

## Abstract

<b>I INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>2</b>
<b>II ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>1</b>
<b>III ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>2</b>
<b>IV TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>2</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	3
1.2 ZIELSETZUNG .....	4
1.3 INHALTLICHE ÜBERSICHT .....	5
<b>2 THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>8</b>
2.1 BEGRIFFSKLÄRUNG: RESILIENZ.....	8
2.2 KONZEPT DER RESILIENZ .....	9
2.2.1 Resilienz: Bedeutung für Einzelpersonen im beruflichen Kontext ..	10
2.2.2 Resilienz: Bedeutung für Teams im beruflichen Kontext.....	18
2.2.3 Resilienz: Bedeutung für Organisationen .....	23
<b>2.3 ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG</b> .....	<b>33</b>
2.4 ABLEITUNG DER FRAGESTELLUNG .....	36
<b>3 METHODE</b> .....	<b>38</b>
3.1 RAHMENBEDINGUNGEN DER STICHPROBE .....	38
3.2 OPERATIONALISIERUNG.....	40
3.3 INTERVIEWTECHNIK.....	44
3.3.1 Leitfadenkonstruktion .....	45
3.3.2 Fragenkonstruktion.....	46
3.4 ABLAUF UND DURCHFÜHRUNG .....	51
3.5 DATENAUSWERTUNG .....	53
<b>4 ERGEBNISSE</b> .....	<b>57</b>
4.1 EINZELANALYSE.....	57
4.2 GENERALISIERENDE ANALYSE .....	65
<b>5 DISKUSSION</b> .....	<b>72</b>
5.1 KRITISCHE REFLEKTION .....	72
5.2 ERGEBNISINTERPRETATION .....	74
5.3 AUSBLICK.....	77
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>80</b>

## Anhänge

## II Abkürzungsverzeichnis

ABS= Anti Blockier System  
B2B= Business to Business  
BU= Business Unit  
Berufl.= beruflich  
CEO= Chief Executive Officer  
COO= Chief Organisation Officer  
CFO= Chief Financial Officer  
CTO= Chief Technical Officer  
DL= Dienstleister  
ext.= extern  
ff.= fortfolgende  
F & E= Forschung und Entwicklung  
FK= Führungskraft  
GF= Geschäftsführer  
HR= Human Resources  
jmd.= Jemandem  
K= Kategorie  
MA= Mitarbeiter  
M & A= mergers and acquisitions  
n: nach  
OE= Organisationsentwicklung  
PE= Personalentwicklung  
Pos.: positive  
RZ= Rechenzentrum  
Soz.= sozial  
Tekki= technisch affiner Mensch  
TN= Teilnehmer  
UK= Unterkategorie  
VDA= Verband der Deutschen Automobilindustrie  
WSK= Wahrscheinlichkeit  
Z= Zeile  
ZDF= Zahlen, Daten, Fakten

### III Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Die sieben Säulen der Resilienz (Mourlane, 2012).
- Abb. 2: Ausschlaggebende Verhaltensweisen resilienter Führungskräfte (Maddi, 2013).
- Abb. 3: 5 Handlungsprinzipien zur Steigerung von Resilienz im beruflichen Kontext (Weick & Sutcliffe, 2001).
- Abb. 4: Schematischer Ablauf von der dimensionalen Analyse bis zur Ableitung von Fragen des Interviewleitfadens.
- Abb. 5: Methoden der Informationsgewinnung (Reinhardt & Orna, 2014, S. 9).
- Abb. 6: Grundkonzepte der qualitativen Inhaltsanalyse (Marying, 2010).
- Abb. 7: Erstellung eines Kodierleitfadens (Marying, 2010).
- Abb. 8: Einschätzung von schweren Herausforderungen & Veränderungen der Unternehmen.
- Abb. 9: Darstellung von Ratschlägen der Top Manager zur resilienten Positionierung von Unternehmen.

### IV Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: Ausschnitt der dimensionalen Analyse des Konstrukts „Resilienz“.
- Tab. 2: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Strukturelle Faktoren.
- Tab. 3: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Handlungsfähigkeit.
- Tab. 4: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Beziehungsfaktoren.
- Tab. 5: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Humanfaktoren.
- Tab. 6: Ausprägung der Eigenverantwortlichkeit von MA.
- Tab. 7: Wahrnehmung von MA über Resilienz & Flexibilität des Unternehmens.
- Tab. 8: Maßnahmen, um Wissen & Fähigkeiten der MA gezielt einzusetzen.
- Tab. 9: Kommunikationsverlauf von Erfolgen & Misserfolgen.
- Tab. 9: MA-Partizipation in Lösungsprozessen.
- Tab. 10: Unterstützende Einbindung beruflicher und/ oder sozialer Netzwerke.
- Tab. 11: Art der Krisen- und Erfolgskommunikation.
- Tab. 12: Führungsstile der Top Manager im Überblick.

## 1.1 Problemstellung

Einer der Beweggründe zur Bearbeitung und Analyse von Resilienz im Organisationkontext, besteht darin das Verständnis zu fördern und die Brisanz aufzuzeigen, die damit in Verbindung gebracht werden kann. Globale Veränderungen oder Meldungen über Terror und mögliche Kriege, drohende Rezessionen, gesellschaftliche Trends wie z.B. differenzierte Ernährungsweisen und sich verändernde Bedürfnisse der Konsumenten, (geo-)politische Herausforderungen, technologisch-wirtschaftliche Trends mit Verschiebungen und gesteigerten Ausprägungen so wie Digitalisierung von Arbeitsbereichen und –schritten, demografischer Wandel, weltweite Vernetzung, damit einhergehende Trends, die für Menschen wie Organisationen stetige, sich verändernde Herausforderungen und Anforderungen bedeuten (Sutcliffe & Vogus, 2003; Hamel & Välikangas, 2003).

Bei sich verändernden Anforderungen und unvorhersehbaren Entwicklungen, die von außen an Unternehmen und deren Mitarbeiter herangetragen werden, stellt sich die Frage, warum manche Unternehmen in der Lage sind, mit scheinbar hoher Fachkompetenz flexibel und individuell auf sie reagieren zu können, während andere Unternehmen mit gleichen Rahmenbedingungen (wie z.B. Art, Größe und Branche) und Herausforderungen scheitern und nachhaltige Störungen im Geschäftsumfeld aufweisen (Vogus & Sutcliffe, 2007).

So wies eine Studie im Jahr 1994 nach, dass von 18 visionären Unternehmen, welche in den Jahren 1950-1980 konstant gute Leistungen lieferten, lediglich sechs (z.B. Disney, Ford, Motorola, Sony) in den letzten zehn Jahren die Kennwerte übertreffen konnten (Hamel & Välikangas, 2003). Dies bedeutet, dass Unternehmen sich nicht mehr auf stetig steigenden Erfolg und Umsätze verlassen können. Bei den ganten Veränderungen stellt sich der Erfolg nicht mehr automatisch ein. Auswirkungen wie diese verändern Situationen, Grundlagen, Märkte, Wettbewerbe und damit Geschäftserfolge der Unternehmen gleichermaßen. Der Gedanke, dass die erfolgreichsten Großkonzerne sorglos ihrer profitablen Geschäftsidee ohne Weiterentwicklung zuschauen können, ist

nicht mehr zeitgemäß und hoch gefährlich. Es scheint, als müssten erfolgreiche Unternehmen die Fähigkeit besitzen, sich stetig neu zu positionieren, neue Produkte auf den Markt zu bringen, aktuellen Trends und Entwicklungen zu folgen und dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können (Hamel & Välikangas, 2003).

## **1.2 Zielsetzung**

Im Hinblick der Bearbeitung liegt der Fokus auf Resilienz als Konzept zur Personalführung und Organisationsentwicklung von Unternehmen. Bisherige Forschungen und veröffentlichte Studien über Resilienz in Organisationen könnten Lösungen liefern sowie etwaige Handlungskonzepte aufweisen. Es könnten Möglichkeiten für Einzelpersonen, Teams und Organisationen aufgezeigt werden, die es ihnen erlauben, auf die vorangestellten Problemstellungen (Kapitel 1.1) individueller, flexibler, nachhaltiger, widerstandsfähiger und resilienter Einfluss zu nehmen. Im Vergleich zu bestehenden Organisationstheorien (z.B. threat-rigidity-theorie) bietet das Konzept resiliente Perspektiven und gibt praxisnahe Impulse zum unterstützenden Umgang mit Veränderungen und effektiverem Arbeiten (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Der Vorteil der erfolgreicherer Unternehmen besteht womöglich darin, dass sie anhaltende Spannungen und Krisensituationen souverän, mit neuen Kompetenzen, Erfahrungswissen und Ressourcen überwinden und aus der Situation gestärkt hervor gehen können. Unter Annahme des beschriebenen Kontextes steigt die Bedeutung von Resilienz im organisationalem Umfeld enorm. Wandel, steigende Anforderungen durch Veränderungen sind omnipräsent und dabei sowohl für Unternehmen als auch für deren Mitarbeiter meist unvorhersehbar in ihren Ausprägungen und Konsequenzen. Dies birgt auf der einen Seite enormes Potential für erfolgreiche, strategische und unternehmerische Weiterentwicklungen. Andererseits besteht auch enormes Risiko für mögliche Fehlschläge, Überforderungen und Verluste auf der gesamten unternehmerischen Ebene (Weick & Sutcliffe, 2001).

Das Ziel der vorliegenden Masterthesis ist es herauszuarbeiten, welche fördernden Voraussetzungen und praxisrelevanten Bestandteile für eine Implementierung von Resilienz als erfolgreiches Organisationsentwicklungskonzept möglich wären. Auch sollen Maßnahmen zur nachhaltigen Personalentwicklung aufgezeigt werden welche als etwaige Handlungsempfehlungen für Unternehmen im Umgang mit Veränderungen und Krisen kommuniziert werden könnten. So könnten schlussendlich valide Aussagen über organisationale Resilienz als denkbare Konzept zur positiven Begegnung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen im Zusammenhang mit Veränderungen und Krisensituationen getroffen werden.

Ein großer Teil der Grundlagenforschung zum Themengebiet der Resilienz geht auf psychopathologische und entwicklungspsychologische Analysen sowie Forschungen mit Kindern zurück (Beispielsweise: Cicchetti & Gamezy, 1993; Masten, 2001; Masten & Reed, 2002 zitiert nach Sutcliffe & Vogus, 2003). Dabei wurden z.B. die Studien von Werner in den 50'er Jahren auf Kauai zum Umgang mit der Bewältigung von Traumata, Stress, Armut und Schizophrenie untersucht (Werner & Smith, 2001). Diese Studien und ihre Ergebnisse sollen in der vorliegenden Thesis jedoch nicht weiter Gegenstand der Betrachtung sein. In dem Zusammenhang grenzt sich die Ausarbeitung inhaltlich von den psychopathologischen und entwicklungspsychologischen Konzepten ab. Ebenfalls sollen die weiteren inhaltlichen Konzepte des psychischen Kapitals nicht näher thematisiert werden.

Der Fokus der vorliegenden Thesis liegt auf den folgenden Theorien, Studien, Analysen und der kritischen Bearbeitung auf organisationale Resilienz. Die angeführten politischen, sozialen und ökonomischen Problemstellungen in Verbindung mit dem Resilienz-Konzept machen deutlich dass dies ein bedeutendes Forschungsfeld und Themenschwerpunkt für die Wirtschaftspsychologie ist. Eine strategische und prozessuale Anpassung von Unternehmen und deren Mitarbeitern erscheint dringlich.

### **1.3 Inhaltliche Übersicht**

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Masterthesis werden in Kapitel 2 (Theoretischer Teil) zunächst begriffliche Definitionen und sprachliche Herleitungen von Resilienz genannt. Es folgt eine Beschreibung des Konzeptes von Resilienz (Kapitel 2.2) in welchem die Vorteile und Möglichkeiten bei unternehmerischen Krisen und Herausforderungen anhand von verschiedenen Theorien, Modellen und Forschungen belegt und kritisch wie kontrovers diskutiert werden. Um die theoretische Betrachtung angemessen differenziert darstellen zu können, wird die Bedeutung von Resilienz im beruflichen Kontext von Einzelpersonen (Kapitel 2.2.1), Teams (Kapitel 2.2.2) und Organisationen (Kapitel 2.2.3) separat von einander erörtert. Im Anschluss daran folgt eine zusammenfassende Betrachtung (Kapitel 2.3) der vorangestellten Theorien und Forschungen im Hinblick auf mögliche Handlungsempfehlungen zur Förderung betrieblicher Resilienz. Anschließend (Kapitel 2.4) werden bestehende Grenzen und Lücken der zitierten Theorie aufgezeigt, um daraus die Leitfragen und Hypothesen der empirischen Forschungsarbeit abzuleiten.

Im dritten Abschnitt der Masterthesis (3 Methode) werden die empirische Forschungsmethode und die weiteren Vorgehensweisen der Datenerhebung detailliert beschrieben. Dazu werden in Kapitel 3.1 die Rahmenbedingungen der Stichprobe wie z.B. Definition und Abgrenzung der Zielgruppe, Akquise und Vorgehen in der Kontaktphase aufgezeigt. Im weiteren Verlauf wird die methodische Vorgehensweise der Operationalisierung des Begriffs Resilienz (Kapitel 3.2) auf Basis einer dimensional Analyse definiert. In 3.3 wird die konzipierte Interviewtechnik als soziale Forschungsmethode in den Arbeitsschritten Leitfadenkonstruktion (Kapitel 3.3.1) und Fragenkonstruktion (Kapitel 3.3.2) genau dokumentiert und anschaulich dargestellt. Im Anschluss daran folgen Beschreibungen über den geplanten Ablauf und die Durchführung (Kapitel 3.4) der Interviews. Der methodologische Textteil (Kapitel 3.5) zeigt die Vorgehensweise der Datenauswertung in den einzelnen Arbeits- und Teilschritten.

