

HOCHSCHULE FÜR PHILOSOPHIE –
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT S. J. MÜNCHEN

COVID-19 als Lackmustest für die organisationale Resilienz.
Eine Fallstudie mit narrativen Interviews

Masterarbeit zur Erlangung des Master of Arts (M.A. in Ethik)
an der Hochschule für Philosophie
Philosophische Fakultät S. J. München

Vorgelegt von Gerda-Marie Adenau
Eingereicht bei Prof. Dr. Barbara Schellhammer

Wintersemester 2021/22

Inhaltsverzeichnis

1. COVID-19 und organisationale Resilienz – Krise als Forschungschance	4
1.1. Ausgangssituation	4
1.2. Charakter des Forschungsvorhabens.....	4
1.3. Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.4. Aufbau der Arbeit	5
2. Organisationale Resilienz	6
2.1. Begrifflichkeit	6
2.2. Definitionen.....	6
2.3. Konzeptionen organisationaler Resilienz.....	8
2.4. Instrumente organisationaler Resilienz	9
3. Die phänomenologische Weltbetrachtung	11
3.1. Unmittelbare Erfahrungen als Quelle der Erkenntnis	11
3.2. Die eidetische Reduktion	12
3.3. Die gemeinsame Wahrnehmung der Wirklichkeit.....	13
3.4. Phänomenologie und Narration.....	14
3.5. Phänomenologische Erforschung der organisationalen Resilienz	16
4. Forschungsmethodik.....	17
4.1. Narrative Interviews vor dem Hintergrund der Reflexive Grounded Theory	17
4.2. Datenerhebung	18
4.3. Datenauswertung.....	19
5. Forschungsergebnisse	21
5.1. Ergebnisse der axialen Kodierung	21
5.1.1. Identität der EHS-Organisation: Selbstwahrnehmung und wahrgenommene Zuschreibung	21
5.1.2. Führungshandeln	22
5.1.3. Zusammenarbeit im EHS-Krisenteam, mit der globalen EHS-Community und mit anderen Unternehmensbereichen	24
5.2. Interpretation der Ergebnisse im Managementteam	26

5.3. Ergebnisse der selektiven Kodierung und Erkenntnissprung.....	28
6. Ergebnisdiskussion: Responsivität als Wesensmerkmal organisationaler Resilienz	29
6.1. Der Krise antwortend gegenübertreten	29
6.2. Das Beziehungsgeflecht: Wer stellt welche Anforderungen an wen?	30
6.3. Von Resonanz zu Responsivität.....	30
6.4. Response-Fähigkeit und -Qualität.....	31
6.5. Responsivität als relationale Qualität.....	32
7. Methodendiskussion.....	33
7.1. Der Beitrag einer phänomenologischen Methode für die wissenschaftliche Diskussion organisationaler Resilienz	33
7.2. Der Beitrag einer phänomenologischen Methode für die Förderung organisationaler Resilienz in der Praxis	34
8. Schlussbetrachtung	35
Literaturverzeichnis.....	37
Anhangverzeichnis	43

1. COVID-19 und organisationale Resilienz – Krise als Forschungschance

1.1. Ausgangssituation

Die COVID-19-Pandemie wird häufig als Brennglas oder Lackmустest für organisationale Resilienz bezeichnet. Sie zeigt sehr deutlich, wie es um die Fähigkeit der Unternehmen bestellt ist, eine solche Bedrohung vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten, die Herausforderungen der Krise zu meistern und womöglich noch gestärkt daraus hervorzugehen. Sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis hat sich mit den Geschehnissen während der Pandemie ein erkenntnisversprechendes Forschungs- und Lernfeld im Hinblick auf organisationale Resilienz aufgetan. Für die Forschung liegt die Chance darin, die Konzeptionen organisationaler Resilienz auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen.

1.2. Charakter des Forschungsvorhabens

Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, das Thema organisationale Resilienz philosophisch zu bearbeiten. Hierzu wird mit der Phänomenologie ein Ansatz gewählt, dem die menschliche Erfahrung als Prüfstein dient. Dementsprechend verzichtet sie auf eine hypothesengeleitete Datenerhebung und orientiert sich zunächst an empirischen Phänomenen aus alltagsweltlichen Zusammenhängen, ohne sich vorab auf ein bestimmtes Deutungsmodell festzulegen. Die Autorin ist in einem globalen Konzern in der Stabsabteilung EHS (Environmental Protection, Health Management and Safety) tätig. Die Health-&-Safety-Experten wurden in der COVID-19-Krise weltweit zu Schlüsselakteuren, weil sie für die Schutz- und Gesundheitskonzepte für die Mitarbeitenden und das Krisenmanagement verantwortlich sind. Diese Arbeit stellt die Erfahrungen dieser Menschen in den Mittelpunkt.

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, philosophische und unternehmerische Praxis in einen Dialog zu bringen und folgende Fragen zu beantworten:

1. Was lässt sich aus den Erfahrungen von Krisenmanagern in einem Unternehmen während der COVID-19-Pandemie für die Konzeptionen organisationaler Resilienz lernen?
2. Welches Verständnis über das *Wesen* organisationaler Resilienz lässt sich aus diesen Erfahrungen gewinnen?
3. Welchen Beitrag kann eine phänomenologische Methode für den wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Diskurs zur organisationalen Resilienz leisten?

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurde durch die Autorin eine Aktionsforschung¹ (engl. *action research*), auch Handlungsforschung genannt, in ihrem Unternehmen durchgeführt. In einem Aktionsforschungsprojekt nimmt die Forscherin zwei Perspektiven ein: die der Praktikerin und der Wissenschaftlerin. Die Praktikerin muss bereit sein, „das Wertesystem der Wissenschaften an die Stelle des Wertesystems [ihrer – Anm. d. Verf.] Alltagspraxis zu setzen.“² Die Wissenschaftlerin muss in der Lage sein, ihre theoretischen Erkenntnisinteressen in unternehmenspraktische, problemlösende soziale Interventionen zu transferieren.

1.4. Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen erläutert.

Kapitel 2 gibt einen komprimierten Überblick über die wichtigsten Konzeptionen organisationaler Resilienz. Kapitel 3 stellt mit der Phänomenologie eine philosophische Strömung vor, die das unmittelbare Erleben der Erscheinungen in der Welt (Phänomene) als Quelle der Erkenntnis postuliert.

Im zweiten, empirischen Teil geht es darum, die Handlungs- und Bewältigungsstrategien der Krisenmanager in der COVID-19-Krise zu erfassen und im Hinblick auf das Forschungsthema zu interpretieren. Kapitel 4 widmet sich der Beschreibung der Fallstudie mit narrativen Interviews. Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der Forschung dar und zeigt auf, welche Aspekte organisationaler Resilienz für die untersuchte Organisation aus Sicht der Beforschten von besonderer Bedeutung sind, wie stark sie diese als im Unternehmen ausgeprägt erleben und welche Zukunftswünsche und Verbesserungsvorschläge sie haben.

Der dritte Teil der Arbeit diskutiert in Kapitel 6 die Forschungsergebnisse, erweitert diese um phänomenologisch-theoretische Perspektiven und versucht, dadurch die Frage nach dem *Wesen* organisationaler Resilienz zu beantworten. Kapitel 7 beantwortet die Frage, welchen Beitrag eine phänomenologische Perspektive sowie narrative Ansätze zum Verständnis von organisationaler Resilienz leisten können und identifiziert Ansatzpunkte für eine weiterführende Forschung.

¹ Dieser Begriff wurde vor dem zweiten Weltkrieg von John Collier geprägt und von dem Sozialpsychologen Kurt Lewin seit 1944 in unterschiedlichen Feldern der Sozialwissenschaft angewandt.

² Schütz 1932, 45.

2. Organisationale Resilienz

Dieses Kapitel stellt die wichtigsten Definitionen, Konzeptionen und Instrumente organisationaler Resilienz vor.

2.1. Begrifflichkeit

Der Begriff *Resilienz* hat seine Wurzeln in den naturwissenschaftlichen Disziplinen der Physik und der Ökologieforschung³ und findet heute auch in diversen Teildisziplinen der Geistes- und Sozialwissenschaften Anwendung.⁴ In der Psychologie wird die Resilienz seit Mitte der 1980er-Jahre verstärkt betrachtet.⁵ Dort fasst man Resilienz als Fähigkeit eines Menschen auf, in schwierigen Lebenssituationen psychisch gesund zu bleiben.⁶ Gesellschaftstheoretische Diskurse thematisieren vor dem Hintergrund beschleunigter ökologischer und ökonomischer Umbrüche verstärkt soziale und ethische Aspekte.⁷ Wirtschafts- und Organisationswissenschaften erforschen unter der Überschrift *organisationale Resilienz* seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts, wie Unternehmen angesichts der Vielzahl disruptiver und tiefgreifender gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen nicht nur überleben, sondern auch gedeihen können.⁸

2.2. Definitionen

Für die Diskussion der organisationalen Resilienz gilt es, nicht nur den Begriff *Resilienz*, sondern auch den der *Organisation* zu beleuchten.

Den allgemeingültigen und meistrezipierten Zugang zum Organisationsbegriff gibt es nicht, dafür aber eine Vielzahl heterogener Ansätze, die jeweils verschiedene Aspekte herausstellen.

Nach einem geflügelten Wort ähneln Organisationen Wolken, deren Konturen sich in Abhängigkeit vom Standpunkt des Betrachters ständig verändern und – kommt man ihnen zu nahe – vor dem Auge verschwimmen [...].⁹

³ Siehe Holling 1973.

⁴ Vgl. Endreß und Maurer 2015, 7–8.

⁵ Vgl. Werner und Smith 1998.

⁶ Vgl. Ritz 2015, 3–5; Bengel und Lyssenko 2012, 11.

⁷ Vgl. Vogt und Schneider 2016, 180–183.

⁸ Vgl. Weick 1989, 516–519; Sutcliffe und Vogus 2007, 3420–21; Hollnagel 2006; Hoffmann 2017, 75–86.

⁹ Vgl. Nerdinger 2012, 21.

Besonders oft rezipiert wird die Unterscheidung zwischen einem institutionalen und einem instrumentalen Organisationsverhältnis.¹⁰

Beim institutionalen Begriffsverständnis werden Unternehmen als organisierte Institutionen beschrieben, was sich durch den Satz ausdrückt: *Das Unternehmen ist eine Organisation*.¹¹

Dem instrumentalen Begriffsverständnis liegt hingegen die Annahme zugrunde, dass Unternehmen die Tätigkeit der Organisation als Instrument der Betriebsführung nutzen. Dieses Verständnis wird ausgedrückt durch den Satz: *Das Unternehmen hat eine Organisation*.¹²

Diese Masterarbeit folgt dem institutionalen Begriffsverständnis und stellt folgende Merkmale heraus: Organisationen sind eine Sonderform sozialer Systeme und verfolgen spezifische Ziele. Diese Ziele haben den persönlichen Zielen ihrer Mitglieder gegenüber Instrumentalcharakter. Organisationen setzen Regeln ein, um die Handlungen der Mitglieder zu koordinieren und zu beeinflussen. Sie besitzen absichtsvoll hergestellte Grenzen, die eine Unterscheidung von Innen- und Außenwelt erlauben, und weisen eine gewisse Kontinuität auf, um damit über einen längeren Zeitraum fortzubestehen.

Zum Begriff der organisationalen Resilienz existieren verschiedene Definitionen, die jeweils unterschiedliche Perspektiven betonen.¹³ Ursprünglich wurde organisationale Resilienz als Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens verstanden. Es ging also darum, in einer Krise stabil zu bleiben, sich von Störungen rasch zu erholen und in den Ausgangszustand zurückzukehren.¹⁴ Vogt und Schneider sprechen von einer *konservativen* Definition und stellen dieser eine *progressive* Betrachtungsweise gegenüber. Diese erweitert die Definition um die Aspekte der Lern- und Anpassungsfähigkeit, verbunden mit der Fähigkeit, sogar gestärkt aus Störungen hervorzugehen.¹⁵ Auch weitere Autoren betonen diese Aspekte:

*[Organizational resilience is] the maintenance of positive adjustment under challenging conditions such that the organization emerges from those conditions strengthened and more resourceful.*¹⁶

¹⁰ Vgl. Schreyögg 1996, 5; Werder 2006, 4214.

¹¹ Vgl. Kette 2012, 21–23.

¹² Vgl. Macharzina und Wolf 2012, 35–37.

¹³ Im Anhang 1 findet sich eine exemplarische Auswahl unterschiedlicher Definitionen, die den Facettenreichtum des Begriffs belegt.

¹⁴ Vgl. Horne und Orr 1998, 29–39.

¹⁵ Vgl. Vogt und Schneider 2016, 187–188.

¹⁶ Sutcliffe und Vogus 2007, 3418.

Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, [...] potentielle Bedrohungen zu antizipieren, effektiv mit kritischen Ereignissen umzugehen und aus ihnen zu lernen, um gestärkt daraus hervorzugehen.¹⁷

Im Folgenden wird die Definition des internationalen ISO-Standards 22316 zugrunde gelegt, weil diese die wesentlichen dargestellten Aspekte enthält, der Standard international anerkannt ist und auch von Unternehmen als Orientierungspunkt genutzt wird:

*Organizational resilience is the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper. More resilient organizations can anticipate and respond to threats and opportunities, arising from sudden or gradual changes in their internal and external context.*¹⁸

Diese umfassende Definition beinhaltet sowohl konservative als auch progressive Aspekte. Zudem nimmt sie sowohl die Beziehungen innerhalb einer Organisation in den Blick als auch die Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt.

