

# Organisationales Lernen und Resilienz in familiengeführten Betrieben der österreichischen Hotellerie: Eine empirische Analyse zur COVID-19 Krise

## AUSGANGSLAGE

### PROBLEMSTELLUNG

In der Vergangenheit hat sich Krisenmanagement im Tourismus zu einem wesentlichem Faktor erhoben. Familienbetriebe folgen jedoch tendenziell keinem formalen Krisenprozedere, weshalb organisationale Resilienz und organisationales Lernen im Zuge der Krisenbewältigung an Bedeutung gewinnen. Zudem handelt es sich in Österreich bei 88% der Tourismusbetriebe um Familienunternehmen i.w.S. (KMU Forschung Austria, 2020). Da die Wissenschaft die familiengeführte Hotellerie bislang vernachlässigt, wird unter den Aspekten der COVID-19 Krise diese Gruppe als Untersuchungsgegenstand herangezogen.

### FORSCHUNGSLEITENDE FRAGEN

- Wie kann Resilienz in Familienunternehmen bei der Bewältigung von Krisen erreicht werden?
- Welche Rolle spielt dabei organisationales Lernen?

### ZIELSETZUNG

- Bildung eines praxisbezogenen Leitfadens zum Aufbau der organisationalen Resilienz in der familiengeführten Hotellerie

## THEORETISCHER HINTERGRUND

### KRISENMANAGEMENT IM TOURISMUS

Tourism Disaster Management Framework (Faulkner, 2001)

Strategic Management Framework (Ritchie, 2004)

### ORGANISATIONALES LERNEN

Theory of Learning (Argyris, 1976)

### ORGANISATIONALE RESILIENZ

Theoretical Model of Organizational Resilience (Xiao & Cio, 2017)

Positive Appraisal Style Theory of Resilience – PASTOR (Kalisch *et al.*, 2015)

Tabelle 1.: Auflistung der Hauptbereiche

## EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

### FORSCHUNGSDESIGN

Datenerhebung	Qualitativ
Methode	Halbstrukturiertes Leitfadenterview
Probanden	Familienmitglieder und Führungspersonen (n=15)
Auswertung	Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

Tabelle 2.: Übersicht des Forschungsdesigns

### ERGEBNISSE

1. Strategisches Krisenmanagement setzt die Bindung von Ressourcen voraus, welche alternativ zur Wertschöpfung dienen. Daher ein klares „Nein“ zur Anwendung.
2. Vorrangig geht es um Liquiditätssicherung. Dabei kann es zu Einsparungen im Personalbereich kommen, was Post-COVID-19 eine Herausforderung darstellen kann.
3. Freigesetzte Ressourcen wurden im Lockdown für Verbesserungen und Investitionen genutzt. Primär erfolgte Single Loop Learning mangels finanzieller Reserven.
4. Trotz unterschiedlicher Interpretationen zu Resilienz, ähnelten sich die Inhalte. Die Transition der Resilienz gilt als unmittelbar.
5. Primäre Resilienzfactoren:
  - Familie, Personal & Gast
  - Unternehmensgröße, Positionierung und Struktur
  - Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
6. Aufgrund der betrieblichen Interdependenzen in Österreichs Tourismusregionen wirkt sich die Community Resilienz auf die organisationale Resilienz aus.

### LIMITATIONEN

- Geringere Stichprobe (n=15) aufgrund von COVID-19, daher nicht ausreichend repräsentativ.
- Gefahr der Einflussnahme aufgrund der Verwendung von halbstrukturierten Leitfadenterviews.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### LEITFADEN ZUM AUFBAU DER RESILIENZ

Schritt 1: Persönliche Resilienz stärken

Schritt 2: Transition der Resilienz

- Persönlich → Gruppe → Organisation

Schritt 3: Aufbau der organisationalen Resilienz in Krisen

- Pre-Event & Prodromal → Nutzung der Resilienzfactoren
- Notfall & Intermediär → Krisenmanagement
- Langfristige Erholung → Organisationales Lernen
- Resolution → Aufbau der Resilienz