Im vierten Abschnitt der vorliegenden Ausarbeitung (4 Ergebnisteil) wird zu Beginn eine wertungsfreie Beschreibung der gewonnenen Ergebnisse aus den angestellten empirischen Studien per qualitativer Inhaltsanalyse versucht. Diese

untergliedern sich sowohl in die Darstellung als auch in die Auswertung der Einzelfallanalysen (Kapitel 4.1) und der generalisierenden Analysen (Kapitel 4.2).

In Kapitel fünf wird zu Beginn das eigene wissenschaftliche Vorgehen der Forscherin kritisch reflektiert (Kapitel 5.1), um die Gültigkeit der gewonnenen Ergebnisse deutlich zu belegen. Es folgt eine kritische praxisbezogene Diskussion, welche auf Gütekriterien der vorliegenden empirischen Thesis eingeht. Im Weiteren (Kapitel 5.2) werden Interpretationen in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage anhand der Forschungsergebnisse angestellt. Zum Ende der Masterthesis wird ein wissenschaftlicher Ausblick für mögliche Folgeforschungen und etwaige Replikationen der Ergebnisse gegeben (5.3 Ausblick). Im Anschluss an die Literaturangabe sind alle verwendeten und erstellten Tabellen, Ergebnisauswertungen sowie Interviewleitfäden und deren Transskripte zur Durchsicht vollständigshalber angehängt.

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Begriffsklärung: Resilienz

Resilienz wird als psychische Widerstandskraft und als Fähigkeit definiert, welche Menschen dazu verhilft, belastende und schwerwiegende Situationen ohne fortbestehende psychische und physische Beeinträchtigungen für weitere Lebensumstände zu bewältigen (O.A., Duden, 2017). Die Herkunft der fachlichen Terminologie von „Resilienz“ leitet sich vom lateinischen *resilire* ab, welches für „zurückspringen“ oder „abprallen“ steht. Die Begriff „Resilienz“ wurde anfangs in der Physik verwendet, um die Beständigkeit von Werkstoffen und Formen unter Druck zu beschreiben, sowie die Fähigkeit, in ihre Ursprungsform „zurückspringen“ (Borgert, 2013). Im englischen Sprachgebrauch (*resilience*) steht Resilienz übersetzt für Elastizität, Spannkraft und Unverwüstlichkeit (O.A., Langenscheidt, 2017).

Weiterhin wird Resilienz als eine Art Toleranz im Kontext von Störungen verstanden. Es bestehen Vergleiche mit dem menschlichen Immunsystem, da Resilienz die Wiederherstellung von psychischer und physischer Gesundheit nach Belastungen begünstigt. Somit ist Resilienz nicht als manifestierter Zustand ohne Änderungsmöglichkeit zu verstehen, sondern als ein zeitlich überdauernder Lernprozess, welcher kontextabhängig ausgeprägt auftritt (Amann, 2015). Ebenfalls ist darauf hinzuweisen, dass aktuelle Diskurse verschiedener Forscher und Autoren darüber bestehen, ob Resilienz angeboren oder über die Lebenszeit entwickelt und erlernt wird. Es herrscht keine Eindeutigkeit vor, die daraufhin weist, dass Resilienz eine Fähigkeit ist (Sutcliffe & Vogus, 2003).

In der Psychologie wird Resilienz als positive Adaption und Neuausrichtung unter schweren, herausfordernden Bedingungen verstanden, mit dem Resultat, gestärkt und entwickelt daraus hervorzutreten (Vogus & Sutcliffe, 2007). Die genannten schweren Herausforderungen sind bspw. Situationen wie folgende: gemachte Fehler, Skandale, ökologische, politische, soziale, private oder berufliche Krisen, schockauslösende Momente, aufbrechen von Routinen, permanente Risiken, erlebte Spannungen und Stress. Diese können in subjektiv

wahrgenommener Größe, Härte und Ausprägung individuell und vielfältig sein. Studien zeigen auf, dass Ansammlungen von geringen Störungen und Spannungen in Systemen wie Unternehmen die gleichen Auswirkungen haben wie bedeutende Krisen und Notlagen (Rudolph & Repenning, 2002 zitiert nach Vogus & Sutcliffe, 2007).

## **2.2 Konzept der Resilienz**

Resilienz wird von zahlreichen Forschern verschieden beschrieben und definiert. Z.B. definieren Psychologen Resilienz als dynamischen Prozess. Andere wiederum betrachten Resilienz als beachtenswerte und spezielle Fähigkeit, als persönliche Merkmale von Menschen (O'Dougherty Wright, Masten & Narayan, 2013), wohingegen Sutcliffe und Kollegen (2003) diese Beschreibung als Irreführend und nicht korrekt ansehen. Forscher argumentieren, dass Resilienz ein relativ gewöhnlicher adaptiver Prozess ist, welcher Kompetenzen und Wachstum fördert sowie Selbstwirksamkeit wiederherstellt. Zudem hat der Prozess der Resilienz einen bedeutsamen und positiven Einfluss auf bestehende Strukturen und implementierte Prozesse, welche die ursprüngliche Situation hervorgerufen haben (Sutcliffe & Vogus, 2003). Das bloße „zurückspringen“ in vorherige Muster, wie es die physikalische Definition von Resilienz vermuten lässt, ist nicht mehr möglich, da der Ausgangszustand währenddessen weiterentwickelt wurde. Daraus lassen sich zwei Perspektiven von Resilienz ableiten (Zehir & Narcikara, 2016):

1. Resilienz als Schutzfaktor. Herausforderndere Situationen können überstanden werden, ohne dass alle Menschen zu jeder Zeit daran zerbrechen.
2. Resilienz als Entwicklungsmaßnahme. Entwicklung und Förderung neuer Fähigkeiten und Wissen.

Demnach ist Resilienz zum einen als individueller und kontextabhängiger Kompensator zur Bewältigung und Wiederherstellung von Funktionen bereits geschehener Krisen zu verstehen. Zum anderen stellt Resilienz für Einzelpersonen, Arbeitsgruppen, Organisationen und Systemen einen protektiven Mechanismus gegen bevorstehende Herausforderungen dar. Dieser

befähigt Personen, mit neuen Situationen flexibel, bewusst und positiv denkend umzugehen und somit Problemlösungen zu erarbeiten (Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015; Zehir & Narcikara, 2016). Weiteren Definitionen zur Folge ist Resilienz nicht als allgemeingültiges Konzept mit bestimmten Fähigkeiten und Ausprägungen zu betrachten. Resilienz wird durch aktive Interaktionen von Personen, Gruppen, ganzen Systemen (z.B. Unternehmen) mit der Umwelt und anderen Personen und Systemen situationsbezogen gebildet, mit dem Ergebnis, dass Resilienz in verschiedenen Kontexten inter- und intraindividuell ausgeprägt ist (Masten, 2011).

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass die Beschreibungen von Resilienz individuell, kontextabhängig und multidimensional sind. Resilienz kann als eine intra- und interpersonelle, situationsbedingte Eigenschaft und Fähigkeit beschrieben werden die von unterschiedlichen sozioökologischen, entwicklungspsychologischen, neurokognitiven und biologischen Determinanten geprägt ist. Diese wirken sowohl als persönlicher und individueller Schutzfaktor und Kompensator gegen dauerhafte psychische, physische Schädigungen und Belastungsstörungen. Sie helfen auch bei prozessualen Bewertungen, Verarbeitungen von neuen Herausforderungen und Veränderungen (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015). Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden eine differenzierte Betrachtung der Bedeutung von Resilienz für Einzelpersonen, Teams und Organisationen vorgenommen, um eine genauere und transparente Abgrenzung des Konstrukts zu erreichen.

### **2.2.1 Resilienz: Bedeutung für Einzelpersonen im beruflichen Kontext**

Historisch wurde das Konzept der Resilienz als persönliches Merkmal definiert, sodass Forscher nach außergewöhnlichen innersozialen, psychischen Qualitäten und Ausprägungen forschten (Masten & Reed, 2002 zitiert nach Sutcliffe & Vogus, 2003). Diese Annahme reduziert allerdings eine ganzheitliche Betrachtungsweise durch die Einteilung in vorhandene, angeborene Determinanten menschlichen Verhaltens. Dadurch würde Resilienz auf ein rein angeborenes Merkmal zurückgeführt, welches nicht fortentwickelt werden

könnte. Diese Perspektive schließt sich den entwicklungspsychologischen Anlagen-Umwelt-Diskursen an (Lohaus & Vierhaus, 2015). Zudem wird in dieser Einteilung die genaue Abgrenzung zu anderen Ressourcen und psychischen Konstrukte wie z.B. Selbstwirksamkeitserwartung, Kohärenz und Hardiness erschwert (Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß & Brähler, 2004).

Festzuhalten ist die wichtige Unterscheidung zwischen Resilienz als Persönlichkeitsmerkmal und Resilienz als Prozess, da sonst negativ unterschwellig unterstellt werden könnte, dass manche Personen nicht über die notwendigen Attribute von Resilienz verfügen, um Krisen zu überstehen. Gleichzeitig würde dies eine Reduktion möglicher Interventionen und Präventionen bedeuten, da Resilienz nicht als Prozess definiert wird (Masten & Reed, 2002 zitiert nach O'Dougherty Wright et al., 2013). Anschließende Studien beschäftigen sich mit dem Zusammenspiel der Entdeckung bestimmter Risikofaktoren mit Schutzmechanismen wie beispielsweise der subjektiven Wahrnehmung von persönlichen Ressourcen, der kognitiven Fähigkeiten, dem Wissen, der Selbstwirksamkeit, der Handlungsfreiheit, der engen sozialen Beziehungen, dem sozialen und kollektivem Netzwerk zur Förderung und Entwicklung von Resilienz (Masten & Reed, 2002; Luthar et al., 2000 zitiert nach Sutcliffe & Vogus, 2003). Durch die Förderung individueller Ressourcen profitieren in einer zweiten Betrachtung ebenfalls Organisationen. Durch z.B. effizientere Nutzung, Einsatz und Zielmaximierung der Personen selbst können positive Ergebnisse das ganze System betreffend erzielt werden (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Aktuelle Forschungen versuchen, ein Verständnis über zugrundeliegende Mechanismen von Resilienz und deren Entstehung zu entwickeln, mit dem Ziel, begünstigende Faktoren für Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten, welche positive Resultate (Bewältigung von Lebens- und Arbeitsaufgaben, Umgang mit Rückschlägen, etc.) als Ergebnis von Resilienz hervorbringen. Dies ist allerdings kritisch zu betrachten und nicht einfach umzusetzen, da Menschen sich über Mechanismen und Ressourcen bewusst sein müssen, um diese effektiv und nachhaltig stärkend zu nutzen, was wiederum ein Verständnis der Zusammenhänge von Top Managern und Führungskräften voraussetzt.

Viele Wissenschaftliche Abhandlungen von Resilienz-Konzepten verfolgen die sieben Säulen von Resilienz (Abbildung 1), welche sich auf die Ursprungsforschungen der US-Forscher Reivich und Shatté *the resilience factors* beziehen (Mourlane, 2012).



Abb.1: Die sieben Säulen der Resilienz (Mourlane, 2012). Eigene Darstellung.

Dem Modell (Abbildung 1) zur Folge weisen resiliente Menschen besondere Merkmale innerhalb der sieben Faktoren auf. Diese wiederum können mittels eines Fragebogens (Resilience Factor Inventory) anhand von 18 Dimensionen gemessen und ausgewertet werden (Schumacher et al., 2004). Je nach Ergebnis können daraus fördernde Trainings- und Coaching-Einheiten formuliert, abgeleitet und angewendet werden (Mourlane, 2012).

Die sieben Faktoren gliedern sich inhaltlich in folgende Merkmale: Emotionssteuerung ist einer der zentralen Bausteine von Resilienz und beschreibt den bewussten Prozess der Kontrolle von Emotionen und Impulsen um in Situationen „angemessen“ reagieren zu können. Dies ist eine der Grundlagen für das Zusammenleben in der Gesellschaft und das Arbeiten in Unternehmen. Impulskontrolle beschreibt eine menschliche Fähigkeit, unter Druck und Anspannung, wie z.B. stressigen und unbekanntem Herausforderungen, Verhalten weiterhin bewusst zu steuern und zu kontrollieren. Ergebnisse der Kausalanalyse ermöglicht es Menschen, Dinge und Gegenstände (z.B. Erfolge/ Misserfolge) aus mehreren Perspektiven genau bis

zur Vollständigkeit zu analysieren, um kausale Aussagen treffen zu können mit dem Ziel, nicht die gleichen Fehler nochmals zu begehen. Wenn Menschen über einen realistischen Optimismus verfügen, sind sie in der Lage, auch in schweren Krisen und Herausforderungen sinnvoll realistische Situationsbewertungen fällen zu können.

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen versetzen Menschen in den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, Wissen und Können, die erforderlich sind, um Probleme und Herausforderungen zu lösen (Bandura, 1995). Der Faktor Reaching Out (Zielorientierung) beschreibt Menschen, welche sich gerne neue Ziele setzen. Sie verfügen über Neugier, sind selbstbewusst und konsequent im Handeln. Empathie als siebte Säule zeigt die Fähigkeit, sich emotional und psychisch in andere Menschen zu versetzen. Sie weckt Verständnis für andere und deren Bedürfnisse und Befindlichkeiten. Empathie gilt als eine der Voraussetzungen zur Emotionssteuerung (Mourlane, 2012).

In einer Studie wurden zahlreiche Top Manager hinsichtlich ihrer gemachten Erfahrungen und bewältigten Herausforderungen im Beruf befragt. Diese berichteten unisono, dass sie die an sie gestellten Aufgaben, als persönliche Bereicherung empfanden (Mc Call & Lombardo, Morrison, 1988). Es zeigt sich, dass Herausforderungen und widrige Situationen von Individuen auf unterschiedliche Weise wahrgenommen, bewertet und attribuiert werden (Luthans et al., 2007).

Martel und Perkins (2016) gehen davon aus, dass Resilienz eine Fähigkeit ist, welche erlernt und weiter herausgebildet werden kann. Sie beschreiben Resilienz als die Fähigkeit, aus schweren Situationen zu lernen. Damit birgt jede angenommene Herausforderung ein gewisses Potential sich weiterzuentwickeln, daran zu wachsen und schlussendlich gestärkt daraus hervor zu treten.