2.3. Konzeptionen organisationaler Resilienz

Konzeptionen organisationaler Resilienz versuchen, etwas über das *Wesen* organisationaler Resilienz auszusagen. Wie aus den Definitionen in Kapitel 2.2 zu erkennen ist, wird organisationale Resilienz überwiegend als *Fähigkeit* eines Unternehmens aufgefasst, als Potenzial, mehr oder weniger zu etwas in der Lage zu sein. Demnach beschreibt organisationale Resilienz etwas, das ein Unternehmen *kann*: unerwartete Ereignisse *vorhersehen*, eine Krise *bewältigen* und *sich anpassen*. *Ressourcenorientierte* Konzeptionen verstehen organisationale Resilienz als etwas, das ein Unternehmen *hat*, zum Beispiel Zeit, Finanzmittel, Personal (Anzahl, Wissen, Erfahrung) oder Technologien.¹⁹ Es geht um das Vorhalten von Reserven und Spielräumen. Das Reduzieren von Ressourcen zur Effizienzoptimierung kann zu einer Schwächung der Resilienz des Unternehmens führen.²⁰ Der *prozessorientierte* Ansatz versteht organisationale Resilienz als *Handeln* und fokussiert sich auf Handlungsfelder. Demnach drückt sich Resilienz darin aus, *was* ein Unternehmen *wie tut*. Dabei geht es um Interaktionsprinzipien, aber insbesondere auch um organisationale Lern-, Entwicklungs- und Adaptionprozesse.²¹ Die *ergebnisorientierte* Perspektive betrachtet, was eine Organisation *erreicht*,²² beispielsweise in Bezug auf Mitarbeitende

¹⁷ Duchek et al. 2021, 128.

¹⁸ ISO 22316:2017, 1.

¹⁹ Vgl. Duchek 2020, 22.

²⁰ Vgl. Strambach und Klement 2016, 271.

²¹ Vgl. Hoffmann 2017, 93.

²² Vgl. Sutcliffe und Vogus 2003, 96.

(Gesundheitsschutz) und Kunden (Lieferfähigkeit), aber auch im Hinblick auf die Gesellschaft (Impfstoffentwicklung, Versorgung mit Masken, Beratung der Regierungen).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass keine der aufgeführten Konzeptionen alleinige Geltung beanspruchen kann. Sie müssen vielmehr als unterschiedliche, aber komplementäre Perspektiven auf denselben Gegenstand betrachtet werden. Organisationale Resilienz ist als eine dynamische und kaum durchschaubare Verflechtung von Eigenschaften, Kompetenzen, Prozessen, Handlungen und Effekten zu verstehen.

2.4. Instrumente organisationaler Resilienz

Instrumente organisationaler Resilienz versuchen, (a) diejenigen Eigenschaften, Ressourcen und Handlungen eines Unternehmens zu identifizieren, die dessen Resilienz am stärksten prägen, und (b) ihre Ausprägungen zu erfassen und als Indikatoren sichtbar zu machen.²³

Eines der bekanntesten Instrumente ist das *Resilience Analysis Grid* von Hollnagel.²⁴ Als Kategorien werden dort die Basiskomponenten *respond*, *anticipate*, *monitor* und *learn* aufgeführt, die um die spezifischen Fähigkeiten des zu analysierenden Systems (ein Unternehmen oder eine Abteilung) erweitert werden. In Einzel- oder Gruppensettings diskutieren Mitarbeitende diese Fähigkeiten und hinterlegen sie mit einem Wert. Gängige andere Instrumente sind der *Resilience Check* von Seidenschwarz/Pedell,²⁵ das *Benchmark Resilience Tool 53* von Whitman et al.,²⁶ der *Resilienz-Kompass* von Flüter-Hoffmann²⁷ und der *Resilienz-Check* von Gebauer und Günther²⁸.

Der *Organizational Resilience Index* des BSI (British Standards Institution) versucht, die Ausprägungen von organisationaler Resilienz in verschiedenen Unternehmen zu vergleichen. Hierzu fragt er leitende Führungskräfte nach ihren Einschätzungen zu folgenden Aspekten:

[...] how well do they perceive their business to be performing in key factors [...] and the impact they believe these factors have on long-term success.^{29 30}

²³ Vgl. Ritz 2015, 12–15.

²⁴ Vgl. Hollnagel 2011, 7–13.

²⁵ Vgl. Seidenschwarz und Pedell 2011, 157.

²⁶ Vgl. Whitman et al. 2014, 7–9.

²⁷ Vgl. Flüter-Hoffmann 2019, 18–23.

²⁸ Vgl. Gebauer und Günther 2020, 21–23.

²⁹ BSI 2014.

³⁰ Vgl. Weick und Sutcliffe 2016, 31–35.

Whitman et al. versuchen ebenfalls, durch Fragebögen einen Unternehmensvergleich zu ermöglichen. Ihr Konzept betont drei Komponenten: Führung und Kultur, Wandelbereitschaft und Netzwerke.³¹

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich folgende erste Schlüsse ziehen:

- (1) Trotz aller Unterschiedlichkeit in den Definitionen lassen sich auch Gemeinsamkeiten feststellen, auf deren Basis sich drei Bedingungen für die Zuschreibung von organisationaler Resilienz postulieren lassen: (a) Es muss eine signifikante Störung im Normalverlauf der Organisation vorliegen. (b) Die Handlungsfähigkeit der Organisation muss während der Störung aufrechterhalten bleiben. (c) Es muss eine Bewältigung der Störung erfolgen.
- (2) Die Handlungsfähigkeit einer Organisation ist eng an den Vorgang der Sinnstiftung (engl. *sense making*) gebunden. Dieser Begriff beschreibt den Versuch, ein unerwartetes verwirrendes Ereignis einzuschätzen, Sinn daraus zu generieren und Handlungen abzuleiten.
- (3) Organisationale Resilienz ist nicht als feste Größe zu verstehen, sondern bewegt sich auf einem Spektrum von Stabilität (Persistenz) und Anpassung (Adaption), vergleichbar mit dem Gesundheitsmodell der Salutogenese.³²
- (4) Die Diskussion über organisationale Resilienz wird erschwert durch die Vielzahl von Begriffen: Es ist die Rede von Prinzipien, Dimensionen, Attributen, Komponenten, Variablen, Facetten, Faktoren, Perspektiven, Kategorien, Indikatoren.

Es stellt sich die Frage, ob organisationale Resilienz überhaupt etwas objektiv Erfassbares ist. Messinstrumente erzeugen als Ergebnis Diagramme und Grafiken, die auf den ersten Blick den Eindruck von Objektivität erwecken. Die Erhebungen beruhen jedoch größtenteils auf Selbsteinschätzungen der Befragten. Deswegen liegt es nahe, einen Zugang zu suchen, der auf die Untersuchung menschlicher Erfahrungen spezialisiert ist, um ebendiese Erfahrungen explizit zu nutzen. Die im nächsten Kapitel behandelte Phänomenologie könnte einen solchen Zugang ermöglichen.

³¹ Vgl. Whitman et al. 2013, 4–9.

³² Nach diesem Modell stellen Gesundheit und Krankheit keine entgegengesetzten Zustände dar, sondern vielmehr ein Spektrum von gesunden und kranken Anteilen.

3. Die phänomenologische Weltbetrachtung

Dieses Kapitel stellt die Grundidee der Phänomenologie vor und zeigt auf, was es bedeuten kann, aus ihrer Perspektive auf organisationale Resilienz zu blicken.

3.1. Unmittelbare Erfahrungen als Quelle der Erkenntnis

Die Phänomenologie wurde von dem deutschen Philosophen Edmund Husserl in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts begründet und entwickelte sich von einer ursprünglichen Methodenlehre zu einer Hauptströmung der Philosophie. Das Wort Phänomenologie kommt von griech. *phainomai* ('erscheinen') und *logos* ('Vernunft') – der Begriff weist auf die epistemologische Haltung hin, die in der Wahrnehmung der weltlichen Erscheinungen eine Quelle der Erkenntnis sieht.

Sinnlich gegeben sind dem Menschen, so die Phänomenologie, nur bestimmte Ansichten und Perspektiven. Sein Bewusstsein lässt ihn diese unvollständigen Eindrücke dennoch als ein Ganzes mit bestimmter Bedeutung erfahren. Wenn wir beispielsweise auf eine Häuserfront schauen, dann erscheint in unserem Bewusstsein nicht nur die Front, sondern ein gesamtes Haus. Die Dinge und Erfahrungen, an denen die Phänomenologie interessiert ist, sind die im Bewusstsein vorhandenen oder dem Bewusstsein erscheinenden. Bewusstsein bedeutet stets, Bewusstsein *von etwas* zu haben. Das heißt, das Bewusstsein ist stets auf etwas gerichtet. Dieses Etwas bezeichnet man als *intentionale Objekte der Erfahrungen*, als Phänomene.

Husserl formuliert dies als Prinzip der Prinzipien:

Am Prinzip der Prinzipien, dass jede originäre gebende Anschauung eine Rechtsquelle der Erkenntnis sei, dass alles, was sich uns in der ‚Intuition‘ originär (in seiner leibhaften Wirklichkeit) darbietet, einfach hinzunehmen sei, als was es sich gibt, aber auch nur in den Schranken, in denen es sich gibt, kann uns keine erdenkliche Theorie irre machen.³³

Mit diesem Postulat stellt sich die Phänomenologie gegen eine erkenntnistheoretische Einstellung, die nur das gelten lässt, was sich naturwissenschaftlich erfassen und eindeutig kategorial erklären lässt. Dabei wehrt sich die Phänomenologie nicht gegen die Auffassung, dass die Welt dem Bewusstsein vorgängig ist, und auch nicht gegen die Möglichkeit der Existenz einer umfassenderen Wahrheit, die über den Wahrnehmungsbereich des

³³ Husserl 2002, 51.

Individuums hinausgreift. Für die Phänomenologie ist jedoch nur relevant, was im Bewusstsein *als etwas* erscheint.

Der Gegenstand ist nicht einfach ein und derselbe, er erweist sich als derselbe im Wechsel von Gegebenheits- und Intentionsweisen, in denen er aus der Nähe oder aus der Ferne, von dieser oder von jener Seite erschaut, in denen er wahrgenommen, erinnert, erwartet oder phantasiert, in denen er beurteilt, behandelt oder erstrebt, in denen er als wirklich behauptet, als möglich oder zweifelhaft hingestellt oder negiert wird.³⁴

Die Konstitution eines Gegenstands oder eines Ereignisses erfolgt in einem Akt der Bedeutungszuweisung und Sinnstiftung.

Die Phänomenologie grenzt sich auch gegen den Konstruktivismus ab, der besagt, dass es keine allgemeingültige und intersubjektiv erfassbare Wirklichkeit gibt.³⁵ Was wir wahrnehmen, so dessen Vertreter, sind nicht die Dinge selbst, sondern nur Bilder oder Repräsentationen, die diese im Gehirn hervorrufen.

Die Phänomenologie hebt dagegen den *Wahrnehmungsglauben (foi perceptive)* hervor.

Wir sehen die Sachen selbst, die Welt ist das, was wir sehen: Formulierungen dieser Art sind Ausdruck eines Glaubens, der dem natürlichen Menschen und dem Philosophen gemeinsam ist, sobald er die Augen öffnet; sie verweisen auf eine Tiefenschicht stummer Meinungen, die unserem Leben inhärent sind.³⁶

Die damit verbundene Gewissheit einer gemeinsamen lebensweltlichen Realität ist laut Maurice Merleau-Ponty der Sitz der Wahrheit in uns.³⁷ Diese Wahrnehmungen sind der Schlüssel zur Erkenntnis. Husserls Phänomenologie als eine Methode philosophischer Analyse ist frei von allen metaphysischen Annahmen a priori. Sie stützt sich nicht auf Voraussetzungen, die erst von anderen Theorien gerechtfertigt werden müssen. Ihr Ansatz ist es, aus den Erlebnissen, die ein Mensch als bedeutungsvoll erfährt, die den Erlebnissen zugrunde liegende *Essenz*, also das *Wesentliche und Grundsätzliche* ans Licht zu bringen – Husserl nennt dies, „zu den Sachen selbst“³⁸ gelangen.

3.2. Die eidetische Reduktion

Der Phänomenologie folgend müsste sich aus den subjektiven COVID-19-Erlebnissen der Krisenmanager eines Unternehmens etwas über das Wesen organisationaler Resilienz

³⁴ Waldenfels 1992, 15.

³⁵ Vgl. Fuchs 2018, 221.

³⁶ Merleau-Ponty 1986, 17.

³⁷ Vgl. ebd., 25.

³⁸ Husserl 1901, 7.

ableiten lassen. Doch wie lässt sich aus subjektiven Erlebnissen das Wesen eines Phänomens ergründen? Da Wahrnehmungen immer auch die Dispositionen der Wahrnehmenden enthalten, muss nach Husserls Vorstellung systematisch alles abgesondert werden, was nicht zum Phänomen selbst gehört. Dazu gehören angelerntes Wissen, durch Tradition Vermitteltes, Vorerfahrungen: alles, was von anderen Betrachtern nicht erfahrbar ist, und alles, was nicht notwendig erforderlich ist, um ein Phänomen im Bewusstsein zu erfassen. Was nach dieser Reduktion bleibt, heißt nach Husserl wegen seiner notwendigen Zugehörigkeit zur Sache *Wesen (eidos)*. Deshalb wird für diesen Prozess der Begriff der eidetischen Reduktion (Epoché) oder „Wesensschau“³⁹ gebraucht.

3.3. Die gemeinsame Wahrnehmung der Wirklichkeit

Wie gelangt man vom subjektiven Erleben zu einer objektiven Welt, die verschiedene Menschen gemein haben? Wie konstituieren Menschen gemeinsam Sinn? Hierzu bedarf es des Blicks auf zwei Grundannahmen der Phänomenologie:

- (a) Die Welt ist jedem Menschen gegeben. Die Welt zeigt sich jedem Menschen *als etwas*. Wie sie sich zeigt und als was sie sich zeigt, das ist sehr unterschiedlich.
- (b) Wahrnehmung ist weder eine Aktivität des Gehirns noch ein Vorgang in einer mentalen Innenwelt, sondern eine aktive Auseinandersetzung des gesamten Menschen in seiner leiblichen Konstitution in Zeit und Raum mit der Umwelt.