Schritt 4: Ausbau des strategischen Netzwerkes

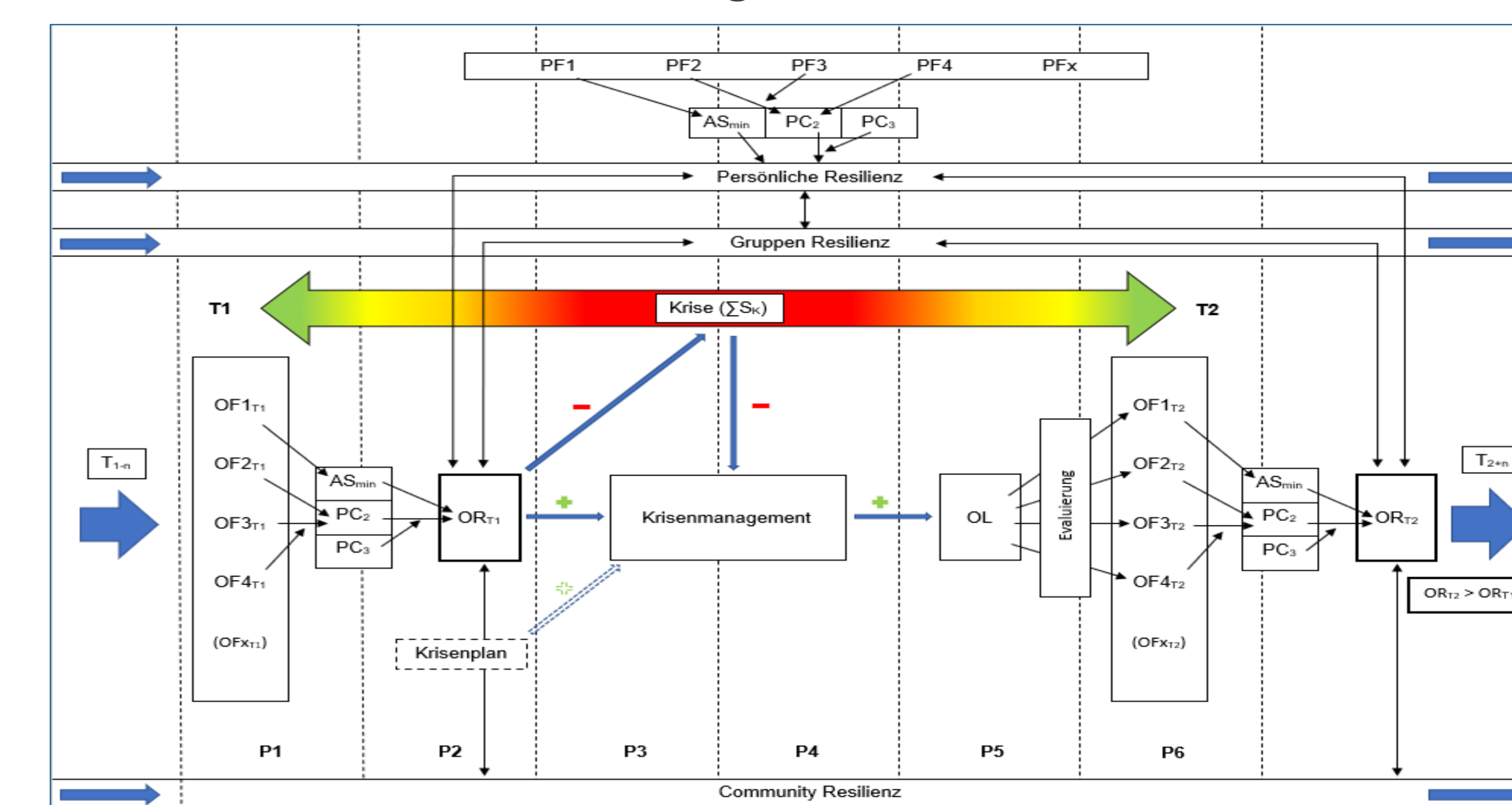


Abbildung 1.: Aufbau der organisationalen Resilienz in Krisen (eigene Darstellung)

### LITERATUR

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
- Kalisch, R., Müller, M. & Tüscher, O. (2015). A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, E92.
- KMU Forschung Austria (2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019*
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
- Xiao, L. & Cao, H. (2017). Organizational resilience: The theoretical model and research implication. *ITM Web of Conferences*, 12, 4021