Verfolgen Top Manager eine positive Organisationsführung und Führungskultur, so sollte im Zentrum ihrer Betrachtung die Psychohygiene und -dynamik liegen, um bei Mitarbeitern negativ anhaltende Belastungsfolgen wie bspw. Burnout zu vermeiden (Martel & Perkins, 2016). Festzuhalten ist, dass ausgebrannte

Personen -unabhängig von Hierarchieebenen- in der gleichen Organisation niemals den bisher eingebrachten, persönlichen Invest wie zuvor einbringen werden (Välikangas, 2010). In diesem Zusammenhang könnte die Förderung von Resilienz als Abwehr und fortwährender Schutz- wie Kompensationsmechanismus bedeutend sein, um die weiterhin steigenden Zahlen der von Burnout betroffenen Menschen nachhaltig zu reduzieren (Schulze & Sejkora, 2015; Masten, 2011).

Die dafür notwendigen Voraussetzungen sehen Schulze und Sejkora (2015) in einem positiv geprägten humanistischen und psychologischen Menschenbild, in welchem der Mensch als einzigartig verstanden wird. Dieser soll in der Lage sein, sich stetig weiterzubilden, zu wachsen, für seine bio-psychoziale Gesundheit zu sorgen, über Ressourcen zur Problembewertung und -lösung zu verfügen, eigens nach Selbstverwirklichung streben, Sinn in Wachstum und Entwicklung finden, autonom, authentisch und selbstbestimmt handeln und dieses kognitiv reflektieren zu können (Schulze & Sejkora, 2015). Fraglich ist, inwiefern in Arbeits- und Führungskontexten ein positiv geprägtes humanistisches Bild vorherrscht und tatsächlich gelebt wird. Zielführend wäre möglicherweise die Förderung und Implementierung von emotional-motivationalen Aspekten von (Personal- und Organisations-) Führung durch gegenseitige aktive, transparente und wertschätzende Kommunikation und Methoden wie z.B. Beobachtungen und konstruktivem Feedback.

Weitere Forschungsergebnisse zeigen auf, dass Resilienz ein bedeutendes Merkmal für Führungskräfte ist und im Zusammenhang mit Erfahrung, Aus- und Weiterbildung und Intelligenz steht. Resilienz wird darin als entscheidender Faktor zur effektiven Führungskultur genannt (Martel & Perkins, 2016). Doch wie gelingt es einer Führungskraft zu einer resilienten Führungsperson zu werden? Entscheidend für Führungskräfte ist Selbstbewusstsein zu haben bzw. zu entwickeln, klare und realistische Ziele zu formulieren, definieren, Werte und Visionen tragen und kommunizieren zu können, eine offene Feedbackkultur zu leben und soziale wie berufliche Netzwerke zu schaffen und weiter auszubauen.

Im beschriebenen Kontext resilienter Führungskräfte stellt sich eine weitere Perspektive in den Vordergrund der Betrachtung: die passende Personalauswahl und erfolgreiche Besetzung von Führungskräften hinsichtlich der genannten (Resilienz-, Führungs-) Faktoren und förderlichen Bedingungen. Zudem sollten sich Manager stetig mit neusten theoretischen Erkenntnissen und Forschungen über strategische Rollen und Funktionen weiterbilden, um auf Wandel sowohl aus der Perspektive der Personalführung als auch aus der Perspektive der Organisationsführung reagieren zu können (Välikangas, 2010; Luthans, et. al, 2007). Dies sollte jedoch vor dem Hintergrund stetig steigender Anforderungen, die an Führungskräfte und Top Manager über verschiedene Fachgebiete hinweg gestellt werden, kritisch betrachtet werden.

Der Aufbau von Resilienz wird durch eine fortwährende Selbstwirksamkeit begünstigt und gestärkt (Martel & Perkins, 2016). Er fördert die Fähigkeit eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und die Bereitschaft, Fehler objektiv einzuschätzen und aktiv Krisen zu bewältigen (Gerrig & Zimbardo, 2008). Erfolgreichen Führungskräften gelingt es im Umfeld stetigen Wandels Vertrauen in das eigene Potential und Fähigkeiten zu entwickeln, Antworten zu finden und Lösungen zu implementieren. Dabei scheint es wichtig, den Glauben sowohl an die eigenen als auch an die Werte und Visionen der Organisation aufrechtzuerhalten und zu fördern, klare Ziele zu formulieren und Ansichten zu vertreten, den Mut zu Risiken aufzubringen, aus Misserfolgen zu lernen, in unklaren Situationen Pläne und Simulationen zu erstellen, welche den Umgang mit Herausforderungen beschreiben aber auch die negativen Aspekte bedenken (Martel & Perkins, 2016).

Um möglichst reale Bewertungen von neuen Herausforderungen herzuleiten, nutzen resiliente Führungskräfte Datensätze, Statistiken, Beobachtungen und Erfahrungs- wie Expertenwissen. Dieses Vorgehen grenzt sich deutlich von reinen emotionalen Entscheidungen und unrealistischen Zielentwicklungen ab, welche die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen evtl. überfordern oder von ihnen nicht getragen werden könnten. Resiliente Führungskräfte verfügen über Optimismus und Kreativität Lösungen für Herausforderungen zu finden und diese zu verwirklichen (Martel & Perkins, 2016).

Gemäß den Ergebnissen des Hardiness Institutes (Maddi, 2013) lassen sich drei Verhaltensweisen (Abbildung 2) von resilienten Führungskräften identifizieren:

- Beteiligung an dynamischen Veränderungen und Entscheidungsprozessen statt Isolation (Commitment)
- Ziele und erwartete Ergebnisse formulieren, Ergebnis- und Fortschrittskontrolle, keine Passivität und Ohnmacht bei Veränderungen und Herausforderungen zeigen (Kontrolle)
- Möglichkeit zur Veränderung und aktiven Lernprozessen geben, unabhängig davon, ob positive oder negative Ergebnisse erzielt wurden (Herausforderungen)



Abb. 2: Ausschlaggebende Verhaltensweisen resilienter Führungskräfte (Maddi, 2013). Eigene Darstellung.

Für (Top) Führungskräfte scheint es essentiell, eine bewusste Wahrnehmung und mentale Einstellung zu fördern, in der jede Herausforderung als Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Veränderung wahrgenommen wird. Daraus resultieren gesteigerte Fähigkeiten, Wissen, Beziehungen, Vertrauen, offener Umgang mit Fehlern und Selbstbewusstsein, mit dem Ziel, die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die der gesamten Organisation mit allen Mitgliedern zu verbessern (Maddi, 2013; Martel & Perkins, 2016).

Dabei ist zu hinterfragen, ob (Top) Führungskräfte in turbulenten Zeiten, bei dynamischen Wandel und Mega Trends den hohen Anforderungen bei begrenzten Ressourcen gerecht werden können. Ein weiterer kritischer Faktor ist auch das nötige vorhandene Wissen und die kognitive Zugänglichkeit, das Verständnis der genannten Bedingungen und Voraussetzungen zur Förderung

von Resilienz. Dennoch hat dieser Personenkreis die wichtige Rolle inne, ihre Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und deren Resilienz – Widerstandsfähigkeit – bewusst zu fördern.

Aus Forschungen und Publikationen im Kontext von Resilienz und Top Managern von Collins und Hansen (2012) geht hervor, dass Top Manager erfolgreicher Unternehmen vergleichsweise höhere Ausprägungen folgender Eigenschaften aufwiesen (Collins & Hansen, 2012):

- Akzeptanz von äußeren Umständen und Situationen
- Kontrollüberzeugung über Handlungs- und Änderungsfähigkeiten
- Lösungsorientierung um Erfolg zu generieren
- Wachsamkeit, Krisen und Herausforderungen erwarten
- Wertorientierung im unternehmerischen Handeln und Führen
- Situationsbewertung beruhend auf Fakten- und Erfahrungswissen, neue Lösungswege suchen und implementieren
- Mission in übergeordneten Zielen sehen

Jedoch ist nicht erkennbar, ob die Unternehmen tatsächlich aufgrund der gesteigerten Fähigkeiten ihrer Top Manager erfolgreicher waren, oder ob die nicht erfolgreichen Top Manager ihre Fähigkeiten und Eigenschaften nicht einsetzen können. Fraglich bleibt, ob die untersuchten Unternehmen uneingeschränkt aufgrund ihres Top Managements Erfolge oder Misserfolge erwirtschafteten.

Studien zur Folge können Menschen mit fortschreitendem Alter die Fähigkeit zur Resilienz ausbauen und weiterentwickeln. Daraus folgt, dass Resilienz erlernbar ist und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung besteht (Martel & Perkins, 2016). Resiliente Menschen gelten als belastbarer. Sie können sich vermutlich schneller von Rückschlägen und belastenden Situationen regenerieren (Reinhardt, 2013). Dafür sorgen unter anderem verschieden ausgeprägte, akkommodative und assimilierende Bewältigungsprozesse von Personen, welche stabilisierend auf das Gesamtsystem einwirken. Bedrohlich erlebte Situationen werden herabreguliert, sodass weniger negative Folgen auf den psychischen und physischen Zustand entstehen. Daraus folgt, dass resiliente Menschen weniger anfällig für psychische Krankheiten sind. Sie verfügen über intrapersonelle

Fähigkeiten, durch welche es ihnen gelingt, psychische Gesundheit, trotz negativen, psychischen Bedrohungen, aufrecht zu erhalten (Masten, 2011).

Im Gegensatz dazu sind Menschen mit geringer Ausprägung von Resilienz leichter verunsichert und regen sich eher über längst vergangene Situationen auf (Reinhardt, 2015). Eine nicht ausreichende Bewältigung von bedrohlichen Situationen und Herausforderungen kann in Angst und Depressionen münden (Masten, 2011). Der sich ergebende Unterschied erklärt sich durch individuell ausgeprägte Regenerationsstile, die das jeweilige Erregungsniveau von Personen wieder in den Ausgangszustand zurück versetzen. „Aus neurophysiologischer Sicht geht es dabei um die Vernetzung zwischen dem präfrontalen Cortex und der Amygdala – diese legen fest, wie schnell sich das Gehirn von verstörenden Ereignissen erholt.“ (Begley & Davidson, 2012, S. 122).

Ebenfalls kritisch zu reflektieren sind in diesem Zusammenhang stressbedingte und herausfordernde Situationen von Einzelpersonen im Arbeitskontext und die Möglichkeiten, sie ausreichend bewältigen zu können. Forschungen und Studien im Top Management zeigen, dass Resilienz nicht darauf beruht, dass Menschen sich effektiver schonen oder weniger stressbelasteten Situationen aussetzen. Im Gegenteil, haben die meisten Top Manager eine Art Strategie der Bewältigung und des Umgangs mit herausfordernden und stressigen Situationen für sich impliziert, mit welcher sie diese als weniger belastend empfinden und bewerten (Drath, 2014). Eine mögliche Bewältigung kann z.B. in darauffolgenden ruhigen, sich stabilisierenden Zeiten und durch haltgebende Rahmenbedingungen, Werte und Normen von Organisationen herbeigeführt werden. Nötige Voraussetzungen für Einzelpersonen und Teams zur Bewältigung oben genannter Situationen sollten von oberen Führungskräften und Managern impliziert und bewusst top-down gesteuert werden.

### **2.2.2 Resilienz: Bedeutung für Teams im beruflichen Kontext**

Im Fokus der folgenden Betrachtung wird die Bedeutung von Resilienz im Arbeitskontext vertieft. Es stellt sich die Frage, welche Anforderungen an Teams und Menschen in verschiedenen Arbeitskonstellationen in Zeiten mit

weitreichenden Veränderungen und stetigen Wandel gestellt werden? Die durch das Unternehmen an Teams gestellten Anforderungen und Ziele können durch unvorhergesehene Herausforderungen unterbrochen, umpriorisiert und bspw. von subjektiv wahrgenommenen Sorgen, Ängsten und Stress einzelner Mitarbeiter beeinträchtigt werden (Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015).

Um diesen Reaktionen positiv zu begegnen benötigen Unternehmensleitungen und Führungskräfte zum einen ein kollektives Verständnis für Minderleistungen aufgrund von bedrohlich erlebten und lähmenden Situationen (Välikangas & Romme, 2013). Zum anderen ist ein Verständnis über die Dringlichkeit förderlicher Arbeits- und Rahmenbedingungen nötig, welche den Umgang mit dynamischen Anforderungen und wachsenden unternehmerischen Ansprüchen zu außergewöhnlichen Leistungen innerhalb verschiedener Hierarchieebenen einbeziehen. Es bleibt zu hinterfragen, ob das Verständnis in den oberen Management- und Führungsebenen vorhanden ist und als Voraussetzung zur positiven Organisationsführung anerkannt wird.

Resilienz ist nicht nur als bloße Widerstandsfähigkeit zu betrachten. Sie erhöht ebenfalls die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Einzelpersonen, Teams oder Organisationen. Resilienz verbessert zu erzielende Ergebnisse von kollektiven Arbeitsgruppen (Reinhardt, 2013). Um herausragende und effiziente Ergebnisse erzielen zu können, ist es erforderlich, erlebte Rückschläge, Widrigkeiten oder bevorstehende Hindernisse durch Einzelpersonen, Teams oder Unternehmen aktiv zu überwinden (Cameron, Bright & Caza, 2004).