Ein Mensch steht der Welt nicht gegenüber, sondern ist immer in ihr tätig und gewissermaßen in sie verstrickt. Wahrnehmen und Handeln bedeutet „Zur-Welt-Sein“⁴⁰. In jeder Interaktion und Verständigung mit anderen beziehen Menschen sich auf einen gemeinsamen Raum, auf gemeinsam intendierte Gegenstände und Situationen. Dabei fungieren Mitarbeitende eines Unternehmens als Teil einer funktionalen Ganzheit, die mehr ist als die Summe aller Mitarbeitenden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Organisationen über so etwas wie ein Bewusstsein und ein Gerichtetsein (*Intentionen*) verfügen. Eine Organisation ist kein lebender Organismus, der geboren wird, sie ist kein empfindungsfähiges Wesen und verfügt über nichts, das dem menschlichen Geist ähnlich wäre. Gleichwohl wird von Organisationen und insbesondere von Unternehmen wie von

³⁹ Husserl 1901, 7.

⁴⁰ Merleau-Ponty 1986, 413.

Personen gesprochen. Man spricht von der Resilienz des Unternehmens, von *Unternehmensidentität* und davon, dass ein Unternehmen eine Sicht auf sich selbst entwickelt. Wie geschieht dies? Bewusstseinszustände eines Unternehmens beruhen nicht auf einem irgendwie materiell zu denkenden quasimenschlichen Geist, sondern auf der kollektiven Zuschreibung durch die Mitarbeitenden. In dieser Zuschreibung liegt die eigentliche Konstruktion des Unternehmens *als Person*. Diese Zuschreibung erfolgt durch Sprache, durch Narrationen.⁴¹

3.4. Phänomenologie und Narration

Die Phänomenologie fragt nach den subjektiven Wahrnehmungen der Menschen und diese drücken sich durch ihre Erzählungen aus. In Anlehnung an die biologische Bezeichnung der menschlichen Spezies als *homo sapiens* versteht der Begriff *homo narrans* den Menschen von seinem Wesen her als ein sich im Erzählen begreifendes, denkendes und handelndes Wesen.⁴² Lange vor der Erfindung der Schrift nutzten Menschen Erzählungen, um einander ihre Identitäten und Erfahrungen mitzuteilen und um diesen Erfahrungen Sinn zu verleihen. Die Fähigkeit, Geschichten zu entwickeln und zu erzählen, ermöglicht es den Menschen, sich in Gesellschaften zu organisieren. Organisationsforscher beschäftigen sich seit den 1980er-Jahren verstärkt mit der Bedeutung von Narrationen für die Entwicklung von Organisationen.⁴³ In Kapitel 2 wurden Organisationen als Sonderform sozialer Systeme vorgestellt, die ein koordiniertes, zielgerichtetes Verhalten ermöglicht und Aktivitäten sinnhaft zueinander in Beziehung setzt.

Das Konzept der Geschichten erzählenden Organisation legt also vor allem den Fokus auf die Konstruktion von Sinn und den dynamischen Prozess, durch den Erfahrungen verständlich gemacht werden. Die Strukturen, welche Ordnung in Organisationen schaffen, befinden sich dabei in einem kontinuierlichen Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel, um sich ständig wechselnden Umwelt- und Rahmenbedingungen anzupassen und diese in sinnvolle Handlungsabläufe und Deutungsschemas zu übersetzen.⁴⁴

Organisationen lassen sich also als narrative Systeme verstehen, weil ihre Identitäten, Strukturen und Abläufe durch Geschichten bestimmt sind: Geschichten, die sich die Mitglieder einer Organisation über sich und andere erzählen; Geschichten, die sie sich über ihre

⁴¹ Vgl. Neuhäuser 2011, 139.

⁴² Vgl. Fisher, 2009, 1–20.

⁴³ Siehe Boje 1994.

⁴⁴ Chlopczyk 2017, 28.

Organisation erzählen; Geschichten, die die Organisation über ihre offiziellen Kommunikationsorgane nach innen und nach außen erzählt; Geschichten, die die Außenwelt über die Organisation erzählt.⁴⁵ Durch Geschichten erklären sich die Mitglieder einer Organisation die Ereignisse und mitunter disparaten Erfahrungen im organisationalen Alltag und bringen sie in sinnvolle zeitliche und inhaltliche Zusammenhänge. Narrative Strukturen sind demnach die Voraussetzung, um Sinnhaftigkeit und Werte einer Organisation (er)leben zu können.

Lässt man die Mitarbeitenden von ihren Erfahrungen erzählen, treten diese Geschichten und in ihnen die Annahmen und Glaubenssätze der Organisation zutage.⁴⁶

Geschichten formen in den Köpfen der Mitglieder ein Bild der Organisation, das als Wirklichkeit der Organisation wahrgenommen wird.

Alle Werte, Grundannahmen und Denkmuster in einer Organisation kristallisieren sich in narrativen Strukturen heraus, also in Geschichten in den Köpfen der Mitglieder der Organisation: Geschichten darüber, wie entstanden ist, was heute so oder so ist, und wie es sich vermutlich weiterentwickeln wird.⁴⁷

Gleichzeitig haben die Erzählungen auch eine konstituierende Wirkung. Identität, Sinnstiftung und Handlungen drücken sich nicht nur in Geschichten aus, sondern entstehen erst durch Geschichten.⁴⁸

Der Begriff der *narrativen Identität* wurde in den 1980er-Jahren von Paul Ricoeur geprägt. Dieser unterscheidet zwischen zwei Aspekten der Identität: *Idem* entspreche der Identität im Sinne des *Ich-bin*, das heißt im Sinne der Gewissheit über das eigene Sein (synchrone Perspektive); wogegen sich *ipse* auf die Persistenz des eigenen Selbst über die Zeit beziehe und so den temporalen Aspekt der Identität einer Person (diachrone Sicht) beinhalte.⁴⁹ Die erzählende Person erfährt sich selbst und stellt ihr Selbst dar, indem sie ihr Gewordensein in Form einer Narration strukturiert. Dieser Vorgang findet auch auf der kollektiven Ebene statt:

*By organizing historical events into a narrative unity, communities and individuals can offer testimony of who they are and how they wish to mark their existence in the word.*⁵⁰

Für das Vorhaben, organisationale Resilienz mit einem phänomenologischen Ansatz zu untersuchen, kann Ricoeurs Konzept der narrativen Identität also als Bindeglied dienen. Der

⁴⁵ Vgl. Erlach und Müller 2020, 40–41.

⁴⁶ Ebd., 39.

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Vgl. Bruner 1986, 24.

⁴⁹ Vgl. Ricoeur 1987, 57–58.

⁵⁰ Venema 2000, 93.

Weg über die Narration ermöglicht den Brückenschlag von vielen individuellen zu einem kollektiven Bewusstsein einer Organisation. Gleichzeitig erschließt er die Erfahrungen der Menschen als Ansatzpunkt für eine phänomenologische Wesensschau mit dem Ziel, der Essenz organisationaler Resilienz näher zu kommen.

3.5. Phänomenologische Erforschung der organisationalen Resilienz

COVID-19 lässt sich phänomenologisch als ein Ereignis betrachten, das Menschen und Unternehmen unversehens widerfahren ist, als ein Phänomen, das bisherige Erfahrungen überstieg. Für den Phänomenologen Bernhard Waldenfels liegt der Schlüssel zur Bewältigung eines solchen Ereignisses darin, das Erlebte in einen Sinn- und Erfahrungshorizont zu integrieren (*Intentionalität*); es *als etwas* zu identifizieren und zu beschreiben, um es anschließend *als ein Etwas* zu behandeln und zu bekämpfen.

Dieses unscheinbare **Als** [Hervorhebung d. Verf.] sorgt dafür, dass das, was uns widerfährt, in der Wiederholung Gestalt und Regel annimmt, dass es beschreibbar und bis zu einem gewissen Grad verstehbar und erklärbar wird.⁵¹

Um organisationale Resilienz aus einer phänomenologischen Perspektive zu erforschen, muss daher zunächst in den Fokus rücken, wie Menschen in Organisationen aus individuellen Wahrnehmungen einen gemeinsamen Sinn konstruieren und wie diese Sinnkonstruktion in Handlungen Ausdruck findet. Da dieser Prozess, wie oben aufgezeigt wurde, über Narrationen zugänglich gemacht werden kann, wurde für das vorliegende Forschungsprojekt die Methode der *narrativen Interviews* gewählt.

Mithilfe dieser im nächsten Kapitel dargestellten Methode müsste sich aus den Erfahrungsberichten von COVID-19-Krisenmanagern zum einen etwas über deren Strategien zur Krisenbewältigung lernen lassen. Zum anderen sollte erkennbar werden, ob in den Erzählungen Muster vorhanden sind, die über den Einzelfall hinaus etwas über organisationale Resilienz aussagen.

⁵¹ Waldenfels 2020, 4.

4. Forschungsmethodik

4.1. Narrative Interviews vor dem Hintergrund der Reflexive Grounded Theory

Das narrative Interview wurde als Methode der qualitativen Sozialforschung in Deutschland etwa ab den 1970er-Jahren maßgeblich von Fritz Schütze eingeführt. Es zielt darauf ab, menschliches Verhalten zu verstehen und nachvollziehbar zu machen.⁵²

Ziel ist es, durch eine themenfokussierende, jedoch offene Erzählaufforderung die Beforschten zu einer ausführlichen Stegreifdarstellung einer zusammenhängend-strukturierten Geschichte zu bringen, in denen die alltagsweltlichen Konstruktionen der Befragten hervortreten können.

Im Gegensatz zu ‚gewöhnlichen‘ Interviews stellen narrative Interviews keine Fragen nach den Meinungen des Interviewpartners oder nach Fakten [...]. Das Einzige, was in narrativen Interviews interessiert, sind Erfahrungen und Erlebnisse. Und die einzige Aufgabe des Interviewers ist es, den Gesprächspartner zum Erzählen zu bringen.⁵³

Es geht darum, dass Handlungserfahrungen, Einordnungen, Bedeutungszuweisungen und Relevanzsetzung der Beforschten ihren Ausdruck finden.

Bei der Auswertung der Daten nach der in den 1960er-Jahren von Barney Glaser und Anselm Strauss⁵⁴ entwickelten *Grounded Theory* geht es nicht um die bloße Rekonstruktion und Paraphrase subjektiver Sichtweisen. Vielmehr sollen jene Strukturen, Strategien und Mechanismen herausgearbeitet werden, die den subjektiven Wahrnehmungen der Beforschten zugrunde gelegen haben. Damit soll eine profunde Basis zur Entwicklung von empirisch geerdeten handlungstheoretischen Konzeptionen geschaffen werden.

Die neuere phänomenologisch geprägte *Reflexive Grounded Theory* weist der *Forschenden als Person* eine besondere Bedeutung für das Forschungsergebnis zu. Als Interagierende teilt sie die Erlebniswelt der Beforschten, sie löst Reaktionen bei diesen aus – und umgekehrt.

Der Forscher kommt als personal-ganzheitliches Subjekt und engagierter Protagonist [...] im Kontext der sozialwissenschaftlichen Erkenntnis-Generierung vor.⁵⁵

⁵² Vgl. Schütze 1976, 173–178.

⁵³ Erlach und Müller 2020, 98–99.

⁵⁴ Vgl. Glaser und Strauss 1967, 1–6.

⁵⁵ Breuer et al. 2018, 84.

Die Eigenverwicklung der Forschenden wird als eigenes kreatives Potenzial gesehen, das die Forschungsergebnisse mit einer subjektiv kalibrierten Deutungsoptik methodisch nachvollziehbar anreichern kann.

Die eingesetzten Methoden und Untersuchungsschritte werden im Folgenden detailliert im Ablauf und in ihren Regeln beschrieben.⁵⁶

4.2. Datenerhebung

Forschungszeitraum

Die Datenerhebung fand im Mai und Juni 2020 durch narrative Interviews statt.

Befragte

Befragt wurden 13 Mitglieder der EHS Task Force⁵⁷. Die Forscherin und die Gruppe der Beforschten kannten sich. Der Leiter der EHS Task Force war der Vorgesetzte der Forscherin, zu allen anderen Befragten bestand ein Peer-Verhältnis.

Format

Die Interviews fanden online per Videokonferenz statt und dauerten 45 bis 60 Minuten.

Interviewfrage

Die öffnende Leitfrage zu Beginn des Interviews lautete:

Du hast in den letzten Monaten als Krisenmanager viele Situationen meistern müssen. Mich würde interessieren, welche dieser Situationen Du persönlich als besonders herausfordernd empfunden hast.⁵⁸

Mit dieser Einleitungsfrage ohne die Verwendung des Begriffs *organisationale Resilienz* sollte der Raum für die Erfahrungsvielfalt der Befragten geöffnet werden.

Transkription

Alle Interviews wurden aufgenommen und von einem Transkriptionsservice transkribiert. Das Erstellen von Transkripten ist im Prozess der qualitativen Forschung zwingend erforderlich, „um das flüchtige Gesprächsverhalten für wissenschaftliche Analysen auf dem Papier

⁵⁶ Vgl. Mayring 2002, 144-148: Erstes Gütekriterium qualitativer Forschung: Die eingesetzten Methoden und Untersuchungsschritte werden detailliert beschrieben (Verfahrensdokumentation). Viertes Gütekriterium: Es wird ein systematisches Vorgehen mit bestimmten Regeln festgelegt.

⁵⁷ Siehe Anhang 2.

⁵⁸ Zur Begründung dieser Eröffnungsformulierung siehe Anhang 3.

dauerhaft verfügbar zu machen.“⁵⁹ Einige der Interviews wurden in englischer Sprache geführt und die relevanten Zitate im Original wiedergegeben. Die Aussagen der Experten wurden anonymisiert und die Interviews mit Nummern versehen.

4.3. Datenauswertung

Die Daten wurden von der Forscherin zirkulär von Juli 2020 bis Oktober 2021 ausgewertet. Zusätzlich wurden im Januar 2021 sechs der 13 Interviews von den Narrationsexperten Michael Müller und Christine Erlach analysiert.⁶⁰ Die Transkripte wurden durch die Vergabe von Codes und Kategorien strukturiert (offene Kodierung), anschließend wurde das Datenmaterial zu Bedeutungskategorien verdichtet (axiale Kodierung).

Die Hauptfragestellung an das Datenmaterial lautet: Was lässt sich aus den Erfahrungen von Krisenmanagern in einem Unternehmen während der COVID-19-Pandemie für die Konzeptionen organisationaler Resilienz lernen? Im Detail wurde gefragt:

1. Welche Aspekte organisationaler Resilienz für die EHS-Organisation werden explizit oder implizit verwandt?
2. Welche Bedeutungen schreiben die Befragten ihren Erfahrungen zu?

Anfang Februar 2021 leiteten das Auswertungsteam Müller und Erlach sowie die Forscherin Adenau aus den je einzeln durchgeführten Auswertungen gemeinsam erste Erkenntnisse ab und schufen einen Interpretationsrahmen. Im Evaluierungsworkshop Mitte Februar wurden die Analyseergebnisse und erste Interpretationsansätze mit dem Leiter der Task Force, vier befragten Mitgliedern des Kernteams und dem EHS-Management-Team (Nichtbefragte) besprochen. Die Ziele des Workshops lagen darin, die Perspektiven der Befragten in ihrer jeweiligen Situiertheit zu verorten und die angebotenen Interpretationsansätze gemeinsam zu validieren, um dadurch zu Lernergebnissen zu gelangen.⁶¹ Der Evaluierungsworkshop dauerte drei Stunden und war in drei Teile strukturiert: Aufbruch, Bewältigung, Aussicht auf die Zukunft.

⁵⁹ Kowal und O’Connel 2005, 438.

⁶⁰ Vgl. Mayring 2002, 144-148.: Sechstes Gütekriterium: Zur Beantwortung der Fragestellung werden unterschiedliche Lösungswege beschritten, z. B. indem verschiedene Datenquellen verglichen, unterschiedliche Methoden angewandt und mehrere Analysten eingesetzt werden (Triangulation).

⁶¹ Vgl. ebd.: Drittes Gütekriterium: Die Befragten geben Rückmeldung zur Evaluation der Ergebnisse (Kommunikative Validierung).

Das Auswertungsteam brachte seine Interviewauswertung als „*Reflecting Team*“⁶² ein: Zu Beginn jeder Sequenz unterhielten sich die Auswerter darüber, welche Muster, Werte, Gemeinsamkeiten und Unterschiede sie aus dem Datenmaterial herausgefunden hatten. Zur Verdeutlichung gaben sie anonymisierte Episoden aus den narrativen Interviews wieder. Die Workshop-Teilnehmenden hörten nur zu. Nach je 15 Minuten übergab die Moderatorin das Wort an die anderen Teilnehmenden mit der Frage: *Welche Resonanz löst das, was ihr gerade gehört habt, bei euch aus?* Die Teilnehmenden tauschten sich 30 Minuten lang über das Gehörte aus. Nach der dritten Sequenz erfolgte die Transferdiskussion über die Leitfrage: Was lernen wir aus den Erzählungen?

⁶² Müller und Erlach 2020, 153.

5. Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews sowie des Evaluierungsworkshops dargestellt.⁶³

5.1. Ergebnisse der axialen Kodierung

Die offene Kodierung ergab 18 Themenfelder.⁶⁴ Diese wurden in der axialen Kodierung verdichtet zu fünf Kategorien: Identität, Zusammenarbeit, Führung, Ressourcen, Strukturen und Prozesse. Die drei Kategorien mit der stärksten Gewichtung (Anzahl der Nennung und Bedeutungszuweisung durch die Befragten) werden im Folgenden vorgestellt.

5.1.1. Identität der EHS-Organisation: Selbstwahrnehmung und wahrgenommene Zuschreibung

Selbstwahrnehmung

Als zentrales Motiv erschien in den Erzählungen das Thema Identität im Sinne von *Ich als Krisenmanager* sowie *Wir bei EHS*. Die Befragten zeigten ein hohes Maß an Identifikation mit der EHS-Organisation. Sie beschrieben die Mitglieder dieser Organisation (und damit sich selbst) als Menschen mit starker intrinsischer Leistungsbereitschaft, hoher Leistungsfähigkeit und ausgeprägter individueller Resilienz. Zudem wurde die Bereitschaft betont, Verantwortung zu übernehmen, insbesondere in Situationen, in denen die formale Verantwortung nicht eindeutig geklärt war.

Alle Befragten äußerten sich positiv und emotional bewegt über die Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit ihrer Arbeit in der EHS Task Force. Deutlich erkennbar waren die tiefe Befriedigung und der Stolz darüber, für das physische und psychische Wohlergehen der Menschen im Unternehmen zu sorgen.

Wir sind Menschen, die für Menschen da sind. Nicht nur mit unseren Schutzkonzepten und weil wir Ansprechpartner für alle Fragen sind. Sondern weil wir uns auch um die psychische Situation der Menschen kümmern.⁶⁵

⁶³ Alle Transkripte liegen der Verfasserin vor.

⁶⁴ Siehe Anhang 4: Darstellung des offenen Kodierungsschemas sowie Anhang 5: Ergebnisse der offenen Kodierung.

⁶⁵ Transkript des Gesprächs mit Person 9, Absatz 23.

Als fachliche Gründe für ihre Leistungsfähigkeit wurden Erfahrungen in anderen Krisensituationen wie im Zusammenhang mit SARS oder Fukushima genannt sowie ihre umfangreiche Ausbildung.

Wenn ich jetzt so auf uns selbst blicke, dann sehe ich, also zum einen, wir haben Verantwortung übernommen, wir haben gezeigt, dass wir führen können, dass wir Experten haben, gute Analyse machen können, gute Konzepte haben, dass wir über die Grenzen hinweg zusammenarbeiten.⁶⁶

Wahrgenommene Fremdzuschreibung

Mehr als die Hälfte der Befragten äußerte Stolz darüber, dass die EHS-Organisation mit ihren Leistungen im Unternehmen wahrgenommen und wertgeschätzt wird: „*We developed from ZERO to HERO.*“⁶⁷ Dies stehe im starken Kontrast zum normalen Arbeitsleben, bei dem sie häufiger den geschäftlichen Nutzen ihrer Tätigkeit rechtfertigen müssten.

Ein häufig repliziertes Ereignis war ein Konflikt zwischen der EHS-Leitung und dem Geschäftsmanagement. In diesem Konflikt ging es darum, dass nach Meinung der Befragten das Geschäftsmanagement die Gefahrenlage nicht ernst genug eingeschätzt und die vorgesehenen Schutzkonzepte der EHS-Krisenmanager als geschäftsschädigend bewertet habe. Die Konfliktformel *Geschäftskontinuität oder Sicherheit der Mitarbeitenden* habe sich jedoch aufgrund intensiver Kommunikation rasch zur Erfolgsformel *Geschäftskontinuität durch Sicherheit der Mitarbeitenden* geändert.

Insgesamt war eine Übereinstimmung zwischen Selbstwahrnehmung und wahrgenommener Fremdzuschreibung festzustellen. Im Hinblick auf die Zukunft sorgten sich mehrere Befragte darum, welche Rolle EHS zukünftig im Konzern spielen werde.

5.1.2. Führungshandeln

Selbsterzählungen

Der Leiter der EHS Task Force erzählte aus der Anfangszeit der Krise, in der ein offizielles Krisenteam noch nicht einberufen worden war. Dabei betonte er die Notwendigkeit, auch ohne formales Mandat in Akutsituationen Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Die Rolle des vorläufigen Krisenmanagers habe er aufgrund seiner Position, seiner Führungserfahrung und nicht zuletzt seiner medizinischen Expertise

⁶⁶ Transkript des Gesprächs mit Person 1.

⁶⁷ Transkript des Gesprächs mit Person 10.

als Arzt einnehmen können. Dies habe mitunter zu Konflikten mit dem Geschäftsmanagement geführt:

Das lag an den unterschiedlichen Auffassungen über den Ernst der Lage und über die Angemessenheit von Aktionen. Aber die Konflikte hatten teilweise auch ihre Ursachen darin, dass ich manche Entscheidungen quer zur offiziellen Entscheidungsstruktur durchgesetzt habe.⁶⁸

Im Nachhinein, so sein Resümee, würde er wieder so handeln:

Nicht auszudenken, was passiert wäre, wenn jemand in unserem Unternehmen zu Schaden gekommen wäre, weil unsere Sicherheitskonzepte nicht gegriffen hatten.⁶⁹

In der direkten Führung seines Teams habe er zunächst einen direktiven Führungsstil gewählt, diesen aber nach wenigen Wochen durch einen kollaborativen Ansatz ersetzt:

Am Anfang habe ich Entscheidungen getroffen, dann aber schnell umgeschwenkt: Ich habe mehr die Richtung vorgegeben, dann verlief alles sehr dynamisch, offen für eine Kursänderung und selbstkorrigierend.⁷⁰

Der EHS-Leiter eines der von COVID-19 stark betroffenen Länder reflektierte über sein Führungshandeln:

So, leadership is, that I maintain my principles. We can come under tremendous pressures, external and internal, but principles can never be compromised. That's very clear, within that framework, I have to be flexible. I have to actually understand the company's requirements, the colleagues' requirements and I have to very quickly decide what is best for the company. And that's where decision making capabilities are actually tested and challenged. I have taken tough decisions. I believe in leading from the front. So, I've also gotten to dirtying my fingers. It's not only giving advice and directions but also sometimes showing the team members how a complex activity or how a complex process can be executed.⁷¹

In dieser Schilderung wird deutlich, dass Führungsverhalten sehr stark von den persönlichen Prinzipien abhängt.

Erzählungen über das Führungsverhalten anderer

Die Befragten erzählten davon, wie sie die Führung innerhalb der Task Force erlebten. Sie äußerten sich durchgängig positiv über das erlebte Führungshandeln:

Für Deutschland hat x das souverän gemacht, der sich bestimmt auch nicht immer wohl gefühlt hat in diesen Situationen, also so habe ich es auf jeden Fall erlebt, und der einen Sack voll Arbeit hatte und häufig alleine gelassen war. Aber ich habe trotzdem immer die Führung

⁶⁸ Transkript des Gesprächs mit Person 2, Absatz 13.

⁶⁹ Ebd., Absatz 14.

⁷⁰ Transkript des Gesprächs mit Person 1, Absatz 34.

⁷¹ Transkript des Gesprächs mit Person 12, Absatz 26.

von ihm als sehr konstruktiv und kooperativ erlebt, also immer ein Einbinden, ein Gemeinsam. Komm, wer macht das? Wir gucken hier noch einmal gemeinsam drüber.⁷²

Das frühe Umschwenken zu einem partizipativen Führungsstil bewerteten die Mitglieder des Teams als positiv. Häufig verwendete Begriffe waren *dialogisch, spontan, auf Augenhöhe*. Zu diesem Führungsstil gehöre ihrer Meinung nach auch, dass die Teammitglieder Verantwortung und Führung übernehmen – etwas, was alle getan hätten.

Zwei der Befragten berichteten davon, dass sie von Seiten des Leiters der Task Force Druck aufgrund der Erwartungshaltung einer dauernden Verfügbarkeit verspürten und reflektierten über ihre persönliche Selbstfürsorge und notwendige Abgrenzungen. Zwei weitere Befragte wünschten sich eine stärkere Delegation von Aufgaben.

Hinsichtlich des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Geschäftsmanagements divergierten die Erlebnisberichte. Berichtet wurde von „Mikromanagement, das sich aber rasch gelegt hat, als sie merkten, dass sie uns vertrauen können.“⁷³

Einige Befragte äußerten sich belustigt darüber, dass manche Manager die Krise auch weiterhin zur Selbstinszenierungen und für Spiele um Macht und Belohnung nutzten.⁷⁴

5.1.3. Zusammenarbeit im EHS-Krisenteam, mit der globalen EHS-Community und mit anderen Unternehmensbereichen

Strukturen, Prozesse, Regelwerke

Die Befragten wiesen auf die Bedeutung organisationaler Rahmenwerke für Notfallsituationen hin. Aufgrund der Charakteristik der Krise (global, umfangreich, langandauernd) hätten die offiziellen Regelwerke aber bei Weitem nicht ausgereicht, die Krise zu bewältigen. Hierzu bedürfe es ihrer Meinung nach einer neuen Art der Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit

Zum Zeitpunkt der Interviews arbeitete mehr als die Hälfte der Befragten bereits länger als fünf Jahre in der EHS-Organisation. Positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit waren ihrer Meinung nach einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Krisenbewältigung.

Und natürlich war das die Grundvoraussetzung, dass wir eine gut funktionierende Community hatten bei EHS, so dass wir immer sehr schnell auf die richtigen

⁷² Transkript des Gesprächs mit Person 3, Absatz 4.

⁷³ Transkript des Gesprächs mit Person 4, Absatz 9

⁷⁴ Vgl. ebd.

Schlüsselpersonen zugreifen konnten. Das war schon so ein Highlight, dass die EHS-Community weltweit sehr gut funktioniert.⁷⁵

Zum Gelingen der Zusammenarbeit innerhalb der EHS-Organisation trug laut den Befragten auch der eingangs erwähnte Aspekt der intrinsischen Motivation bei. Dieser Punkt wurde in allen Gesprächen erwähnt.