Studien von Bunderson & Sutcliffe (2002) zur Bedeutung und Beschaffenheit von Lernen in Gruppen und Teams verdeutlichen eine äquivalente Dynamik. Teams, die sich darauf konzentrieren neue Fähigkeiten zu erwerben, neue Situationen zu bewältigen und Kompetenzen zu verbessern, könne sich eher positiv an schwere Bedingungen anpassen, ohne an Leistungsfähigkeit einzubüßen. Arbeitsgruppen, welche auf ihre kollektiven Fähig- und Fertigkeiten vertrauen, sind anscheinend motivierter, komplexere und dynamisch flexiblere Umwelten mit deren Anforderungen zu bewältigen und neue Lösungen herzuleiten (Bunderson & Sutcliffe, 2002). Dies geht analog mit der Annahme einher, dass

subjektiv wahrgenommene Kompetenzen Menschen dazu befähigen; leichter und effektiver mit unbekanntem Situationen und hohen Anforderungen umzugehen, auch wenn mögliche Rückschläge durch Fehlentscheidungen daraus resultieren (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Mitarbeiter benötigen einen einfachen, hierarchisch-uneingeschränkten Zugang und die Möglichkeit zur Mitgestaltung in Projekt- oder Change Teams unabhängig ihrer eigentlichen Funktionen und Positionen im Unternehmen (Hamel & Välikangas, 2003). Je mehr Personen - unterschiedlicher Hierarchiestufen und Abteilungen des Unternehmens – im folgenden Veränderungsprozess in die Konfrontation und Bearbeitung der bevorstehenden Herausforderung involviert sind, desto höher ist die aktive Beteiligung am Lösungsprozess (Välikangas & Romme, 2013), mit dem Effekt, dass betroffene Mitarbeiter durch bewusste Integration, Kommunikation und Transparenz motiviert werden und sich zu beteiligenden Mitarbeitern herausbilden, um problematische Situationen durch hohe Wirksamkeit und Kompetenz zu lösen (Lauer, 2014).

Der erlebte und forcierte Change-Prozess verhilft Organisationen nicht nur zum Wachstum und Weiterentwicklung. Mitarbeiter in Projekt- oder Change Teams erfahren durch die (pro)aktive Beteiligung, Bearbeitung, gewonnene Erfahrungen und hinzukommendes Wissen gleichermaßen eine Entwicklung für sich und das Team (Hamel & Välikangas, 2003). Allerdings muss eine gewisse Bereitschaft der Mitarbeiter unterschiedlichster Hierarchieebenen zur aktiven Mitarbeit, der Wunsch zur Involvierung in Entscheidungsfindungen und Lösungsentwicklungen gegeben sein. Ist z.B. Freiwilligkeit der Mitarbeit und Beteiligung sowie Wissen in speziellen Bereichen nicht vorhanden, ist die Einbindung solcher Mitarbeiter kritisch einzuschätzen (Hamel & Välikangas, 2003).

Ein wichtiger Baustein für Resilienz besteht in der Tiefe und Beschaffenheit von interpersonellen Beziehungen. Publikationen verdeutlichen, dass Resilienz von zwischenmenschlichen Beziehungen abhängig ist (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015). Entscheidend ist nicht, zu welcher Person eine gute und

tragfähige Beziehung besteht. Im Fokus der Betrachtung steht die Beschaffenheit und Gestaltung von Beziehungen.

Folgende Elemente sind förderlich für resiliente Beziehungsgestaltungen:

- konstante Verfügbarkeit einer Bezugsperson
- Vermittlung von Sicherheit
- Empathie und Wertschätzung von Bedürfnissen
- gegenseitiges Vertrauen und Hilfe
- Stärkung des Selbstwerts und –vertrauen
- Vermittlung einer optimistischen Grundhaltung
- herausfordernde aber nicht überfordernde Aufgaben mit der Möglichkeit zur individuellen Unterstützung
- Ermutigung und Feedback über Erfolge

Vor dem Hintergrund der förderlichen Beziehungsgestaltung können Verhaltensweisen zwischen Teammitgliedern untereinander, aber auch Leitsätze zur Gestaltung von Führungsstilen und -beziehungen impliziert werden (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015). Zusammenfassend betrachtet wird zur erfolgreich resilienten Beziehungsgestaltung im Arbeits- und Führungskontext Verständnis, Wissen und Anspruch über die grundlegende Gestaltung von Beziehungen als notwendige Bedingung betrachtet. Förderliche Ausgangsbedingungen für eine Steigerung der Resilienz im Team sind die Qualität der Beziehungen untereinander, gemeinsame und offene Kommunikationskultur, Werte und Normen, gemeinsame Lernerfahrungen, Gestaltungsspielräume, klare Zuständigkeiten und definierte Rahmenbedingungen (Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015). Zudem spielen (gemeinsame) positive Emotionen eine erhebliche Rolle zur Steigerung von Resilienz in kollektiven Arbeitsgruppen.

„Positive Emotionen dienen unter anderem zur Veränderung des psychischen Erlebens, zum Ausweiten des Aufmerksamkeitsspektrums, zur Vergrößerung des Verhaltensrepertoires, zur Steigerung der Intuition und der Kreativität sowie zur Veränderung der körperlichen Situation...sie Aktivieren die Immunabwehr, sie verstärken Frontalhirnaktivierung, sie verbessern die körperliche sowie psychische Gesundheit und erhöhen die Langlebigkeit.“ (Reinhardt, 2015, S. 19-20).

Je größer der bestehende wahrgenommene Rückhalt und die Anzahl an positiven Verbindungen im jeweiligen beruflichen oder sozialen Umfeld ist, desto tragfähiger, belastbarer und emotional-motivational verlässlicher sind diese Verbindungen bei Rückschlägen und schweren Herausforderungen (Cameron et al., 2004).

Eine Studie von Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer & Dutton (2013) bestätigt die vorangestellten Anführungen zu positiven Emotionen und Beziehungsgestaltung im Bezug von Resilienz in Teams. 250 Teilnehmer verschiedener Organisationen wurden hinsichtlich der Dimensionen „Vertrauen im Team“ und „Resilienz im Team“ befragt und analysiert. Den Ergebnissen zur Folge fördern Resilienz und qualitative Beziehungen das kollektive Verständnis im Umgang mit Niederlagen und Krisen. Sie bilden vorbildliche Leistungen der Arbeitsumgebung ab. Teammitglieder „dürfen“ sich zurückfallen lassen, sich neu ordnen, Situationen bewerten und gestärkt wieder hervortreten.

Die Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass emotionale Tragfähigkeit positiv mit Resilienz von Einzelpersonen und Teams verknüpft ist. Sie vermittelt Vertrauen und Zusammenhalt innerhalb der Beziehungskonstellationen. Wichtig bei der emotionalen Tragfähigkeit von Beziehungen ist der häufige kommunikative Austausch von positiven wie negativen Emotionen untereinander. Dieser Faktor wird als konstruktive Quelle von Resilienz aufgefasst (Stephens et al., 2013).

Die Förderung von Resilienz in Arbeitsgruppen und Teamstrukturen ist mittels Training und Simulation in ruhigen nicht krisenbesetzten Situationen möglich. Dabei wird der individuelle und kollektive Umgang mit herausfordernden Veränderungen und stresshaften Situationen simuliert und gefestigt. Es soll die Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern und Teams aufrechterhalten sowie das Improvisationsvermögen und der nötige Ressourceneinsatz zur Problemlösung gefördert werden (Scharnhorst, 2008, S.53 zitiert nach Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015).

Zudem sollte Mitarbeitern und Teams die realistische Wirklichkeit über gegebene Situationen, Krisen und Veränderungen ohne jegliche Beschönigungen und

Vorwände transparent kommuniziert werden, mit dem Hauptziel, dass alle Beteiligten für sich ein realistisches Bild der auf sie zukommenden Veränderung herstellen können. Ebenfalls sollte der Fokus auf vorherrschenden Arbeits- und Rahmenbedingungen, sowie etablierten und gelebten Werte- und Normensystemen liegen. Durch dynamische Veränderungen und Zeiten im stetigem Wandel wirken diese als Basis strukturgebend und stabilisierend auf Mitarbeiter, Teams und Organisationen ein (Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Resilienz in Teams und Arbeitsgruppen leistungsstärkende und sich selbstverstärkende Impulse auslöst und Effekte zur erfolgreichen Bewältigung, Lösungsfindung und aktiven Handlungsalternativen zu Herausforderungen und Krisensituationen bewirkt. Diese positiven Konzepte und Leitsätze zur (Organisations- und Personal-) Führung können jedoch nur gefördert und ausgebaut werden, wenn förderliche Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen, bewusst positive Führung (situative, transaktionale und transformationale Führung (Rickards, Chen & Moger, 2001)) im Zusammenhang mit gegenseitiger Wertschätzung, Feedback, Empathie für Bedürfnisse und der Einbindung Beteiligter berücksichtigt werden.

### **2.2.3 Resilienz: Bedeutung für Organisationen**

In Zeiten wachsender Anforderungen und sich verändernder Situationen gewinnt Resilienz in Organisationen an besonderer Bedeutung. Unternehmen stehen vor der allgegenwärtigen Herausforderung, sich täglich in neuen Märkten und Segmenten behaupten und neu positionieren zu müssen, sie müssen flexibel auf Dynamiken eingehen können. Manche Unternehmen überstehen diese Beeinflussungen in positiver Weise, begegnen stetig komplexer werdenden und dynamischen Mega-Trends wie beispielsweise Globalisierung, Digitalisierung oder Industrie 4.0 mit Erfolg, andere hingegen zerbrechen mit ähnlichen Rahmenbedingungen an anscheinend gleichen Krisen. (Hamel & Välikangas, 2003). Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden ist es für Unternehmen

notwendig, Fähigkeiten und Einstellungen mit Hilfe von Resilienz zu entwickeln und zu fördern.

In der Organisationstheorie wird Resilienz meist als Fähigkeit beschrieben, um Belastungen zu absorbieren und aus ihnen Verbesserungen anzustreben. Trotz Anwesenheit ungünstiger Bedingungen, wie bspw. rascher Wandel, schlechte Führung, Leistungs- und Produktivitätsverluste oder starker Wettbewerb, äußere Anforderungen und Bedingungen (O'Dougherty Wright et al., 2013). Resiliente Organisationen sind in der Lage, dem Wandel, den bevorstehenden Herausforderungen mit konsolidierten Fähigkeiten, Wissen und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen aktiv entgegen zu treten und Lösungsansätze zu erarbeiten (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Anhand folgender Beispiele von Großkonzernen können nötige Handlungsbedarfe verdeutlicht werden: der Absatz von Coca-Cola hat sich deutlich verringert, Menschen konsumieren weniger kohlenstoffhaltige, mit koffeinangereicherte Erfrischungsgetränke, es ist nicht mehr en vogue. Der Konzern hat lange Zeit keine Produkte, die er markt- und bedürfnisgerecht anbieten kann. Ähnliche Umschläge und Einbußen durchlebt z.B. der Global-Player McDonalds (Hamel & Välikangas, 2003). Als Folge dieser Entwicklungen gründen sich in vielen Städten kleine, unabhängige Restaurants, die auf Bestellung frische Burger und Speiseangebote im Zusammenhang mit den aktuellen „Bio- & Veggie Trends“ anbieten. Diese Trends sind lt. Hamel und Välikangas (2003) ebenfalls in der IT/ -Technologie Branche bspw. bei Nokia und Motorola, CNN und FOX News zu beobachten. Ihrer Meinung nach hätten betroffene Unternehmen die sich abzeichnenden Folgeerscheinungen von Kundenverhalten und Märkten sowie der veränderten Wachstumskurve eindeutig früher identifizieren und für sich anpassen, nutzen können. Gleichzeitig sollte bedacht werden, dass erfolgreiche Unternehmen vielleicht die gleichen Charakteristika, Prozesse, Handlungsalternativen und Konzepte nutzen und verfolgen, die bei diesen jedoch anders eingesetzt, verteilt und weiterentwickelt werden und sich schlussendlich zu profitablen Schlüsselfaktoren des Unternehmens herausbilden (Välikangas, 2010).

Die Forscher Hamel und Välikangas (2003) argumentieren, dass das oben beschriebene Verhalten ein Beispiel dafür ist, wie Top Manager bzw. Unternehmensleitungen von solchen Herausforderungen und Veränderungen überrascht und zum Teil auch überfordert werden. Um Trends früher wahrnehmen und verstehen zu können, sollten Top Manager/ Führungskräfte an den Ort der Veränderung gehen, um das erlebte zu begreifen und sich nicht lediglich auf erhobene Datensätze zu verlassen (Hamel & Välikangas, 2003). Zudem sollte das Top Management darauf achten, nicht in bewährte Muster zu verfallen, in welchen kein Platz für Visionen und Innovationen ist. Hinzukommend sind kurzsichtige und einseitige Wahrnehmungsverzerrungen des eigenen unternehmerischen Handelns. Besonders schwierig scheint es für Top Manager/ Führungskräfte zu sein, geliebte, bislang gut funktionierende Strategien und Prozesse loslassen gegen neue, unvorhersehbare Taktiken einzutauschen (Välikangas, 2010).

Die beschriebenen Annahmen setzen ein hohes Bewusstsein für Veränderungen, Resilienz und Effekten sowie eine hohe Flexibilität innerhalb Organisationen, deren Leitungspersonen und Mitarbeitern voraus, welche über die täglich anfallenden Arbeiten hinaus bewältigt werden müssen. Dies ist auf der einen Seite mit einem geforderten, realistischen Blick in das Außenverhältnis von Märkten, das Konsumverhalten und die globalen Mega Trends zusehen. Auf der anderen Seite bedingen gesteigerte Anforderungen eine hohe persönliche Transferleistung, Beobachtungsgabe, transformationale und transaktionale Führungskompetenzen, sowie Empathie für Bedürfnisse und Befindlichkeiten. Weniger resiliente Organisationen erkennen widrige Lagen erst dann, wenn diese schon mit großer Überraschung über sie hereingebrochen sind. Das hat zur Folge, dass ein Lähmungseffekt vor dem Unbekannten eintritt, welcher sich bei Betroffenen u.a. in Angst, Furcht, Ab- und Gegenwehr, Zweifel, Sorgen und Leistungseinbußen ausdrücken kann (Sutcliffe & Vogus, 2003). Um künftige Trends und unternehmerische Herausforderungen frühzeitig zu entdecken, benötigen Unternehmen die verlässliche, vertrauensvolle Zusammenarbeit und Stärke der gesamten Mitarbeiterschaft, ohne die Partizipation am Wandel und Prozessen wie Lösungsfindungen auf die vorhandene Führungsebene zu beschränken (Välikangas & Romme, 2013).