„Die Silos sind eingebrochen.“⁷⁶ Die Metapher der Silos wurde in den Interviews häufig im Kontext der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen verwendet. Sie deutet darauf hin, dass Geschäftsbereiche und Abteilungen mit wenig Außenkontakt streng für sich alleine arbeiten. In der Krise sei eine andere Art der Zusammenarbeit nötig, die die Befragten mit Begriffen wie *pragmatisch*, *kooperativ* oder *agil* bezeichneten. Das Wort der *Kulturveränderung* fiel mehrfach.

Durch dieses neue Arbeiten mit schnellen kollektiven Lernschleifen sei schnell eine hohe Lernkurve im Krisenmanagement erreicht worden.

Aber es zeigten sich auch Interessenskonflikte und Friktionen. Als Beispiel wurde der Vorgang der Maskenbestellung genannt. Während die EHS-Mitarbeitenden laut Eigenbeschreibung an das Große und Ganze dachten und den Maskenbedarf wahrheitsgemäß angaben, gab es andere Abteilungen, die „sich heimlich Hamsterdepots anlegen wollten“⁷⁷. Dies kommentierte der Leiter der EHS Task Force folgendermaßen:

Durch die Größe unserer Firma sind wir ein Spiegelbild der Gesellschaft. Es schwächt das Unternehmen, wenn ich zu viele oder an verschiedenen Stellen Masken bestelle, weil die anderen dann glauben, dass es nicht genügend Masken gibt und auch mehr bestellen. Und es schwächt auch unser Unternehmen, weil solche Tricksereien natürlich auffallen und die Moral untergraben.⁷⁸

Planung

Uneins zeigten sich die Befragten über das richtige Maß an Planung. Die einen wollten *auf Sicht fahren*, die anderen gerne stärker in Szenarien arbeiten.

Man muss versuchen, mit Best-Case-, Worst-Case-Szenarien zu überlegen, was passieren könnte, um sich darauf vorbereiten zu können. Das haben ein paar von uns immer wieder probiert, hat Arendt aber wahrscheinlich wegen bereits vorhandener Überlastung sehr stark abgelehnt, und hat darauf beharrt, dass wir auf Sicht fahren. Dabei hätte es gereicht, sich

⁷⁵ Transkript des Gesprächs mit Person 5, Absatz 19.

⁷⁶ Transkript des Gesprächs mit Person 3, Absatz 9.

⁷⁷ Transkript des Gesprächs mit Person 1, Absatz 23.

⁷⁸ Transkript des Gesprächs mit Person 6, Absatz 7.

einmal im Monat oder alle zwei Wochen für zwei, drei Stunden einzuschließen, um sich solche Gedanken zu machen.⁷⁹

5.2. Interpretation der Ergebnisse im Managementteam

Die Ergebnisse der Interviews wurden im Evaluierungsworkshop am 12. Februar 2021 mit dem EHS-Managementteam und den vier befragten Mitgliedern des Kernteams der EHS Task Force besprochen.

In der Diskussion traten Fragen nach der Identität der EHS-Organisation als beherrschendes Thema in Erscheinung.

Selbstbild

Das Selbstbild, das sich in den Interviews abgezeichnet hatte, wurde von den Workshop-Teilnehmenden bestätigt und verstärkt. Als Selbstbeschreibung wurden Begriffe genannt wie *bescheiden*, *tatkräftig*, *pragmatisch* und *empathisch*. Hervorgehoben wurde die intrinsische Motivation der Mitglieder, die Fähigkeit zur Führung und zur kooperativen Zusammenarbeit – über ein formales Mandat hinaus.

Verhältnis zum Konzern während der Krise

Das Verhältnis zur übergeordneten Organisation, dem Konzern, empfanden die Teilnehmenden als zwiespältig. Einerseits äußerten sie Wertschätzung für die gestiegene Wahrnehmung von EHS als *Krisenlöser*, den *Applaus* und das *Schulterklopfen*.

Andererseits wiesen sie darauf hin, dass ihre Leistungen als zu selbstverständlich hingenommen und die intrinsische Motivation und Hilfsbereitschaft der EHS-Mitarbeitenden ausgenutzt worden seien. Es wurde die Gefahr der *ausgebrannten Helden* heraufbeschworen, vor allem im Hinblick darauf, dass die Krise noch nicht vorbei sei.

Wir sind nicht gut im Nein-Sagen. Wir liefern seit Monaten weit über das Normale hinaus. Das wird als selbstverständlich wahrgenommen. Ich befürchte, dass wir die Erwartungen bald nicht mehr erfüllen können.⁸⁰

Weiterhin thematisierten die Teilnehmer mangelnde Ressourcen. Eine EHS-Organisation, so die Argumentation, müsse über Puffer-Ressourcen verfügen, um im Krisenfall handlungsfähig zu sein. Einer der Teilnehmer verglich die Situation mit der des Pflegepersonals in den

⁷⁹ Transkript des Gesprächs mit Person 6, Absatz 11.

⁸⁰ Transkript der Gruppendiskussion, Absatz 5.

Krankenhäusern: „Wir bekommen Applaus, aber an den Arbeitsbedingungen ändert sich nichts.“⁸¹

Ein weiterer Kritikpunkt an der übergeordneten Organisation betraf die fehlende Berücksichtigung des Pandemie-Modus in der Erwartungshaltung hinsichtlich Standard-Aufgaben.

Ein Teilnehmer zog den Vergleich:

Das ist so, als würde dein Haus brennen, und die Hausverwaltung verlangt von dir, dass du die Kehrwoche einhalten und den Hausflur putzen musst.⁸²

Positionierung im Konzern nach der Krise

In der zweiten Hälfte des Workshops stand die zukünftige Rolle der EHS-Organisation im Konzern im Vordergrund der Diskussion, verbunden mit Fragen wie: *Was macht das mit uns, wenn wir immer nur als Krisenlöser wahrgenommen werden?* und: *Inwieweit hindert uns unsere intrinsische Motivation und Bescheidenheit am strategischen Handeln?*

Die Teilnehmenden vertraten dazu verschiedene Auffassungen:

Die eine Fraktion sprach sich für die Notwendigkeit aus, selbstbewusster auf Top-Management-Ebene aufzutreten und sich als strategischer Partner zu positionieren. Hingewiesen wurde auch auf die Gefahr, die guten Leute nicht halten zu können, wenn sie keine entsprechende Wahrnehmung im Konzern erhalten. Thematisiert wurde weiterhin der seit Jahren bestehende Eindruck, „dass wir die Werkbank sind und sich andere mit unserer Arbeit schmücken.“⁸³ Dieses Problem müsse gelöst werden.

Die andere Fraktion warnte vor einer zu großen Erwartungshaltung: „Wir sollten uns nicht Ziele stecken, die uns in die Enttäuschung führen können.“⁸⁴ Ihre Vertreter machten geltend, dass es ganz gut sei, nicht so viel Aufmerksamkeit zu erhalten, weil dies Freiräume eröffne. Sie vertraten die Ansicht, dass die Strategie eher darin liegen solle, weiterhin durch das eigene Verhalten wirksam zu werden und Bestätigung zu erhalten.

Diskutiert wurde ferner, ob sich die Interviewergebnisse auf die Metaebene der organisationalen Resilienz übertragen lassen. Übereinstimmend befanden die Teilnehmer, dass

⁸¹ Transkript der Gruppendiskussion, Absatz 7.

⁸² Ebd., Absatz 8.

⁸³ Ebd., Absatz 9.

⁸⁴ Ebd.

Letzteres der Fall sei und dass es deshalb auch gerechtfertigt sei, von COVID-19 als Lackmustest für organisationale Resilienz zu sprechen.

Die Diskussionen der Teilnehmenden zeigten sehr deutlich, dass sich die Identität einer Organisation zwischen Stabilität und Anpassung bewegt. Und sie belegen damit auch den in Kapitel 2 postulierten Spektrum-Charakter organisationaler Resilienz.

5.3. Ergebnisse der selektiven Kodierung und Erkenntnissprung

Nach dem Evaluierungsworkshop wurden an das Datenmaterial erneut Fragen gestellt: Was kann man weiter wegstreichen, zusammenführen, verdichten? Was ist allen Erzählungen gemein? Oder phänomenologisch ausgedrückt: Was hat sich während der Interviews, in den Texten und im Evaluierungsworkshop in Erscheinung gebracht? Gibt es etwas, das tiefer geht als die identifizierten Kategorien Identität, Führung und Zusammenarbeit?

In Erscheinung gebracht hat sich ein komplexes Beziehungsgeflecht, in dem die Beteiligten den Herausforderungen der COVID-19-Krise *antwortend* begegnen. Die Qualität des antwortenden Handelns ist vor allem eine Beziehungsqualität.

An dieser Erkenntnis ist auf den ersten Blick nichts Spektakuläres. Der Begriff *response* wird in der Resilienzforschung als elementarer Akt im Umgang mit Veränderungen angesehen, er findet dementsprechend auch in der Definition der ISO 22316 Anwendung. Hollnagel versteht unter dem Antwortpotenzial (*potential to respond*) die Aktivierung von vorbereiteten Handlungen, die eine resiliente Performance ermöglichen.⁸⁵ Mallak als Vertreter des handlungsorientierten Verständnisses von organisationaler Resilienz sieht in einem aktiven Antwortverhalten der Organisation den sichtbaren Ausdruck organisationaler Resilienz.⁸⁶ Das, was aus dem Forschungsprojekt als Antwortverhalten zu erkennen war, reicht jedoch weit über ein solches Verständnis hinaus. Es scheint daher angebracht, an dieser Stelle den Begriff *Responsivität* einzuführen, der im folgenden Kapitel erläutert werden wird.

⁸⁵ Vgl. Hollnagel 2006, 12.

⁸⁶ Vgl. Mallak 1998, 10.

6. Ergebnisdiskussion:

Responsivität als Wesensmerkmal organisationaler Resilienz

Responsivität (engl.: *to respond* = 'antworten, ansprechen, entgegenen') im philosophischen und soziologischen Sinne ist weit mehr als das Erteilen einer Antwort, sondern verweist darauf, dass Personen und Organisationen in ihrem Handeln immer mit Erwartungen anderer konfrontiert sind. Antwortendes Handeln ist zu verstehen als Antwort auf eine Herausforderung, im Kontext von COVID-19 auf eine existenzielle Herausforderung. Die Antworten darauf sind ebenfalls existenzieller Natur – und erschöpfen sich nicht in der Aktivierung von vorbereitenden Handlungen. Für Waldenfels bedeutet Responsivität ein „Grundbezug, der unser gesamtes Verhalten zur Welt, zu uns selbst und zu Anderen prägt.“⁸⁷

Die Phänomenologie bleibt bei einer rein reduktiven Analyse nicht stehen. Sie betreibt einen synthetischen Wiederaufbau der zuvor reduzierten Phänomene. Dabei geht es nicht um die bloße Erklärung von Gegebenheiten, es geht um die Einordnung der Erfahrungen und darum, diese mit Bedeutung und Sinn zu durchdringen. Dieser Versuch wird in diesem Kapitel auch in Bezug auf das vorliegende Forschungsprojekt unternommen.

6.1. Der Krise antwortend gegenüberreten

In Kapitel 3 wurde die COVID-19-Pandemie phänomenologisch als Ereignis vorgestellt, das den Menschen und Unternehmen unversehens zustößt und dessen Bewältigung darin liegt, das Erlebte in einen Sinn- und Erfahrungshorizont zu integrieren (*Intentionalität*); um es *als ein Etwas* behandeln zu können. Das Ereignis macht die Menschen und Unternehmen zunächst zum Objekt. Erst im Antworten werden sie wieder Subjekt.

Ereignisse, die uns bewegen und inzwischen den gesamten Globus erfassen, äußern sich in Widerfahrungen, die unserer Eigeninitiative vorauslaufen und auf die wir wohl oder übel zu antworten haben. [...] Trifft es jemanden oder stößt es jemandem zu, so sind diese zwar daran beteiligt, aber nicht im Nominativ eines Sprechers oder Täters, sondern im Dativ oder Akkusativ eines Patienten im ursprünglichen Sinne dieses Wortes. [...] Die erste Person meldet sich erst, wenn ich als Respondent auf das antworte, was mir zustößt, zufällt, auffällt, einfällt oder mich befällt wie die zu erduldennde Krankheit.⁸⁸

Kein von COVID-19 betroffenes Unternehmen kann sich diesem Widerfahrnis entziehen – und auch nicht den daraus entstehenden Erwartungen der Menschen und Organisationen, mit denen es in Beziehung steht. Das Unternehmen muss Antwort geben oder zumindest die

⁸⁷ Waldenfels 2010, 71.

⁸⁸ Waldenfels 2020, 1–2.

Entscheidung treffen, ob es antworten will oder nicht: „Selbst die Flucht aus der Situation, die der Auseinandersetzung ausweicht, antwortet in ihrer Weise auf die Situation.“⁸⁹

Zu unterscheiden sind „reproduktive, repetitive“ und „produktive, kreative“ Antworten.⁹⁰ Letztere sind insbesondere in krisenhaften Situationen gefragt, die den üblichen Rahmen eines Zusammenspiels von Frage und Antwort sprengen.

6.2. Das Beziehungsgeflecht: Wer stellt welche Anforderungen an wen?

Die COVID-19-Pandemie stellte Unternehmen vor die Anforderung, für die physische und psychische Sicherheit ihrer Mitarbeitenden zu sorgen und dabei die Geschäftskontinuität zu bewahren. Zudem stellte sich zumindest für einen weltweit agierender Großkonzern die Frage nach gesellschaftlichen Erwartungen, zum Beispiel Versorgung mit medizinischen Gütern, aber auch die Mitwirkung in politischen Krisengremien.