In einer Bertelsmann-Studie (2007) wurden 163 Tochterunternehmen des Konzerns auf ihre Profitabilität hin analysiert (Drath, 2014). Unternehmen, welche einen hohen kooperativen und partnerschaftlichen Führungsstil in Verbindung mit hohem Commitment der Mitarbeiter aufwiesen, erzielten im Vergleich die höchsten Renditen. Nach Drath (2014) sind diese Faktoren eng mit einer resilienten Organisationführung verknüpft und scheinen den Unternehmenserfolg zu verstärken.

Organisationen, denen der Umgang mit unvorhergesehenen Situationen erfolgreich gelingt, verarbeiten auf der einen Seite den Erfolg auf allen Ebenen und vermitteln damit wiederum Potential und Selbstwirksamkeit für die Bereitschaft zur Mitarbeit an Lösungen von neuen Anforderungen (Weick & Sutcliffe, 2001). Auf der anderen Seite sollte die vorhandene Selbstwahrnehmung über das Unternehmung geprägt von einem nicht optimalen und perfekten Bild, sondern eher von dem gereiften Verständnis, dass die Handlungen zerbrechlich und unvollkommen sind, mit der absolut notwendigen Aktualisierungstendenz zur stetigen Weiterentwicklung entlang der Wertschöpfungskette sein (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Eine Langzeitstudie, durchgeführt an zehn USA AIR Force Standorten, greift diesen Gedanken ebenfalls auf und untersucht, ob es statistische Zusammenhänge zwischen kontinuierlichen Lagerbeständen, Ressourcen, Materialbeständen und wahrgenommener Resilienz gibt. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass die Hypothesen sich bewahrheiten und statistische Korrelationen aufweisen. Prozessuale Resilienz wird u.a. gefördert, wenn Organisationen über die genannten Ressourcen und Lagerbestände verfügen, dies erhöht die wahrgenommene Service- und Dienstleistungsorientierung entlang der Wertschöpfungskette, es gibt Mitarbeitern das Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit in der Unternehmensentwicklung und sorgt für einen flexiblen Umgang mit strategischen Reaktionen auf neue Herausforderungen und Krisen (Boone, Craighead, Hanna & Nair, 2013).

Resiliente Organisationen können sich schneller, flexibler und mit scheinbar geringem Aufwand anpassen und sich neu positionieren, ohne die eigene organisationale Integrität zu berühren. Sie haben Fähigkeiten und Eigenschaften entwickelt Konfrontationen so zu begegnen, dass sie sich den Anforderungen entsprechend kompensatorisch anpassen und sich daraus positiv weiterentwickeln können. Dabei sind neben globalen, unternehmerischen Bedürfnissen, Veränderungen und Herausforderungen, ebenfalls auch alle weiteren Bedürfnisse, Erwartungen, Aufgabenstellungen, persönliche (private und berufliche) und Krisen, Sorgen und Veränderungen der Mitarbeiter und Teamkonstellationen zu berücksichtigen, welche in die Organisation miteinfließen (Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015). Weitere fördernde Bedingungen für Resilienz im organisationalen Bereich sind u.a. folgende: eine fluide Unternehmensstrategie, gekennzeichnet durch flexible Anpassungen, strategische Marktbeobachtungen, eine gemeinsam getragene und gelebte Unternehmenskultur, welche sich durch positiv implementierte Umgestaltungen und Führungsverhalten ausdrückt und auf gegenseitigem Vertrauen sowie offener und transparenter Kommunikation aufgebaut wird (Hamel & Välikangas, 2003).

Der Schlüssel auf die sich verändernden Bedingungen wird in der Fähigkeit gesehen, resilient Geschäftsmodelle und -strategien an den Wandel und die Entwicklung von Technologien, Bedürfnisse, Verbraucherverhalten anzupassen (Hamel & Välikangas, 2003). Fähigkeiten und Produkte sollen zeitnah angepasst werden, bevor Verluste und Gefahren für das gegenwärtige Ertragsgeschäft entstehen und der Wandel das Unternehmen ausgebremst und überholt hat (Hamel & Välikangas, 2003). Unterdessen soll Abstand von der Vorstellung genommen werden, dass Resilienz eine einmalige Reaktion auf finanzielle, wirtschaftliche und soziale Rückschläge und Krisen von Organisationen darstellt. Es ist vielmehr die Auseinandersetzung mit globalen Trends, sowie Beobachtungen von Märkten, um frühzeitige Veränderungen zu erkennen, proaktive Anpassungen vorzunehmen und diese in die strategische und unternehmerische Ausrichtung zu implementieren (Martel & Perkins, 2016).

Resiliente Organisationen können schwache Signale, die von äußeren Veränderungen ausgehen leichter und früher wahrnehmen, beobachten und daraufhin prüfen und bewerten. Sie entwickeln ihre Fähigkeiten dahingehend, dass das eigene Handeln immer feiner und akzentuierter wird. Durch die Kombination des frühzeitigen Erkennens von äußeren Signalen, z.B. der Marktentwicklung einer gewissen Branche, und dem konsequenten und transparenten Management bereits kleiner Diskrepanzen, können auf künftige Veränderungen reagiert und der Entstehung von Fehlern entgegengewirkt werden (Barnett & Pratt, 2000; zitiert nach Vogus & Sutcliffe, 2007).

Durch frühes Erkennen und Implementieren von Lösungen wird eine Angst- und Stressreduzierung für alle Organisationsmitglieder herbeigeführt. Einzelpersonen und Arbeitsgruppen werden nicht plötzlich mit negativen, weitreichenden Überraschungen (Restrukturierungen, Entlassungen, traumatische Veränderungen) konfrontiert, weniger Leistungseinbußen, Absenzen und Fluktuation sind die Folge (Hamel & Välikangas, 2003). Das beschriebene frühzeitige Erkennen und Beurteilen von kritischen Situationen stellt einerseits die Möglichkeit zum situationsgerechten handeln dar. Andererseits benötigt das Erkennen und Bewerten verschiedene Ressourcen, die wiederum vom Top Management bewusst freigesetzt und flexibel umverteilt werden müssen.

Folgende Verhaltensweisen verhelfen, sich anbahnende Fehler frühzeitig zu erkennen, zu korrigieren und mögliche Krisen schneller abzuwenden:

- proaktive und präventive Analyse von Schwachstellen und bisherigen Ausfällen
- Befragungen über bestehende Annahmen, um ein tatsächliches Bild der Situation zu erhalten
- Erfassen von personellen und organisatorischen Fähigkeiten, welche eine Sicherstellung des laufenden Betriebes bedeuten
- tatsächliche Fehlerkultur
- vorhandenes Commitment gegenüber Resilienz sowie
- Implementierung von Personen mit der größten Expertise (unabhängig des Hierarchiegrades) zur Entwicklung von optimalen Lösungsentscheidungen (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Forschungen zeigen, dass herausfordernde Situationen in Organisationen einfacher gelöst werden können, wenn eine nachhaltige Stärkung der gesamten Organisation -des gesamten Systems- als Reaktion auf dynamische Veränderungen folgt. Eine Möglichkeit besteht in der Integration verschiedener Verhaltensweisen und -konzepten unterschiedlicher Mitarbeiter (Vogus & Sutcliffe, 2007). Dabei sollten bereits altbewährte und erfolgreiche Verhaltens- und Handlungsweisen berücksichtigt werden, sodass daraus weiterentwickelte und komplexere Formen von Handlungsalternativen und -maximen resultieren können. Die hieraus entstehende Wirkung ergibt sich aus der Aktivierung von latenten Ressourcen (materiell, strukturell, finanziell, human), welche (neu-) kombiniert und flexibel auf die Herausforderung individuell angepasst und angewandt werden müssen. Anhaltende Spannungen, Sorgen und Ängste bei Einzelpersonen, im Team und als Folge in der Gesamtorganisation verhindern diesen freien Prozess der Lösungsfindung und Implementierung (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Der oberste Führungskreis des Unternehmens sorgt für die Entwicklung einer strategischen Vielfalt. Sie ermöglichen Experimente für Innovationen und Simulationen von besonderen Situationen und Veränderungen während einer ruhigen, beständig verlaufenden Unternehmenslage. Die Neuverteilung von Ressourcen ist eine der grundlegenden Voraussetzungen für eine gelingende organisationale Resilienz. Die Negierung von Ressourcenallokationen wird hingegen als äußerst hinderlich für Resilienz angesehen (Hamel & Välikangas, 2003). Vor diesem Hintergrund ist kritisch anzumerken, dass sich Individuen über bestimmte Verfügbarkeiten und Vorhandensein von Ressourcen bewusst sein müssen, um sie einsetzen zu können.

Die genannte Aktivierung der benötigten Ressourcen muss vom Top Management initiiert werden. Hamel und Välikangas (2003) zur Folge ist das Bewusstsein und die Bereitschaft des Top Managements zur nötigen Verteilung von Ressourcen nicht immer gegeben. Sie ist letztlich ein Indiz für fehlende organisationale Resilienz. Viele Top Manager erkennen aus unterschiedlichen Gründen die Situationen nicht rechtzeitig, werden vom Wandel überrascht und sind nicht darauf vorbereitet aktiv zu reagieren. Nach langen Verlusten von

Unternehmensumsätzen wird oft ein Führungswechsel auf C-Level als scheinbare Lösung durchgeführt (Hamel & Välikangas, 2003). Resilienz nutzt sowohl bei Einzelpersonen als auch bei Organisationen das Fundament des bisher gelernten und fördert selbstverstärkend künftiges Lernen durch den aktiven und selbstwirksamen Umgang mit verschiedenen Kontexten und andersgearteten Anforderungen (Vogus & Sutcliffe, 2007). Um auf diese Dynamiken in Organisationskontexten optimal eingehen zu können, hilft die Fähigkeit, in unerwarteten Situationen handlungsfähig (Antizipation) zu sein (Gerrig & Zimbardo, 2008).

Resilienz ist mehr als eine Form der Akkommodation auf spezielle äußerer Umstände. Ebenfalls sind deterministische Ansätze im Kontext des Resilienz-Konzeptes nicht weitreichend genug um kritisch zu hinterfragen. Denn Kompetenzen, welche zur aktiven Problemlösung von vergangenen Herausforderungen beigetragen haben sind nicht zwangsläufig für künftige Schwierigkeiten passend und zielführend. Dennoch erhöht das Vorhandensein und die Wahrnehmung von Kompetenzen in einer Situation die Wahrscheinlichkeit für den Einsatz passender Fähigkeiten und Wissen in künftigen Herausforderungen. Resiliente Organisationen sind in der Lage mit Fähigkeiten und Wissen auf Krisen einzugehen, ohne im Detail zu wissen, welche Anforderungen diese an sie stellen werden (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Forschungsergebnisse zeigen auf, dass positive Rückkopplungskreisläufe im Kontext der eingesetzten Fähigkeiten und Wissen von Teams, Einzelpersonen und der Gesamtorganisation entstehen, wenn Herausforderungen erfolgreich überwunden wurden, mit dem Resultat, dass die bisherige Resilienz positiv verstärkt wird, was wiederum positive Effekte zur Lösung künftiger Herausforderungen hervorruft (Vogus & Sutcliffe, 2007). Resilienz in Organisationen resultiert mitunter aus Dynamiken und Prozessen, welche mit kognitiven, emotionalen, relationalen und strukturellen Ressourcen bearbeitet und überwunden werden konnten. Eine der Grundvoraussetzungen ist der wandlungsfähige Einsatz der genannten Ressourcen. Dies ermöglicht es Unternehmen, unerwartete Herausforderungen zu bewältigen und daraus zu

lernen (Sutcliffe & Vogus, 2003). Somit besteht „Widerstandsfähigkeit“ (Resilienz) in affektiven Verhaltensweisen und kognitiven Prozessen.

Resiliente Organisationen beschäftigen sich mit ihren Misserfolgen aber nicht als bloße Suche bzw. Bestandsaufnahme von best practise-Modellen. Das Ziel besteht darin, die eigene Zukunft sowohl des Unternehmens als auch seiner Mitarbeiter proaktiv und zukunftsgerichtet fortzuentwickeln. Die unternehmerische Ausrichtung verfolgt eine Vision und Strategie, die sich mit Chancen und Trends positiv konfrontiert, anstatt in bisherigem Verhalten zu verharren (Hamel & Välikangas, 2003). Sie haben stets einen Blick auf die sich wandelnde Außenwelt, suchen proaktiv nach Annahmen und Risiken, die im System vorherrschen, um realistische Bewertungen von aktuellen und kommenden Anforderungen vornehmen zu können (Weick & Sutcliffe, 2001). Sie wollen schnelle und routinierte Interpretationen, ebenso wie stigmatische Einschätzungen und Begegnungen von Herausforderungen verhindern.

Durch verbesserte Informations- und Verarbeitungssysteme werden geschehene Fehlschläge thematisiert und diskutiert, um Informationen für die Weiterentwicklung und Verbesserung des Gesamtsystems abzuleiten (Weick & Sutcliffe, 2001). Dadurch wird ein gemeinsames Verständnis aller Organisationsmitglieder über die eventuelle Auswirkungen und deren Definition hergestellt und kommuniziert. Dabei werden vorhandene Fähigkeiten und Wissensstände von Personen für den nötigen Veränderungs- und Lösungsprozess dem gegenübergestellt. Allerdings werden als allgemeine Entscheidungsgrundlage für die Organisation und im speziellen für die Top Manager aktuelle Übersichten über vorhandene Kompetenzen, Wissensstände und Fähigkeiten der Mitarbeiter benötigt. Diese müssen stetig gefördert, weiterentwickelt und aktualisiert werden, sodass Wirksamkeit für potentiell Wachstum und bewusste Verhaltens- und Handlungsweisen hergestellt werden kann, was wiederum einen organisatorischen und ressourcenbedingten Mehraufwand mit sich bringt (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Mitarbeiter werden ermutigt, offen und transparent persönliche Fehler, Fehler im Team und in der Gesamtorganisation anzusprechen, offen darzulegen und

Feedback zu geben, damit eine gemeinsam getragene und gelebte Veränderungs- und Verbesserungskultur entsteht, in welcher bisherige Fehler durch aufmerksame Weiterentwicklung verringert werden können (Vogus & Sutcliffe, 2007). Zudem sollte die Organisation zielgerichtet und bewusst handeln, die Möglichkeit durch eine offene Verbesserungs- und Feedbackkultur die Ideenvielfalt und Kreativität der Mitarbeiter in Einschätzung- und Lösungsprozesse einbinden. Für die Entwicklung einer offenen Fehler- und Verbesserungskultur mit der Förderung von Resilienz in Unternehmen wird die Möglichkeit und Chance zum offenen Feedback und Perspektivenwechsel als wichtigstes Instrumentarium verstanden (Martel & Perkins, 2016).

Die stetige Investition in die Förderung von Mitarbeiter und Führungskräfte durch Training, Coaching und Weiterentwicklung von Resilienz sollte implementiert werden. Hamel und Välikangas (2003) zeigen vier Bestandteile resilienter Organisation auf:

1. Freiheit im künftigen Erfolg, keine festhaltende Nostalgie und Arroganz (kognitive Bestandteile)
2. Bewusstsein, Kennen von Alternativen für Handlungsfähigkeit, um neue Optionen einleiten zu können und von Vergangenen ablassen zu können (strategische Bestandteile)
3. Ressourcen auf Herausforderungen anpassen, verteilen und einsetzen können (politische Bestandteile)
4. proaktive und kontinuierliche statt reaktive Anpassung orientiert an Praxis und tatsächlichen Herausforderungen (ideologische Bestandteile)

Weiterhin stellt die aktive Nutzung und Einbindung von externen Ressourcen in Form von beruflichen und sozialen Netzwerken eine Förderung der Resilienz dar. Durch das erlebte Kollektiv im Netzwerk kann erneut Selbstbewusstsein für den Einzelnen resultieren. Die wahrgenommene Sicherheit kann Mut zu Risiken auslösen, neue Perspektiven durch Formen von Supervisionen und Wissenstransfer verschaffen (Martel & Perkins, 2016). Durch die Vernetzung können Bewertungen, Handlungsalternativen und Erfahrungswissen konsolidiert genutzt werden, was zu einem Anstieg der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und Widerstandsfähigkeit verhilft (Mühlfelder, Steffanowski & Borchard, 2015).

Diese Annahmen implizieren das Vorhandensein und die Dringlichkeit zum Aufbau und Pflege eines beruflichen und privaten Netzwerkes, welches über spezielles Wissen und unterschiedliche Erfahrungen verfügt, um unterstützend in herausfordernden Situationen miteinbezogen zu werden.

## **2.3 Zusammenfassende Betrachtung**

Vor dem Hintergrund der genannten Bedrohungen durch dynamische Wandel und globale Veränderungen (z.B. Industrie 4.0, demografischer Wandel, etc.) für Einzelpersonen (im Fokus des beruflichen Arbeitskontextes), Teams und Organisationen wurden Theorien und wissenschaftlich empirische Ausarbeitungen von betrieblicher, organisationaler Resilienz angeführt und kritisch beleuchtet. Dies erfolgte mit dem Fokus auf mögliche Präventions- und Schutzmaßnahmen, Prozesse zur Förderung von Resilienz der Mitarbeiter, Teams und Gesamtorganisationen, in Verbindung mit dem Aufzeigen und Vergegenwärtigen von proaktivem Verhalten, Reduzierung negativer Bedrohungen und mögliche Auswirkungen auf betroffene und beteiligte Menschen (Van der Vegt, Essens, Wahlström & George, 2015).

Der beschriebene Einsatz und die Fördermöglichkeiten von Resilienz und den daraus entstehenden konstitutiven Fähigkeiten der Organisation inklusive seiner Mitglieder verdeutlichen zum einen, dass Organisationen stets in der Lage, sind ihre kollektiven Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen weiter auszubauen, an dynamische Veränderungen anzupassen und ihre unternehmerischen Handlungen verfeinern zu können. Zum anderen zeigen sie mögliche Erfolgsfaktoren auf, durch welche Organisationen zukunftsorientierter werden, „blinde Flecken“ hinsichtlich des eigenen Betriebes und dessen Entwicklungen reduzieren könnten, flexibler in Prozessen und Reaktionen werden würden und Tendenzen zur betrieblichen Unbeweglichkeit verringern könnten (Vogus & Sutcliffe, 2007). Die Förderung von Resilienz ermöglicht Unternehmen und Mitarbeitern einen anderen Blickwinkel sowohl über das Unternehmen selbst als auch über globale Umweltsysteme einzunehmen, vorausgesetzt, Resilienz und den bewussten Umgang mit Veränderungen und schweren Situationen fördern zu wollen und können.

Die angeführten wissenschaftlichen Theorien und Belege verdeutlichen die Notwendigkeit der Betrachtung von Resilienz in Arbeitsgruppen und Teams. Bisherige Erkenntnisse auf Basis der individuellen Resilienz von Einzelpersonen können nicht lediglich auf eine Gruppe transferiert und multipliziert werden. Der sich ergebende Unterschied resultiert vor dem Hintergrund inter- und intraindividuelle Interaktionen in Gruppen, welche kontextabhängig verlaufen, bisherige Erfahrungen miteinbeziehen und sich dynamisch weiterentwickeln (Weiss, Högl & Hartmann, 2015).

In der stetigen personellen und organisationalen Weiterentwicklung durch bewältigte Herausforderungen können Organisationen die sich ergebenden Vorteile nutzen, dass sie durch daraus resultierendes Erlernen von Fähig- und Fertigkeiten, Wissen und das Verständnis, nicht perfekt zu sein, erfolgreicher und resilienter werden. Resilienz beruht u.a. auf Prozessen, Strukturen, Praktiken und Kompetenzen, welche die Wiederherstellung von Selbstwirksamkeit und Wachstum fördern, um künftige Krisen und Anforderungen erfolgreicher bewältigen und gestärkt daraus hervorgehen zu können (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Die beschriebenen theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass Organisationen erfolgreich sind, wenn sie den beschleunigten Wandel durch schnelle und stetige Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Strategien einerseits fördern und sich andererseits für die beständige Entwicklung und Förderung von Resilienz im Unternehmen bemühen. Resilienz sollte zu autonomen und spontanen Prozessen reifen und als Grundlage für stetige Entwicklung und Effektivität fungieren. Der beste Wettbewerbsvorteil entsteht für Unternehmen, wenn sie sich verändern müssen, vor gewisse Herausforderungen gestellt werden und interagieren können (Hamel & Välikangas, 2003).

Weick und Sutcliffe (2001) fassen die bisherigen theoretischen Überlegungen und Praxisempfehlungen in fünf Handlungsprinzipien (Abbildung 3) zusammen, die Resilienz im Arbeitskontext fördern und selbsttragend weiterentwickeln:

1. Mitarbeiter dürfen und sollen Fehler stetig aufspüren, melden, kommunizieren und dabei das Team involvieren, damit eine nachhaltige Lern- und Verbesserungskultur entsteht, um Fehlerwahrscheinlichkeiten zu verringern.
2. Der Umgang mit Fehlern, Veränderungen und Anforderungen wird nicht routiniert abgehandelt. Es besteht der Anspruch neue Erklärungs- und Lösungsansätze zu entdecken, zu formulieren und umzusetzen. Es soll Abstand von Standardlösungen und stigmatischen Interpretationen genommen werden.
3. Der Fokus von Einzelpersonen, Teams und der gesamten Organisation liegt auf dem Commitment zur Resilienzförderung in Organisationen bezüglich Improvisationen mit unvorhergesehenen Herausforderungen und Situationen.
4. Integration von Flexibilität in der Planung und Umsetzung von Veränderungen und Handlungen, sowie die Sensibilität für unternehmerische Abläufe und aktuelle Ereignisse.
5. Entscheidungen, Befugnisse und Verantwortlichkeiten können in Krisensituationen flexibel verrückt werden. Personen mit der jeweils größten Expertise und Erfahrungswissen treffen Entscheidungen und nicht zwingend hierarchisch festgelegte Positionen.

## 5 Handlungsprinzipien zur Steigerung von Resilienz im beruflichen Kontext



Abb.3: 5 Handlungsprinzipien zur Steigerung von Resilienz im beruflichen Kontext (Weick & Sutcliffe, 2001). Eigene Darstellung.

## 2.4 Ableitung der Fragestellung

Die Darstellung der empirischen Studien und der zugrundeliegenden Theorien zeichnet sowohl die theoretische Basis des Konstrukts Resilienz als auch der zu erstellenden Masterthesis ab. Die Theorien und Studien zeigen zum einen wissenschaftliche Lücken und zum anderen Divergenzen in Forschungen, Definitionen, Abgrenzungen, Erkenntnissen über Team- und Organisations-Resilienz auf (O'Dougherty Wright et al., 2013). Es besteht häufig mangelnder Transfer von theoretischen Abhandlungen zu Praxiskontexten für Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Zudem wird Resilienz in Verbindung mit organisationstheoretischen und systemisch empirischen Abhandlungen wenig theoretisch fundiert dargestellt und belegt (Sutcliffe & Vogus, 2003; Vogus & Sutcliffe, 2007; O'Dougherty Wright et al., 2013). Fortlaufende Studien und empirische Forschungen arbeiten daran, die Entstehung, Förderung, Vorhersage und Beschreibung von Resilienz in Organisationen und in Gruppen/ Teams genauer zu definieren und gegen andere Theorien, Konstrukte klarer abzugrenzen (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Vor diesem Hintergrund soll eine qualitative Primärforschung im Sinne von empirischen Querschnittsstudien mittels mündlicher Befragung von Top Managern in Unternehmen erhoben werden. Die Erhebung soll der Beantwortung und Analyse folgender Forschungsfragen dienen:

- 1) Mit welchen Maßnahmen, Methoden und Mitteln versucht das Top Management das Unternehmen im Wettbewerb resilienter und widerstandsfähiger im Umgang mit schweren Herausforderungen (Krisen) aufzustellen und zu positionieren?
- 2) Welche Maßnahmen und Prozesse werden vom Top Management des Unternehmens unternommen, um die Resilienz und Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter aktiv zu unterstützen und zu fördern?
- 3) Welche strukturellen Handlungsschritte und Maßnahmen werden vom

Top Management zur Lösung von schweren Herausforderungen (Krisen) an das gesamte Unternehmen im Sinne einer resilienten Organisationsführung eingeleitet, kommuniziert und implementiert?

- 4) Durch welche Vorgehen und Initiativen des Top Managements soll eine Steigerung der Resilienz sowie künftige Handlungs- und Widerstandsfähigkeiten des Unternehmens gewährleistet bzw. verbessert werden?

### 3 Methode

Die folgenden Ausführungen zeigen die methodologischen Vorgehensweisen der empirischen Forschung auf. Es folgt eine detaillierte Beschreibung der Rahmenbedingungen, die verwendeten Auswahlverfahren der definierten Zielgruppe, die vorgenommene Operationalisierung mittels dimensionaler Analyse, die Konstruktion eines Interviewleitfadens sowie die Durchführungs- und Auswertungsmethoden der Stichprobe.

#### 3.1 Rahmenbedingungen der Stichprobe

Der empirische Forschungsteil erfolgt durch eine Primärforschung (Abbildung 5). Diese wurde per Querschnittsstudien in Form von mündlichen Befragungen (halbstandardisierte Interviews mit Leitfaden) mit Top Managern - auf Geschäftsführerebene - aus 20 Unternehmen durchgeführt (Reinhardt, 2015).

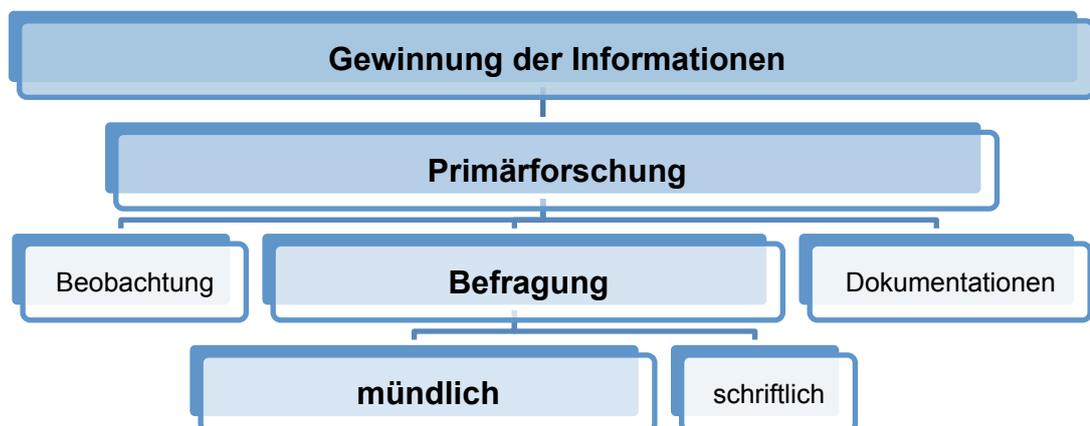


Abb. 5: Methoden der Informationsgewinnung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinhardt & Ornau, 2014, S. 9).

Die interviewten Top Manager der Unternehmen weisen zunächst keine erkennbaren und zwingend gegebenen intra- und interpersonelle Gemeinsamkeiten bei ihrer persönlichen Vorbildung, ihren Kenntnissen und Wissensständen in Bezug auf das Thema Resilienz auf. Ebenfalls sind vorherrschende Strukturen, Prozess-, Aufbau- und Ablauforganisationen sowie Unternehmensgrößen und Branchenzugehörigkeiten der analysierten Unternehmen und ihrer Top Manager nicht maßgeblich für die Teilnahme an der Primärforschung. Die Zielgruppe der Analyse definiert sich durch Top Manager

verschiedener Unternehmen im Querschnitt, welche unter den Herausforderungen aktueller Branchenveränderungen, dynamischen Trends und Veränderungen Unternehmen (-sbereiche) leiten, nach außen repräsentieren und verantworten. Durch die Definition der Zielgruppe ergibt sich eine klare Abgrenzung der in fragekommenden Teilnehmer. So sind z.B. Abteilung- und Bereichsleiter nicht in der Stichprobe enthalten.