Die Interviews zeigten, dass sich die EHS-Krisenmanager als Akteure des Unternehmens sahen – damit wurden die Anforderungen an das Unternehmen zu Anforderungen an sie selbst. Die Befragten zeigten sich von den Menschen unmittelbar und als *Mensch* angesprochen – jenseits von Funktion und Hierarchie. Neben dem physischen Schutz ging es auch auf der persönlichen Ebene sehr stark darum, mentale Unterstützung zu geben. Zusätzlich sahen die EHS-Krisenmanager, dass das Unternehmen an sie Erwartungen im Hinblick auf die Geschäftskontinuität stellte.

Unterhalb dieser großen Themen *Schutz der Mitarbeitenden* und *Geschäftskontinuität* zeigte sich ein komplexes Beziehungsgeflecht mit wechselseitigen Anforderungen und Antworten.

6.3. Von Resonanz zu Responsivität

Voraussetzung für *Responsivität* ist die Fähigkeit einer Organisation, die unterschiedlichen Anforderungen wahrzunehmen. In den Interviews zeigte sich, wie wichtig Technologien, Systeme und Prozesse sind, um insbesondere Emergentes und Unerwartetes möglichst früh zu erfassen. Sie zeigten aber auch, dass technologische Empfänglichkeit einhergehen muss mit der Wahrnehmungsfähigkeit der Menschen, mit einer spezifischen Empfänglichkeit.

⁸⁹ Waldenfels 1994, 75.

⁹⁰ Ebd., 76.

Dies erfordert ein Hinsehen und Hinhören, ein Sich-der-Welt-Zuwenden, um mit ihr in Verbindung, in *Resonanz* zu treten.

Ist man in Resonanz, so der Soziologe Hartmut Rosa, kann man in der Welt agieren, hat die Gewissheit, dass das eigene Handeln Bedeutung und Auswirkungen hat und dass man auf Herausforderungen und Veränderungen in der Umwelt schnell und adäquat reagieren kann. Nicht in Resonanz zu sein, bedeutet das Gegenteil, sich folglich von der Welt getrennt zu fühlen, die Auswirkungen des eigenen Handelns nicht einschätzen und Herausforderungen der Umwelt nicht adäquat wahrnehmen zu können.⁹¹ Rosa zieht zur Verdeutlichung des Zustandes, *in Resonanz zu sein*, eine Parallele zu Musikinstrumenten, deren Schwingungen in benachbarten Klangkörpern *ähnliche* Schwingungen hervorrufen.⁹² Die Resonanz des zweiten Musikinstruments ist also nicht einfach nur ein Echo, sondern ist immer gefärbt von seinen eigenen Klangqualitäten.

Responsivität bedeutet jedoch mehr als eine rekursive Form von Reaktion, Reflex oder Resonanz. Sie setzt ihre eigene Betroffenheit ins Verhältnis zum Anspruch dessen, was sie trifft, und dazu, wer den Anspruch stellt. Responsivität bedeutet, die Schwelle fremder Ansprüche zu überschreiten.⁹³ In den Interviews hat sich gezeigt, wie dieses Spektrum in der Praxis aussehen kann: sich den Anforderungen der verschiedensten Parteien und Situationen verantwortungsbewusst zu stellen.

6.4. Response-Fähigkeit und -Qualität

Konfrontiert zu werden mit Ansprüchen und Anforderungen, bedeutet nicht, *sofort* zu antworten. Zwischen Aufforderung und Antwort liegt der Zwischenraum – ein Raum, um eine Haltung zur Situation einzunehmen, Entscheidungen zu treffen und kreative Antworten zu entwickeln. Die Befragten wiesen darauf hin, dass ein zu langes Ausbleiben einer Antwort auch als Antwort gewertet wird – und zwar als negative. Insofern ist der Faktor Zeit ein wichtiger Aspekt des Antwortens.

Response-Fähigkeit und -Qualität einer Organisation erfordern die gemeinsame Sinnstiftung ihrer Mitglieder. Das bedeutet, Wahrnehmungen und Erlebnisse gemeinsam einzuordnen und sie mit Bedeutung zu versehen. Besonders in Krisenzeiten, wenn die Ereignisse

⁹¹ Vgl. Rosa 2016, 52.

⁹² Vgl. ebd., 164.

⁹³ Vgl. Waldenfels 2007, 281.

jeglichen Erfahrungshorizont sprengen, müssen die Individuen in einer Organisation und die Organisation neue Möglichkeiten finden, die Welt wieder zu erklären und sich in ihr zurechtzufinden. Dies ist eine Grundvoraussetzung für eine Organisation, um entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Die Interviews zeigten, wie dies in der Praxis aussehen kann: eng getaktete Lagebesprechungen, ausprobierendes Handeln, unmittelbares Feedback, schnelle Lernschleifen.

Response-Fähigkeit und -Qualität hängen weiterhin davon ab, wie schnell sich die Organisation und ihre Mitglieder wie klar darüber werden, welche Haltung sie gegenüber welchen Anspruchstellern und Ansprüchen einnehmen wollen. Ein klares Verständnis der eigenen personalen Identität, der Identität der Organisation sowie eine große Identifikation mit der Organisation tragen hierzu wesentlich bei.

Die Response-Qualität hängt zudem auf organisationaler Ebene von Technologie, Ressourcen, Organisationsstrukturen und Regelwerken ab; auf der Individualebene zeigen sich Fähigkeiten des Selbstmanagements, der Führung und Zusammenarbeit sowie Erfahrungswissen als ausschlaggebende Faktoren.

6.5. Responsivität als relationale Qualität

Die Bedeutung des Antwortens – oder der Antwortverweigerung – liegt jedoch nicht nur auf der Ebene des Aussagegehaltes, sondern mehr noch auf der Ebene des „Aussageereignisses“⁹⁴ – und damit in der Beziehungsqualität zwischen Fragenden bzw. Fordernden und Antwortenden.

Die Responsivität geht über jede Intentionalität hinaus, da das Eingehen auf das, was uns zustößt, sich nicht in der Sinnhaftigkeit, Verständlichkeit oder Wahrheit dessen erschöpft, was wir zur Antwort geben.⁹⁵

Wie sich gezeigt hat, lagen Wurzeln der Bewältigungsstrategien der Befragten in ihrer Identität, ihrer Haltung und in der Art und Weise, wie sie sich gemeinsam darüber verständigten, (a) wie die Situation zu verstehen ist, (b) welche Lösungsansätze es gibt und (c) darin, diese dann auszuprobieren und daraus zu lernen.

In der Interpretation der konkreten subjektiven Wahrnehmungen vor dem Hintergrund der responsiven Phänomenologie von Waldenfels lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen:

⁹⁴ Waldenfels 2006, 61.

⁹⁵ Ebd., 45.

Eine Organisation scheint dann gut in der Lage zu sein, mit unvorhergesehenen Krisen konstruktiv umzugehen, wenn die Mitglieder eine hohe Übereinstimmung von persönlicher und organisationaler Identität erkennen, wenn gemeinsame Sinnstiftung möglich ist, und wenn genügend Raum bleibt, gemeinsame Antworten auf die Anforderungen der verschiedenen Interessensvertreter zu entwickeln.

7. Methodendiskussion

Kapitel 6 sollte einen inhaltlichen Beitrag der Phänomenologie zur Diskussion der organisationalen Resilienz leisten. In dem nun folgenden Kapitel wird die Frage beantwortet, welchen methodischen Beitrag die Phänomenologie in Bezug auf die wissenschaftliche und unternehmenspraktische Auseinandersetzung mit dem Thema leisten kann.

7.1. Der Beitrag einer phänomenologischen Methode für die wissenschaftliche Diskussion organisationaler Resilienz

Nach phänomenologischer Betrachtung ist organisationale Resilienz der Welt nicht immer schon als objektiv erklär- und definierbares Objekt gegeben. Wirklichkeit erschließt sich stets als Prozess in reflektiver Situiertheit und Bezogenheit. Dementsprechend erfordert eine phänomenologische Forschung von der Forschung die Bereitschaft, das eigene Wissen über die Welt in Klammern zu setzen, sich auf die Phänomene einzulassen und nach dem Wesen der Erscheinungen zu fragen. Diese Haltung löscht die Wahrnehmung und die Bewertung nicht aus, sorgt aber dafür, nichts als selbstverständlich hinzunehmen und sich immer neue Sichtweisen zu erlauben. Die gilt für ein einzelnes Forschungsprojekt genauso wie für interdisziplinäre wissenschaftliche Diskussionen.

Für den Zugang zu den persönlichen Wahrnehmungen der Menschen wurde in diesem Forschungsprojekt die Methode der narrativen Interviews gewählt. Die Arbeit hat gezeigt, dass sich durch die Erzählungen der Betroffenen Zusammenhänge sichtbar und diskutierbar machen lassen. Der Evaluierungsworkshop hat verdeutlicht, wie wertvoll es für den Forschungsprozess sein kann, Rückkopplungsmöglichkeiten mit den Befragten und weiteren Betroffenen einzubauen. Im gemeinsamen Gespräch können die verschiedenen Perspektiven verortet und damit der Erkenntnisprozess gefördert werden. In Kapitel 2.4 wurden Instrumente organisationaler Resilienz vorgestellt, die häufig auf Selbsteinschätzungen von Mitgliedern einer Organisation beruhen. Selbsterzählungen haben das Potenzial, die Qualität dieser Instrumente zu verbessern.

7.2. Der Beitrag einer phänomenologischen Methode für die Förderung organisationaler Resilienz in der Praxis

Narratives Arbeiten als Ausdruck einer phänomenologischen Methode kann in mehrfacher Hinsicht die Resilienz eines Unternehmens fördern: Durch Erzählungen lässt sich implizites Wissen in Organisationen heben. Die Interviewergebnisse dieses Projekts fanden in der EHS-Abteilung unterschiedliche Verwendung: Sie dienten als Diskussionsmaterial themenspezifischer COVID-19-Workshops und wurden bei der Überarbeitung des Notfallregelwerks berücksichtigt. Darüber hinaus konnten die in Erscheinung getretenen Verhaltens- und Bewältigungsstrategien mit theoretischen Konzepten organisationaler Resilienz abgeglichen werden und fanden so Eingang in die übergeordnete EHS-Strategie.

Im Laufe des Projekts hat sich gezeigt, dass es den Menschen guttut, einen Raum zu haben, in dem sie über ihre Erfahrungen erzählen können. Selbsterzählungen regen zur Selbstreflexion an, das Teilen von Erzählungen in einer Gruppe fördert die Resonanzfähigkeit auf einer emotionalen Ebene. Im gemeinsamen Besprechen der Erzählungen liegt ein großes Potenzial für gemeinsames Verstehen, Lernen, und Sinngenerierung. Weiterhin wurde deutlich, dass durch das Zuhören und das Austauschen von Geschichten soziale Fähigkeiten wie Verständnis und Perspektivenwechsel gefördert werden. Dies alles hat direkten Einfluss auf die Resilienz eines Unternehmens. Denn organisationale Resilienz benötigt Resonanzräume, und Resonanzräume sind Erzählräume.

Veränderungen brauchen neue Erzählungen: Die Auflösung vordefinierter Prozesse und Strukturen zieht auch die Sinnkonstruktion durch Hierarchien und feste Teilziele in Mitleidenschaft. Es müssen andere Geschichten über Führung und Zusammenarbeit erzählt werden, über Kontrolle und Vertrauen, über Selbstverantwortung und das Füreinander-Dasein. Und es braucht Raum, um sich erzählend der Werte und Prinzipien zu versichern, sich darüber zu verständigen, wer und was man als EHS ist – und vor allem, in Zukunft sein soll, kann und will.

Wie die vorliegende Arbeit zeigen konnte, ist ein phänomenologischer Ansatz geeignet, die organisationale Resilienz eines Unternehmens von innen heraus zu verstehen, sie in einen konzeptionellen Kontext zu stellen und Ansatzpunkt für ihre Förderung zu entwickeln.

8. Schlussbetrachtung

Das Anliegen der Arbeit war es, einen philosophischen Beitrag zum Verständnis organisationaler Resilienz zu leisten und dabei folgende Fragen zu beantworten:

1. Was lässt sich aus den Erfahrungen von Krisenmanagern in einem Unternehmen während der COVID-19-Pandemie für die Konzeptionen organisationaler Resilienz lernen?

Als Ergebnis der Fallstudie wurden die Kategorien Identität, Führung und Zusammenarbeit als prägendste Einflussfaktoren in der Bewältigung der COVID-19-Krise identifiziert. Inwieweit sich die Befragungsergebnisse in diesem Unternehmen auf organisationale Resilienz im Allgemeinen übertragen lassen, kann nicht abschließend bestimmt werden, da vergleichbare Forschungsprojekte fehlen. Dass sich die identifizierten Kategorien in einer Reihe von Konzeptionen organisationaler Resilienz wiederfinden, deutet auf eine gewisse Übertragbarkeit hin. Aufgabe einer zukünftigen Forschungsarbeit kann es sein, dies genauer zu eruieren.

2. Welches Verständnis über das *Wesen* organisationaler Resilienz lässt sich aus diesen Erfahrungen gewinnen?

Diese Frage wurde mit der Responsivität einer Organisation als Ausdruck ihrer Beziehungsqualität beantwortet. Die vorliegende Arbeit versteht organisationale Resilienz als dynamisches Beziehungsgeflecht mit wechselseitigen Anforderungen und Antworten. Auf Individualebene konnten sehr gute Einblicke in das Response-Verhalten der Befragten gewonnen werden. Offenbleiben musste eine tiefergehende Untersuchung dieses Beziehungsgeflechtes im Hinblick auf das Verhältnis der EHS-Organisation und ihrer Mitglieder zur übergeordneten Unternehmensorganisation. Lediglich angerissen werden konnte das Thema organisationale Identität und ihre Wechselwirkung mit organisationaler Resilienz. Hier tut sich ein weites Forschungsfeld auf.

3. Welchen Beitrag kann eine phänomenologische Methode für den wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Diskurs zur organisationalen Resilienz leisten?