Die Zielgruppe stellt die oberste Hierarchieebene von Unternehmen dar. Sie ist befasst mit den Aufgaben der Planung, Konzeption, Koordination, Durchführung und Kontrolle von unternehmerischen, strategischen, strukturellen und politischen Ausrichtungen, Zielverfolgungen und Positionierungen der gesamten Organisation. Personen des Top Managements repräsentieren Unternehmen nach außen zu allen Schnittstellen, gegenüber Kooperationspartnern und Behörden. Zudem trägt dieser Personenkreis die volle Verantwortung für sämtliche Unternehmensaktivitäten, fungiert als Risikoträger gegenüber Gesellschaftern, Eigentümern, Investoren und der Judikative (Bartscher, O.J). Meist haben diese Personen Titel des C-Levels (z.B. CEO, COO, CFO, CTO) oder bekleiden Positionen auf der Vorstandsebene der Unternehmung.

Die definierte Zielgruppe der empirischen Untersuchung wurde aufgrund des Erkenntnis- und Forschungsinteresses in Verbindung mit dem Konzept der Resilienz und positiver Organisationsführung von der Forscherin gewählt. In der zuvor beschriebenen Theorie, den zitierten Forschungen und Studien über Resilienz (Kapitel 2) konnte deutlich hervorgehoben werden, dass das Konstrukt der Resilienz noch nicht nachhaltig in Unternehmen -insbesondere innerhalb der Unternehmensführung- eingezogen ist und angewandt wird. Des Weiteren fokussiert die vorliegende Masterthesis den nachhaltigen, resilienten und zukunftsweisenden Umgang mit stetigen Veränderungen wie z.B. globalen Mega Trends in Verbindung mit eingesetzten Möglichkeiten, Ressourcen und Führungskomponenten, um Resilienz des Unternehmens, Teams und Einzelpersonen zu fördern. Um diese Aspekte zu analysieren ist es entscheidend, die oberste Hierarchie- und Entscheidungsebene von Organisationen zu befragen.

Um an die Zielgruppe der Untersuchungsteilnehmer zu gelangen nutzt die Forscherin primär ihr eigenes aufgebautes, berufliches Netzwerk. Interviewpartner, welche nicht aus dem primären beruflichen Netzwerk stammen, wurden unter individueller Recherche bestimmter Spezifika wie beispielsweise Unternehmen mit dynamischen und vom Wandel geprägten Märkten, Branchen, Umfeldern und Rahmenbedingungen sowie besonderen, teils schweren Herausforderungen und Krisen wie beispielsweise Investorenwechsel, Startups in Abhängigkeit zu Joint Ventures akquiriert. Dabei wurde eine bewusste Auswahl folgender Branchen berücksichtigt: IT-, Telekommunikation- und Technologiebranche, Consulting- und Dienstleistungsbranche, Automotive und Fahrzeugbau, Maschinenbau und Automatisierung, Banken- und Finanzdienstleistungen, Energie-, Wasser- und Umweltbranche. Die Auswahl beruht auf der Annahme der Forscherin, dass in diesen Branchen unternehmerische Herausforderungen, Krisen oder Neupositionierungen u.a. im Zusammenhang der aktuellen Megatrends (z.B. Globalisierung, Urbanisierung, Neo-Ökologie, Individualisierung und Gesundheit (Horx, 2016)) sich am deutlichsten abzeichnen könnten.

### **3.2 Operationalisierung**

Die Primärforschung wurde über eine dimensionale Analyse operationalisiert und strukturiert (Tabelle 1). Im Weiteren wurde durch empirische Methoden der Sozialforschung mittels Fragebogen- bzw. Interviewtechnik ein Interviewleitfaden konzipiert und entsprechend umgesetzt. Das Vorgehen der dimensional Analyse zeigt anhand eines Strukturbaumes (Tabelle 1) den Zusammenhang und das Verfahren von der bereits beschriebenen theoretischen Grundlage (Kapitel 2) zur praktisch anwendbaren Empirie auf. Damit wird die Intersubjektivität der betrachteten Begrifflichkeiten vergrößert (Reinhardt & Orna, 2014).

Zum einen kann durch die vorgenommene Operationalisierung gewährleistet werden, dass im Interview alle wichtigen theoretischen Kernthemen und Begrifflichkeiten systematisch aufgegriffen und bearbeitet werden. Zum anderen hat das Verfahren eine sinnhafte Zerlegung in mess- und beobachtbare

Einheiten sowie deren Abgrenzung von anderen möglichen Dimensionen eines zunächst weitläufigen und schwer messbaren Konstrukts zum Ziel (Stier, 1996). Durch die systematische Teilung erhält ein schwer einzuordnendes Konstrukt z.B. Resilienz einen klaren empirischen Bezug, unter welchem es möglich ist, das Erkenntnisinteresse und das Verwendungsinteresse der Forscherin herauszustellen (Stier, 1996). Durch das Verfahren wird es möglich, messbare und direkt wahrnehmbare (beobachtbare und beschreibbare) Reaktionen, Antworten und Verhalten zu analysieren (Reinhardt & Ornau, 2015).

Ausgehend von der entwickelten Fragestellung (Kapitel 2.4) der vorliegenden empirischen Masterthesis wurden im dargestellten Strukturbaum mittels dimensionaler Analyse (Tabelle 1) vier Dimensionen aus dem Konstrukt Resilienz abgeleitet. Diese sind strukturelle Faktoren, Handlungsfähigkeit, Beziehungsfaktoren und Humanfaktoren. Die erste Dimension stellt Strukturelle Faktoren der Organisation dar. Strukturelle Faktoren des Unternehmens sind bedeutend für die strategische Ausrichtung und Positionierung im Wettbewerb und am Markt sowie für den nachhaltigen Umgang mit herausfordernden Situationen und Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden (Sutcliffe & Vogus, 2003; Masten & Reed, 2002 zitiert nach O'Dougherty Wright, 2013; Maddi, 2013; Cameron et. al, 2004; Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015; Stephans et. al, 2013). Im Kontext resilienter Organisationführung soll untersucht werden, ob Strategien, Prozesse, Dokumentationen und definierte Abläufe aus Sicht des Top Managements die Handlungsfähigkeit und den Einsatz von einzelnen Personen, Teams und Organisationen fördern. Zudem soll beleuchtet werden, ob und in welcher Form das Top Management die Resilienz im Unternehmen fördert bzw. verbessern möchte.

Aus der Dimension Handlungsfähigkeit lassen sich verschiedene Konstrukte und mögliche Kategorien zur Untersuchung von Resilienz in Unternehmen ableiten. Resilienz wird u.a. durch das subjektive Wahrnehmen von Ressourcen und möglichen Handlungsspielräumen gefördert (Luther et. al, 2000 zitiert nach Sutcliffe & Vogus, 2003; Luthans et. al, 2007; Martel & Perkins, 2016; Mühlfelder et. al, 2015; Boone et. al, 2013). Vor dem Hintergrund sich ständig ändernden Herausforderungen, Techniken und globalen Mega Trends werden

Organisationen und deren MA mit neuen Gegebenheiten und Anforderungen konfrontiert. Im Zuge der Untersuchung werden die Handlungsschritte und Initiativen des Top Managements, welche eine resiliente Organisationsführung im Umgang mit dynamischen Umgebungen begünstigen, untersucht.

Die dritte Dimension Beziehungsfaktoren berücksichtigt mögliche Beziehungen und Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Investoren des Unternehmens (Masten & Reed, 2002; Mourlane, 2012; Martel & Perkins, 2016; Stephens et. al 2013; Luther et. al, 2000 zitiert nach Sutcliffe & Vogus, 2003). Im vorliegenden Kontext der Organisationsführung in Verbindung mit dem Resilienz-Konzept werden die Beziehungsfaktoren aus Sicht der befragten Top Manager berücksichtigt. Ziel ist es, eine vollständige Abbildung aller Maßnahmen und Bemühungen, welche Resilienz fördern, im Umgang mit schweren Herausforderungen am Markt und im Wettbewerb zu erhalten.

Das Ziel der Dimension vier (Humanfaktoren) liegt darin, aufzuzeigen, welche Maßnahmen und Möglichkeiten das Unternehmen unternimmt, um Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit Herausforderungen, schweren Anforderungen und möglichen Rückschlägen positiv zu unterstützen. Im Kontext von Resilienz ist es besonders wichtig, Mitarbeiter offen und aktiv in Lösungsprozesse mit einzubeziehen, um bevorstehende Hindernisse bestmöglich lösen und bewältigen zu können (Amann, 2015; Rudolph & Reppening, 2002 zitiert nach Vogus & Sutcliffe, 2007; Välikangas & Romme, 2013; Zehir et. al, 2016, Mühlfelder et. al, 2015; Rickard et. al, 2001; Bunderson & Sutcliffe, 2002; Välikangas, 2010). Das Ergebnis ist nicht nur eine gesteigerte Widerstandsfähigkeit, sondern auch eine erhöhte Leistungsbereitschaft von Einzelpersonen, Teams und Gesamtorganisationen. Daraufhin wurden alle für die vorliegende Ausarbeitung der Masterthesis wichtigen Begrifflichkeiten der dargelegten und zitierten Theorie (Kapitel 2) weiter in die jeweiligen Kategorien untergliedert und abgeleitet (Dimensionale Analyse, siehe Anhang).

Konstrukt	Dimension	Kategorie	Indikator
<b>Resilienz</b>	<b>Strukturelle Faktoren</b>	Unternehmensstrategie	Strategische Ausrichtung am Markt, Definition, Dokumentation, Strategie
		Vision/ Mission/ Ziele	Definition von Zielen, Visionen, Mission, Kommunikation, Vorbildfunktion, leben
		Prozesse/ Abläufe	Klare Prozesse und Abläufe, Einheitlichkeit, Einhaltung der Vorgaben
			Transparenz, Feedbackkultur, Ehrlichkeit, offener Umgang mit Fehlern und Verbesserungswünschen
	<b>Handlungsfähigkeit</b>	Innovationsbewusstsein	Erkennen, Bewerten und Reaktion auf dynamische Veränderungen, Herausforderungen, Suche nach Innovationsmöglichkeiten
		Innovationsfähigkeit	Wahrnehmung von Innovationen, Puls der Zeit, schnelle Reaktionszeiten, flexibel & dynamisch, Strategische Ausrichtung am Markt, Strategie
		Ressourceneinsatz	Schnelle, flexible, dynamische Reaktionszeiten auf Veränderungen
		Wissenseinsatz	Wissen, Fähigkeiten bündeln
		Partizipation	Offene Kommunikation, Transparenz, Beteiligung aller über Hierarchieebenen hinaus
	<b>Beziehungsfaktoren (Stakeholder int/ ext.)</b>	Soziale und berufliche Netzwerke	Einbindung des sozialen und beruflichen Netzwerkes, Hilfe, Unterstützung zur Bewältigung einfordern, Wettbewerbsfähigkeit erhalten
		Krisen- und Erfolgskommunikation	Offener und proaktiver Umgang mit Schwierigkeiten, Niederlagen, Herausforderungen
	<b>Humanfaktoren</b>	Motivation und Leistung	Definition von Zielen, Visionen, Mission, proaktive Kommunikation, Vorbildfunktion leben, Motivation, Einbindung
		Lessons Learned	Wissenspool und Lessons Learned aufbauen, bewusster Umgang mit Miss/Erfolg, Prozessbeschreibungen, Stärken stärken
		Selbstwirksamkeit	Entscheidungsfreiheit, Verantwortlichkeiten, Partizipation, Vertrauen in MA
		Führungsstil	Führungsqualität und -wissen
		Angst, Zweifel	Transparenz, Vertrauen, offener Umgang mit Herausforderungen und Krisen
		Resilienzförderung	Förderung der MA, Bewusstsein und Wissen über Resilienz, transparenter Umgang mit Veränderungen

Tab. 1: Ausschnitt der dimensionalen Analyse des Konstrukts „Resilienz“.

Die Kategorien in Tabelle 1 stellen mögliche Strategien, Ziele, Visionen, Prozesse, Strukturen, Innovationen und Reaktionen auf dynamische Wandel und Herausforderungen, Ressourcen, Umgang mit vorhandenem Wissen, Kommunikationsmethoden, Stakeholder, Nutzung von Netzwerken und verantwortlichen und beteiligten Personen dar, welche in der Operationalisierung betrachtet werden. Der abschließende Vorgang gliedert sich wie folgt: aus den ermittelten Kategorien werden beschreib- und beobachtbare Indikatoren ermittelt und feiner formuliert. Die Indikatoren der jeweiligen Kategorien und Dimensionen werden im Anschluss an den zuvor beschriebenen Prozess als Grundlage für dementsprechende Fragen des Interviewleitfadens herausgearbeitet (Reinhardt & Ornau, 2015).

### **3.3 Interviewtechnik**

Die Informationsgewinnung und Datenerhebung der Forschung erfolgt mit Hilfe halbstandardisierter Interviews und zuvor entwickelten Interviewleitfäden. Das halbstandardisierte Interview mit Verwendung eines Interviewleitfadens wurde aufgrund einiger Vorteile gegenüber standardisierten und unstandardisierten Interviews gewählt. Sie können wie folgt beschrieben werden: ein flexibles und dynamisches Ablaufschema in der Durchführung, Reduzierung des Risikos von vergessenen Fragen durch einen Leitfaden als Kontrollinstrument. Ungeübten Interviewern gibt die Vorgehensweise eine gute Übersicht über den Ablauf und Sicherheit in der weiteren Durchführung. Neben- und Detailfragen können unabhängig des Leitfadens gestellt und besprochen werden, dadurch wird die Interviewstruktur dynamisch und flexibel (Reinhardt & Ornau, 2015).