Kapitel 6 und 7 haben aufgezeigt, dass eine phänomenologisch-narrative Methode nicht nur zu einer Erweiterung der Perspektiven auf organisationale Resilienz, sondern auch wesentlich zu ihrer Förderung beitragen kann. Das Denken in Unternehmen wird bestimmt von (Kenn-)Zahlen und einem *techno-logischen* Paradigma: exakte Daten, verlässliche Vorhersagen, messbare Ergebnisse. Die Gefahr in diesem Denken liegt darin, nur noch auf Fakten und *Key Performance Indicators* zu achten und dadurch

unflexibel zu werden, einer Illusion von Beherrschbarkeit und Kontrolle zu erliegen und relevante Zusammenhänge und Wirkfaktoren auszublenden oder erst gar nicht zu erfassen. Phänomenologisches Denken öffnet den Raum für eine andere Erfassung der Wirklichkeit, narratives Denken setzt dies praktisch um: Inhalte und Erfahrungen werden in Beziehung gesetzt und in eine sinnvolle und bedeutende Ordnung gebracht, aus der mehr zu erkennen ist als die Summe der Zahlen und Fakten.

Phänomenologisch-narratives und formales Denken verschaffen einen jeweils unterschiedlichen Zugang zur Welt und machen erst in einem gemeinsamen Zusammenspiel die Breite menschlicher Erfahrungen aus. Die eine Art des Denkens lässt sich nicht auf die andere Art des Denkens zurückführen, narratives und formales Denken sind nicht gegeneinander austauschbar.

Ein Unternehmen braucht das ganze Spektrum des Denkens.

Literaturverzeichnis

- Bengel, Jürgen; Lyssenko, Lisa:** Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), Köln 2012.
- Boje, David M.:** Organizational Storytelling. The Struggle of Pre-modern, Modern, and Post-modern Organizational Learning Discourses, *Management Learning* 25/2017, 435–461.
- Breuer, Franz; Muckel, Petra; Dieris, Barbara:** Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis, Wiesbaden 2018.
- Bruner, Jerome:** Actual Minds, Possible Worlds, London 1986.
- BSI Standards Limited:** BS 65000:2014 Guidance on organizational resilience, London 2014.
- Chlopczyk, Jacques:** Wandel und Stabilität in der Geschichten erzählenden Organisation, in Beyond Storytelling. Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen, Chlopczyk (Hrsg.), Berlin 2017, 23–45.
- Duchek, Stephanie; Geithner, Silke; Scheuch, Ianina:** Resilienzförderung in Organisationen. Individuen, Teams und Unternehmen für turbulente Zeiten stärken, *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)* 03/2021, 128–133.
- Endreß, Martin; Maurer, Andrea:** Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen, Wiesbaden 2015.
- Endreß, Martin; Rampp, Benjamin:** Resilienz als Perspektive auf gesellschaftliche Prozesse. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie, in: Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen, Endreß, M.; Maurer, A. (Hrsg.), Wiesbaden 2015, 33–55.
- Erlach, Christine; Müller, Michael:** Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht, Berlin 2020.
- Fischer, Lorenz; Wiswede, Günter:** Grundlagen der Sozialpsychologie, München/Wien 2002.

Fisher, Walter R.: Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument, *Communication Monographs*, 51/2009, 1–22.

Flüter-Hoffmann, Christiane: Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, Düsseldorf 2019.

Fuchs, Thoms: Die gemeinsame Wahrnehmung der Wirklichkeit. Skizze eines enaktiven Realismus, in: *Wirklichkeit oder Konstruktion? Sprachtheoretische und interdisziplinäre Aspekte einer brisanten Alternative*, Felder, E.; Gardt, A. (Hrsg.), Berlin 2018, 220–242.

Gebauer, Annette; Günther, Stefan: Krisenbewältigung lernen, *Wirtschaft und Weiterbildung* 10/2020, 17–23.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London 196.

Henning, Tim: Identität, Narrativität – und die „Konstruktion“ des Selbst, in: *Personale Identität, Narrativität und praktische Rationalität*, Gasser, G; Schmidhuber, M. (Hrsg.), Münster 2013, 159–179.

Hillmann, Julia; Gunther, Edeltraud: Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?, *International Journal of Management Reviews* 23-1/2020, in: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12239>, Zugriff am 08.07.2021.

Hoffmann, Gregor P.: *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*, Berlin 2017.

Holling, Crawford S.: Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics* 4/1973, 1–23, in: <https://www.jstor.org/stable/2096802?origin=JSTOR-pdf>, Zugriff am 11.12.2020.

Hollnagel, Erik: Resilience – the challenge of the unstable, in: *Resilience engineering – concepts and precepts*, Hollnagel, E.; Woods, D.; Leenson, N. (Hrsg.), London 2006, 9–17.

Hollnagel, Erik: RAG – The resilience analysis grid, in: *Resilience Engineering in Practice. A Guidebook*, Hollnagel, E.; Pariès, J.; Woods, D.; Wreathall, J. (Hrsg.), Farnham 2011.

Horne, John F.; Orr, John.: Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations, *Employment Relations Today* 24/1998, 29–39.

Husserl, Edmund: Logische Untersuchungen, Hamburg 2009.

Husserl, Edmund: Ideen zu einer Reinen Phänomenologie und Phänomenologischen Philosophie. Hua III, Tübingen 2002.

ISO – International Organization for Standardization (Hrsg.): ISO 22316:2017. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes, Vernier 2017.

Karidi, Maria (Hrsg.): Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation, Wiesbaden 2018.

Kette Sven: Das Unternehmen als Organisation, in: Handbuch Organisationstypen, Apelt, M; Tacke, V. (Hrsg.), Wiesbaden 2012, 21–42.

Kowal, Sabine; O’Connell, Daniel C.: Zur Transkription von Gesprächen, in: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Flick, U; von Kardorff; I. Steinke, I. (Hrsg.), Reinbek 2007, 437–447.

Küsters, Ivonne: Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 2009.

Linnenluecke, Martina: Resilience in Business and Management, 2015, in: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>, Zugriff am 28.08.2021.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden 2012.

Mallak, Larry: Putting organizational resilience to work, *Industrial Management* 1998, 8–13.

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim 2002.

Merleau-Ponty, Maurice: Das Sichtbare und das Unsichtbare, München 1986.

Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Stuttgart 2008.

Neuhäuser, Christian: Unternehmen als moralische Akteure, Berlin 2011.

Ricœur, Paul: Narrative Identität. Übersetzt von Robert Kremer, *Heidelberger Jahrbücher* 31, 1987, 57–67.

Ritz, Frank: Betriebliches Sicherheitsmanagement: Aufbau und Entwicklung widerstandsfähiger Arbeitssysteme, Stuttgart 2015.

Ritz, Frank: Organisationale Resilienz – Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung und Anwendung, in: Resilienz in Organisationen stärken: Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen, Bargstedt, U.; Horn, G.; van Vegden, A. (Hrsg.), Frankfurt am Main 2015, 3–24.

Ritz, Franz; Kleindienst, Cornelia; Koch, Julia; Brünger, Jonas: Entwicklung einer auf Resilienz ausgerichteten Organisationskultur. Gruppe. Interaktion. Organisation, *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 2/2016, 151–158.

Roberts, Karlene H.; Bea, Robert: Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations, *The Academy of Management Executive* 15; 2001, 70–78.

Rosa, Hartmut: Resonanz. Berlin 2019.

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden 2020.

Schütze, Fritz: Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, Weymann, A. (Hrsg.), München 1976, 159–260.

Schütze, Fritz: Biographieforschung und narrative Interviews, *Neue Praxis* 13/2016, 283–293.

Seidenschwarz, Werner; Pedell, Burkhard.: Resilienzmanagement, *Controlling* 23/2011, H. 3, 152–158.

Simoudis, Georgios: Storytising. Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung. Groß-Umstadt.

Somers, Scott: Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning, *Journal for Contingencies and Crisis Management* 17, 2009, 12–23.

Strambach, Simone; Klement, Benjamin: Resilienz aus wirtschaftsgeographischer Perspektive: Impulse eines „neuen“ Konzeptes, in: Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung, Wink, R. (Hrsg.), Wiesbaden 2016, 263–294.

Sutcliffe, Kathleen M.; Vogus, Timothy J.: Organizing for Resilience, in: Positive Organizational Scholarship, Cameron, K. S.; Dutton, J. E.; Quinn, R. E. (Hrsg.), San Francisco 2003, 94–110.

Sutcliffe, Kathleen M.; Vogus, Timothy J.: Organizational Resilience, in: Towards a theory and research agenda. Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, Montreal 2007, 3418–3422, in:
https://www.researchgate.net/publication/220756654_Organizational_Resilience_Towards_a_Theory_and_Research_Agenda, Zugriff am 27.08.2021.

Venema, Henry Isaac: Identifying Selfhood: Imagination, Narrative, and Hermeneutics in the thoughts of Paul Ricoeur, Albany 2000.

Vogt, Markus; Schneider, Martin: Zauberwort Resilienz. Analysen zum interdisziplinären Gehalt eines schillernden Begriffs, *Münchener Theologische Zeitschrift MThZ* 67, 2016, 180–194.

Waldenfels, Bernhard: Einführung in die Phänomenologie, München 1992.

Waldenfels, Bernhard: Grundmotive einer Phänomenologie des Fremden, Frankfurt/Main 2006.

Waldenfels, Bernhard: Antwortregister, Frankfurt/Main 2007.

Waldenfels, Bernhard: Responsive Ethik zwischen Antwort und Verantwortung, *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* 58(1), 2010, 71–81.

Waldenfels, Bernhard: Was uns leibhaftig widerfährt, 2020, in: <http://www.for-hum.com/wp-content/uploads/2020/05/Bernhard-Waldenfels-14.-5.-2020.pdf>, Zugriff am 18.11.2021.

Waldenfels, Bernhard: Response und Responsivität in der Psychologie, *Journal für Psychologie* 2/1994, 71–80, in: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-20573>, Zugriff am 05.11.2021.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David: Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management* 3/2008, 31–66.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Aus dem Amerikanischen von Sabine Burkhardt und Maren Klostermann, Stuttgart 2016.

Weick, Karl E.: Theory Construction as Disciplined Imagination, *The Academy of Management Review* Vol. 14, 4/1989, 516–531.

Werder, Axel von: Organisatorische Gestaltung (Organization Design), in: Wirtschafts-Lexikon: Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Band 8, Handelsblatt (Hrsg.), Stuttgart 2006, 4214–4224.

Werner, Emmy E.; Smith, Ruth: Vulnerable but Invincible: A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth, New York 1998.

White, Hayden: Metahistory: The Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe, Baltimore 1973.

Whitman, Zach; Kachali, Helekiwe; Roger, Derek; Vargo, John; Seville, Erica: Organizational resilience following the Darfield earthquake of 2010, *Disasters* 1/2014, 148–177.

Whitman, Zach; Kachali, Helekiwe; Roger, Derek; Vargo, John; Seville, Erica: Short-Form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53) *Measuring Business Excellence* 17/2013, 3–14.

Wüthrich, Hans A.: Gesundheit durch Vielfalt. Denkanstöße zur Resilienzvorsorge, *Führung + Organisation* 05/2015, 345–346.

Anhangsverzeichnis

- Anhang 1 Übersicht über Definitionen und Konzeptionen organisationaler Resilienz
- Anhang 2 Tabelle Stichprobenkonstruktion
- Anhang 3 Tabelle Begründung der Einleitungsformulierung im Interview
- Anhang 4 Darstellung des offenen Kodierungsschemas
- Anhang 5 Ergebnisse der offenen Kodierung
- Anhang 6 Auszüge aus den Transkripten der Interviews
 - Anhang 6.1 zum Thema Identität, Rollenverständnis und Purpose
 - Anhang 6.2 zum Thema Führung
 - Anhang 6.3 zum Thema Zusammenarbeit

Anhang 1

Übersicht über Definitionen und Konzeptionen organisationaler Resilienz

Autor*in	Jahr	Definition	Konzeptionelle Einordnung
Wildavsky	1988	„(...) capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back“ (S. 241)	Betont wird die Fähigkeit, in den ursprünglichen Zustand zurückzukehren.
Horne and Orr	1998	„Resilience is a fundamental quality (...) to respond productively to significant change that disrupts the expected pattern of events without engaging in an extended periods of regressive behavior“ (S. 29)	Betonung der Widerstandsfähigkeit
Sheffi	2005	„Resilience is defined as a measure of the ability of a company to, and the speed at which it can, return to its normal performance level following a high-impact/low probability disruption.“ (S. 23)	Hauptaugenmerk liegt auf der Fähigkeit, die Chancen, die in einer Disruption liegen, zu nutzen.
Sutcliffe und Vogus	2007	Resilienz ist „the maintenance of positive adjustment under challenging conditions such that the organization emerges from those conditions strengthened and more resourceful“ (S. 3418)	Betonung der Anpassungs- und positiven Entwicklungsfähigkeit
Wüthrich	2015	„Die organisationale Resilienz stellt somit die Fähigkeit einer Organisation dar, mit Schocks und Störungen selbstregulierend so	Betonung des Spannungsspektrums zwischen Resistenz und Veränderung

Autor*in	Jahr	Definition	Konzeptionelle Einordnung
		<p>umzugehen, dass die Vitalität des Systems erhalten bleibt. Resilienz als ein dynamischer Zustand resultiert aus der Balance zwischen den Elementen Resistenz, Flexibilität und Identität. Die paradoxen Herausforderungen lauten: abschotten und öffnen bewahren und verändern sich selbst treu bleiben und weiterentwickeln.“ (S. 345)</p>	
Ritz, Kleindienst, Koch und Brünger	2016	<p>„Organisationale Resilienz ist die Widerstandsfähigkeit einer Organisation, die durch Anpassungsfähigkeit erreicht wird.“ (S. 11)</p>	<p>Versteht Widerstandsfähigkeit als Ergebnis von Anpassungsfähigkeit</p>
Hoffmann	2017	<p>„Unter organisationaler Resilienz ist das komplexe Ergebnis aus dem Zusammenwirken von Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen individueller, intersubjektiver und organisationaler Art zu verstehen, in dessen Folge in Interaktion mit der Umwelt fortlaufend differenzielle Resilienzen gegenüber spezifischen, die organisationale Identität gefährdenden Ereignissen oder dauerhaft bestehenden ungünstigen Umweltbedingungen ausgebildet werden und so durch angemessene Situationsanpassung den dauerhaften Bestand einer</p>	<p>Verständnis von Resilienz als komplexe soziale Konstruktion</p>

Autor*in	Jahr	Definition	Konzeptionelle Einordnung
		Organisation oder einer Organisationseinheit als soziales System absichern und darüber hinaus dessen Weiterentwicklung ermöglichen.“ (S. 17)	
ISO 22316	2017	<i>„Organizational resilience is the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper. More resilient organizations can anticipate and respond to threats and opportunities, arising from sudden or gradual changes in their internal and external context.“ (S. 23)</i>	Neben der Überlebensfähigkeit werden die Entwicklungschancen betont.
Duchek, Geithner, Scheuch	2021	„Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, (...) potenzielle Bedrohungen zu antizipieren, effektiv mit kritischen Ereignissen umzugehen und aus ihnen zu lernen, um gestärkt daraus hervorzugehen.“ (S. 128)	Betonung der Bewältigungs- und Lernfähigkeit

Anhang 2 Tabelle Stichprobenkonstruktion

Rolle in der EHS Task Force⁹⁶	Anzahl Personen	Geschlecht	Land
Leitung	1	Männlich	Deutschland
Mitglied des Kernteams	2	Männlich	Deutschland
Mitglied des Kernteams	2	Weiblich	Deutschland
Mitglied des erweiterten Teams	1	Weiblich	Deutschland
Mitglied des erweiterten Teams	1	Weiblich	China
Mitglied des erweiterten Teams	6	Männlich	USA/Schweiz/ Deutschland/Indien

⁹⁶ Vgl. Mayring 2002, 144 – 148: Sechstes Gütekriterium: Das Forschungsprojekt setzt direkt in der Alltagswelt der untersuchten Personen an. (Nähe zum Gegenstand).

Anhang 3 Begründung der Einleitungsformulierung

Satzteil	Erklärung
<i>Du</i>	Die interviewte Person versteht, dass es um sie persönlich geht.
<i>in den letzten Monaten</i>	Stellt den Zeitbezug her.
<i>als Krisenmanager</i>	Macht die Rolle klar, in der die interviewt Person befragt wird.
<i>meistern müssen</i>	Drückt Anerkennung über die Anstrengung und den Erfolg der Anstrengung aus und sorgt dadurch für ein positives Gesprächsklima.
<i>Du persönlich</i>	Öffnet die persönliche Erfahrungswelt.
<i>herausfordernd</i>	Klingt neutraler als <i>schwierig</i> .
<i>empfunden</i>	Lenkt die Aufmerksamkeit auf die emotionale Ebene.

Anhang 4 Darstellung des offenen Kodierungsschemas

Thema:	Unterthemen / Erlebnisse / Erfahrungen
Arbeiten in der VUCA World –	Da gab es einmal im Monat das regelmäßige Meeting von einem halben Tag mit den Folienschichten, die dafür vorbereitet wurden. Es haben sehr viele im Unternehmen gelernt, wie es sein kann, wenn man ohne Folien und ohne größere Vorbereitung täglich das Geschäft managt. Ich habe es aus einigen WOs gehört, muss aber sagen, an der einen oder anderen Stelle würde ich es mir ebenfalls für Gruppen, mit denen ich selber dabei bin, wünschen, dass wir uns etwas von diesem Arbeitsmodus beibehalten und manche Dinge nicht überformal machen.
Agiles Arbeiten	Ich weiß, dass in meiner Erzählung jetzt kein roter Faden vorhanden war und ich weiß, dass ich ein wenig gesprungen bin, aber mein Fazit ist, dass es cool war, wie das Unternehmen zumindest an einigen Stellen gelernt hat, ganz anders zusammenzuarbeiten als früher. Das, was wir oft auf Folien geschrieben haben, was crossfunktional und über Länder hinweg abgelaufen ist, ist nicht komplett verschwunden, aber es ist in der Krise enorm zurückgetreten. Es hat gezeigt, dass das Unternehmen in der Lage ist, Dinge extrem schnell auf den Weg zu bringen, die sonst wahrscheinlich Monate
Arbeiten in der VUCA World	Eine Challenge waren die 24 Stunden on duty. Man hatte nie zur richtigen Zeit die richtigen Informationen, die das Management eingefordert hatte.
Arbeitsbelastung	Was anfangs eine Belastung war, war die Arbeitszeit, und zwar gab es zu den normalen Essensaufnahmezeiten morgens, mittags, abends, durchgetaktete Telefonkonferenzen. Auf der einen Seite haben wir gesagt, „Leute, passt auf euch auf, gebt auf euch acht“, aber dann hatte man von 10:00 bis 15:00 Uhr durchgehend Telefonkonferenzen. Das heißt, bei der Mittagsaufnahme gab es entweder nur „den Joghurt für zwischendurch“ oder man musste stattdessen viel Wasser zu sich nehmen. Das war in den ersten Wochen belastend, weil man abends um zehn, elf oder zwölf Uhr noch E- Auffälligste, weil im ersten Moment vieles auf das ganze EHS-Thema fokussierte.
Selbstbild	B: Also ehrlich gesagt, und das wird dich jetzt vielleicht enttäuschen, ich habe die letzten Monate abgesehen von der Arbeitslast nicht herausfordernder empfunden als die Jahre davor. Also zum Beispiel das Siemens Energy Carve-out, die Reorganisation und Bildung der OpCos, das Zero Harm Culture Programm nachdem es die ganzen Toten gab oder all die anderen Hot Topics, die auf meinem Teller gelandet sind, waren mindestens genauso herausfordernd wie die ganze COVID-
„Entscheidung und Verantwortung und Reaktionen“	Core Story Risikomitarbeiter raus: Es war so, dass sich Deutschland im Prinzip darauf vorbereitet hat, dass wir mehr oder weniger stark Italien nacheifern und verstärkt zu Hause bleiben müssen. Es gab keine offizielle Ansage, dass es so ist. Es hieß, wir müssten uns darauf vorbereiten, dass eventuell Schulen geschlossen werden könnten. Donnerstag oder Freitag haben wir noch eines unseres Meetings gehabt und es wurde diesbezüglich nichts erwähnt. Über das Wochenende sind scheinbar ein paar Kollegen aus gutem Grund nervös geworden und haben sich dazu entschieden,

Anhang 5 Ergebnisse der offenen Kodierung

Narrative Interviews zu COVID-19 mit EHS Krisenmanagern Offene Kodierung

- Arbeiten in der VUCA World
- Das Coreteam: Wir da drinnen – Ihr da draußen
- Arbeitsbelastung
- Umgang mit Verantwortung, Entscheidungen und Reaktionen auf Entscheidungen
- Führung und Zusammenarbeit im Krisenteam
- Zusammenarbeit mit anderen Teams
- Arbeitsorganisation: Rollenbeschreibung / Aufgabenbeschreibung / Dokumentenmanagement / Qualität der Arbeit / Postfächer / Kommunikation
- Lernen
- Selbstbild
- Die richtigen Leute
- Zentrale – lokale Verantwortung
- EHS Notfallmanagement und Pandemiepläne
- Umsetzung von Vorgehensweisen und Konzepten
- Führung durch das Top-Management
- Stakeholder Management
- Mein Rest-Team ohne meine Führung
- Stolz auf den Erfolg
- EHS Positionierung im Konzern / Feedback zu unserer Arbeit
- Was wurde im Konzern unterschätzt?
- Arbeiten in der Zukunft

Anhang 6 Ergänzende Auszüge aus Transkripten der Interviews

Anhang 6.1 Auszüge aus Transkripten zur Kategorie Identität

"And particularly for people like me who were actually in the centerpiece of this crisis management, all other colleagues call me up. They want approvals from me, they want advice from me and therefore, I keep on getting frequent telephone calls, frequent Team's meetings and all sorts of engagements, you know. And I cannot also tell them that, look, guys, now I'm not available for you. I have to make myself available because, you know. But on the other hand, it has been a pretty satisfying experience that people really look up to me to give them advice and guide them and also sort of motivate them to maintain the highest standards of health and safety. And at the same time, you know, give them advice on how to maintain business continuity. So that's the positive part of it."⁹⁷

"Similarly, our safety colleagues on our sites, they have been really struggling and working round the clock in ensuring that the workplaces which we are opening up in a calibrated fashion are actually all made absolutely safe before we allow them. They have also taken very firm stands even under pressure, and that's where they have, in fact, displayed their leadership skills. And I've always tried to actually keep them motivated. Every month we bring all the EHS colleagues together through a virtual meeting and really listening to the challenges, their experiences and how they perceive this new situation and what are their suggestions to really overcome and move ahead in future."⁹⁸

"And then during this period, it's very important that we give them mental support, psychological support and we speak to them. We understand their feelings, how they're actually managing this loneliness and ensure that we give them full assurance that in case they have challenges, we are always there to support them. And that's how we have developed such a strong bonding, let's say, with all these guys who earlier were, we spoke only on official matters, only on professional basis. But now we have done so much of interactions on a personal basis, understanding them, where do they come from."⁹⁹

"So, when we say our claim 'One world, one life - we care.' we walk the talk on that. We can come under tremendous pressures, external and internal, but principles can never be compromised. That's very clear, within that framework, I have to be flexible. I have to actually understand the company's requirements, the colleagues' requirements and I have to very quickly decide what is best for the company. And that's where decision making capabilities are actually tested and challenged."¹⁰⁰

Anhang 6.2 Auszüge aus Transkripten zur Kategorie Führung

"Now, the type of interactions, close interactions which I had with my two business leaders, I actually never had such close interactions before with them. I came to know about them as human beings and I also came to know about them as professionals. And let me tell you, both of them have very consistently, uniformly and sustainably demonstrated that health and safety is top priority. I know because I have actually participated in a whole lot of discussions with our operating company heads and other business leaders who were actually applying a

⁹⁷ Transkript zum Gespräch mit Person 7, Absatz 5.

⁹⁸ Transkript zum Gespräch mit Person 8, Absatz 11.

⁹⁹ Transkript zum Gespräch mit Person 11, Absatz 31.

¹⁰⁰ Transkript zum Gespräch mit Person 12, Absatz 24

*lot of pressure, obviously because they were under pressure from the customers. But this top leadership, the CEO and CFO, they always held their ground."*¹⁰¹

*"Here's a leadership who is walking the talk and living by the principles and value systems. And that is what I also learned from all these people. And it's a great experience and we have come to love each other much more personally in terms of our personal behaviors or personal likes, dislikes and our style of leadership."*¹⁰²

*"In fact, he [the business leader] is also a very caring person that he keeps on asking all of us: how are we doing at home; how are we actually managing the family issues and also the professional issues from home; what sort of challenges are we having, et cetera, et cetera. So that actually shows that particular value which we have, one world, one life, we care. That's actually demonstrated by these leaders."*¹⁰³

*"And I have also observed them [business leaders] taking decisions and how they are displaying their leadership skills. And all of them are actually walking their talk and leading from the front. Take x. who has to overcome so many challenges related to cybersecurity, data privacy, et cetera. How he has overcome, it's another lesson learned for me at least that you don't get bogged down, you don't take defeat, but you actually take every challenge as they come by and then work out solutions and overcome those challenges. That is the real meaning of resilience actually."*¹⁰⁴

Anhang 6.3 Auszüge aus Transkripten zur Kategorie Zusammenarbeit

*"Was positiv aufgefallen ist, gerade aus dem Blickwinkel von EHS, ist die sehr gute Kooperationswilligkeit und Zusammenarbeit zwischen den Ländern, den Regionen und dem Headquarter. Die meisten Leute haben reagiert, und auch wir mussten reagieren, denn insbesondere was Masken, Handschuhe und Impfungen betrifft, war es wichtig, Antworten auf Rückfragen geben zu können. Dieser Prozess hat sehr gut funktioniert und auch anschließend die Zusammenarbeit mit dem Einkauf war etwas, was sehr gut gemanagt worden ist. Das war eine ausgesprochen positive Erfahrung mit dieser Zusammenarbeit und der Abstimmung."*¹⁰⁵

*"And I really miss those face-to-face interactions, which I very frequently used to have with my colleagues. Not only my own team members, but colleagues from the other functions, the business colleagues, because we actually used to interact extremely closely with all our colleagues over there. I miss visiting my project sites. I miss visiting our manufacturing setups. I also miss, you know, conducting those interactive communication sessions which I used to do in our various offices face-to-face inside a conference room or in a hotel."*¹⁰⁶

*"We also take critical decisions which we need to take during these meetings and roll them out. And therefore, I have also come to know them very closely and we have really become friends let me tell you, over and above colleagues. So we also talk about our family issues, we talk about our personal challenges and that's what I call as dissolving barriers or dissolving artificial barriers."*¹⁰⁷

¹⁰¹ Transkript zum Gespräch mit Person 7, Absatz 27.

¹⁰² Transkript zum Gespräch mit Person 8, Absatz 14.

¹⁰³ Transkript zum Gespräch mit Person 10, Absatz 21.

¹⁰⁴ Transkript zum Gespräch mit Person 12, Absatz 17.

¹⁰⁵ Transkript zum Gespräch mit Person 5, Absatz 33.

¹⁰⁶ Transkript zum Gespräch mit Person 7, Absatz 27.

¹⁰⁷ Transkript zum Gespräch mit Person 8, Absatz 8.