Der Leitfaden erhöht den Bewegungsspielraum während der Befragung und nähert sich durch das Stellen offener Fragen einer „natürlichen“ Gesprächssituation an, da Fragen in der Reihenfolge abweichend gestellt und im verbalen Stil angepasst werden können. Es besteht eine bestimmte Offenheit im Konstrukt, Verlauf je nach Gesprächs- und Antwortsituation und der Handhabung mit neuen Informationen (Misoch, 2015). Hinzukommend kann der Interviewer offene und nicht verstandene Fragen dem Interviewpartner im direkten Gespräch erklären und beantworten. Im Bezug auf das Konstrukt Resilienz und dessen

Bedeutung und vielschichtiger Definitionen ist dies ein großer Vorteil, da nicht unbedingt Fach- und Detailwissen bei den Befragten vorausgesetzt werden kann. Deshalb wurde die Form der mündlichen Befragung mittels halbstandardisierter Interviews gewählt, um zum einen möglichst viele Rückläufe zu generieren und zum anderen flexibel auf Fragen, Antworten und generierte Informationen während der Gespräche eingehen zu können.

Die methodische Wahl von Fragebögen schließt die Forscherin für diese empirische Analyse aus. Dennoch hat die Verwendung halbstandardisierter Interviews auch Nachteile, welche wie folgt benannt werden können: die Durchführung von Interviews ist generell anfällig gegenüber Störvariablen (z.B. Lautstärke, Unterbrechungen, knappe Zeit des Befragten, Motivation), Hemmung der Interviewpartner und sozial erwünschte (unternehmenskonforme, marketingstrategische) Antworten. Zudem ist das Führen von Interviews zeit- und kostenintensiv sowie in der späteren Analyse- und Auswertungsphase aufwendig (Reinhardt & Ornau, 2015).

### **3.3.1 Leitfadenkonstruktion**

Durch die Verwendung von Leitfäden während Interviews entsteht eine hohe Vergleichbarkeit von Antworten mit dem Ziel, die wesentlichen Fragen des Erkenntnis- und Forschungsinteresses nicht aus den Augen zu verlieren (Misoeh, 2015). Allerdings werden an den Interviewer hohe Anforderungen gestellt hinsichtlich der möglichen und nötigen Flexibilität innerhalb der Durchführung (-Qualität), des Erhalts eines Gesamtüberblicks, der individuellen psychischen, sozialen, mentalen und kognitiven Fähigkeiten (z.B. Aufmerksamkeit, Belastbarkeit, Hintergrundwissen zur Befragung, Kontrolle der eigenen Emotionen, Werte und (non-)verbalen Kommunikationsmustern) und möglicher Manipulationen des Gegenübers (Reinhardt & Ornau, 2015).

Der Leitfaden für die durchgeführten Interviews wurde anhand verschiedener Kriterien entwickelt, die im Folgenden beschrieben werden: Dabei liegt der Fokus auf der Analyse individueller, subjektiver Handlungen, Meinungen und Einstellungen der Befragten zum Konstrukt Resilienz. Es müssen keine voran

gestellten Hypothesen als Grundlage vorhanden sein (Misoch, 2015). Das Instrument weist in der Durchführung einen gewissen Prozesscharakter auf, da es nicht als starres Element im Vergleich zu einem Fragebogen verstanden wird. In mündlichen Befragungen, wie bspw. Interviews, dient Kommunikation (verbal und nonverbal) als Schlüsselkomponente. Innerhalb der Leitfadenskonstruktion ist in besonderem Maße auf das Sprachniveau des jeweiligen Interviewpartners zu achten und darauf einzugehen. Ebenfalls sollten die Fragen stilistisch an das Wissens- und Sprachniveau des Interviewpartners angepasst werden, sodass eine hohe Verständlichkeit der Fragen - ohne Über- und Unterforderung- bei dem Gegenüber vorherrscht (Misoch, 2015).

### 3.3.2 Fragenkonstruktion

Die Entscheidung des Interviewleitfadens stützt sich auf die zuvor beschriebenen theoretischen Ausführungen in Kapitel 2. So wurde z.B. aus dem Konstrukt Resilienz die Dimension Handlungsfähigkeit herausgebildet. Aus ihr wurde im folgenden Verfahren die Kategorie Kommunikationsmethoden abgeleitet. Der daraus entwickelte Indikator ist z.B. Offene Kommunikation, Transparenz, Beteiligung aller unabhängig von Hierarchieebenen (Abbildung 4).

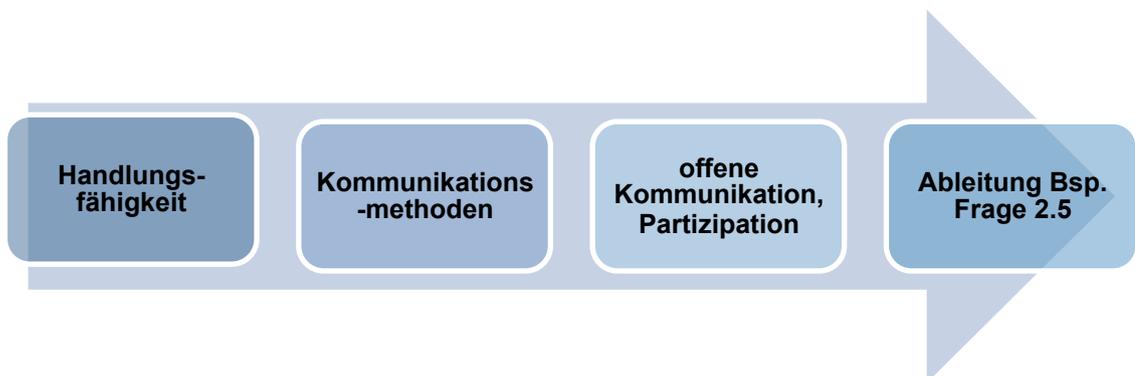


Abb. 4: Schematischer Ablauf von der dimensionalen Analyse bis zur Ableitung von Fragen des Interviewleitfadens, eigene Darstellung.

Aus diesem Indikator wurden im folgenden die Fragen abgeleitet: „Welcher Personenkreis ist an Lösungsprozessen von auftretenden Herausforderungen/ Krisen beteiligt? Wie gelangen Personen in den Kreis?“ (Frage 2.5, Interviewleitfaden, Anhang). Der Verlauf der Zerlegung und Operationalisierung des Konstrukts Resilienz wurde bis hin zur Entwicklung aller Interviewfragen des Leitfadens systematisch angewandt.

Die Einteilung der in den Interviews gestellten Fragen kann mittels Leitfadens (Leitfaden, siehe Anhang) allgemein nach verschiedenen Merkmalen wie folgt eingeteilt werden (Reinhardt & Ornau, 2015):

- Offenheit (offen, geschlossen, halboffen)
- Frageorientierung (immanent, exmanent)
- Fragetyp (direkte, indirekte, rekursive Fragen)
- Frageinhalt (Einstellungen & Meinungen, Überzeugungen & Werteorientierungen, Wissen & Verhalten, Eigenschaften von Personen)
- Einflussebene im Kommunikationsprozess (Beziehungsebene, kognitive Ebene, instrumentelle Ebene)

Die Klassifikation der in den Interviews gestellten Fragen in den folgenden Tabellen zwei bis fünf besonders dargestellt. Die Fragenblöcke sind gemäß der theoretisch abgeleiteten Fragestellungen (Kapitel 2.4) konzipiert worden. Im ersten Frageblock (Tabelle 2) wurden die Fragen der Dimension Strukturelle Faktoren abgebildet und beantworten die Fragenstellung 3.) (Kapitel 2.4). Die vier darin vorkommenden Fragen sind alle offen durch W-Fragen formuliert (z.B. 1.1 „Wie hat sich Ihr Unternehmen...?“). Ebenfalls wurden im ersten Fragenblock des Leitfadens ausschließlich exmanente Fragen gestellt, da sie sich in der Frageorientierung nicht auf vorherige Fragen beziehen. In Frage 1.1 und 1.4 wurde der direkte Fragetyp gewählt, da ein bestimmter Sachverhalt (z.B. Anpassung Unternehmen, Umgang mit Fehlern und Feedback) erfragt wird. Die Fragen 1.2 und 1.3 fallen durch die Verbindung zweier Sachverhalte (z.B. Zielverfolgung im Kontext von Wandel) unter die relationale Einteilung des Fragetyps. Der Frageinhalt bezieht sich in Frage 1.1, 1.3 & 1.4 auf die jeweiligen Einstellungen und Meinungen des Befragten. In Frage 1.2 wird das Wissen und Verhalten in den Fokus gestellt. Die gewählte Einflussebene der Fragen 1.1 & 1.2 beziehen sich sowohl auf die kognitive (Wahrnehmung der Unternehmensentwicklung, Erkenntnisse aus Situationen) als auch auf die instrumentelle Ebene (Lösungen, Ziele und Instrumente des Erfolgs). Die Fragen 1.3 & 1.4 wurden aufgrund des zwischenmenschlichen Inhalts (z.B. Wahrnehmung der MA) und eingesetzter Mittel (z.B. Prozessbeschreibungen, Verbesserungskultur) als Fragen der Beziehungs- und instrumentellen Ebene klassifiziert.

Fragen des Leitfadens	Offenheit	Orientierung	Typ	Inhalt	Einfluss-ebene
1.1 Wie hat sich Ihr Unternehmen in den letzten Jahren erfolgreich an verschiedene Branchenveränderungen (Mega Trends wie z.B. Digitalisierung) angepasst? Welche Lösungen tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei?	Offene	Ex-manent	Direkt	Einstellung, Meinung	Kognitiv, instrumentell
1.2 Welche Ziele verfolgt das Unternehmen, um bestmöglich auf bevorstehende Veränderungen (z.B. voranschreitende Globalisierung) reagieren zu können?	Offene	Ex-manent	Relational	Wissen Verhalten	Kognitiv, instrumentell
1.3 Wie hoch schätzen Sie die wahrgenommene Erlaubnis zum eigenverantwortlichen Arbeiten Ihrer MA durch vorgegebene Prozesse (z.B. Ablaufbeschreibungen, Leitlinien) ein?	Offene	Ex-manent	Relational	Einstellung, Meinung	Beziehungsebene, instrumentell
1.4 Wie würden Sie den Umgang mit Fehlern, Feedback und Verbesserungsvorschlägen in Ihrem Unternehmen beschreiben?	Offene	Ex-manent	Direkt	Einstellung, Meinung	Beziehungsebene, instrumentelle

Tab. 2: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Strukturelle Faktoren, eigene Darstellung.

Die Fragen des zweiten Fragenblocks des Interviewleitfadens (Tabelle 3) (Dimension Handlungsfähigkeit) beantwortet die Fragenstellung 4.) (Kapitel 2.4) und können wie folgt klassifiziert werden: Alle fünf Fragen des Blocks wurden offen (durch die Wahl von W-Fragen begründet) gestellt. Die gewählte Frageorientierung ist bei den Fragen 2.1 & 2.4 im ersten Teil der Frage exmanent. Da beide Fragen eine Folgefrage mit Bezug auf zuerst erfragte Inhalte aufweisen sind diese als immanente Fragen zu klassifizieren (z.B. 2.4 „Wie schätzen Sie diese Bewertung ein?“).

Die Fragen 2.2, 2.3 & 2.5 sind ausschließlich exmanent. Die Einteilung des Fragetyps ist in Fragen 2.1, 2.3, 2.4 & 2.5 direkt gestellt. Frage 2.2 wurde relational gestellt, um die wahrgenommene Verbindung zwischen der Veränderungsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens im Umgang mit Veränderungen zu analysieren. Die Fragen 2.4 & 2.5 werden zusätzlich durch die Rückführung auf die bestehende Denkweise des Befragten als rekursiven Fragentyp eingeteilt (z.B. 2.4: „Wie schätzen Sie diese Bewertung ein?“). Die Frageninhalte der Fragen 2.1, 2.3 & 2.5 orientieren sich am Wissen und Verhalten der Befragten. 2.2 & 2.4 orientieren sich hingegen an Einstellungen und Meinungen (z.B. 2.2: „Ihrer Einschätzung nach...?“). Im zweiten Fragenblock (Tabelle 3) sind alle drei Einflüssebenen vorhanden.

Fragen des Leitfadens	Offenheit	Orientierung	Typ	Inhalt	Einfluss-ebene
2.1 Welcher Personenkreis ist an Lösungsprozessen von auftretenden Herausforderungen/ Krisen beteiligt? Wie gelangen Personen in den Kreis?	Offene	Ex-manent, im-manent	Direkt	Wissen Verhalten	Beziehungsebene
2.2 Ihrer Einschätzung nach: wie resilient/widerstandsfähig und flexibel nehmen Ihre MA das Unternehmen im Umgang mit Veränderungen wahr?	Offene	Ex-manent	Relational	Einstellung, Meinung	Beziehungsebene
2.3 Welche Maßnahmen unternimmt das Top Management, um Wissen & Fähigkeiten aller MA bei Herausforderungen gezielt einzusetzen?	Offene	Ex-manent	Direkt	Wissen Verhalten	Instrumentell
2.4 Wie verschafft sich das Unternehmen ein tatsächliches Bild von zu erwarteten schweren Herausforderungen, Krisen? Wie schätzen Sie diese Bewertung ein?	Offene	Ex-manent, im-manent	Rekursiv, Direkt	Einstellung, Meinung	Instrumentell
2.5 Wie erfolgt Ihres Wissens nach der Ressourceneinsatz (z.B. materielle, human, strukturelle) um Problemlösungen erfolgreich zu planen und umzusetzen?	Offene	Ex-manent	Rekursiv, Direkt	Wissen Verhalten	Kognitive Ebene

Tab. 3: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Handlungsfähigkeit, eigene Darstellung.

Tabelle 4 zeigt die methodische Einteilung des dritten Frageblocks (Dimension Beziehungsfaktoren) und die Beantwortung der 1.) Fragenstellung (Kapitel 2.4) auf. Der Grad der Offenheit ist bei beiden Fragen „offen“, um die neuen Sachverhalte der beruflichen und sozialen Netzwerke zu analysieren. Beide Fragen der vierten Tabelle sind ebenfalls exmanent in der Frageorientierung, allerdings wird bei Frage 3.2 eine Anschlussfrage mit Bezug auf den erstgenannten Inhalt gestellt, welche damit als immanent eingestuft wird. Frage 3.1 analysiert den Frageinhalt über Wissen und Verhalten der Befragten, wohingegen Frage 3.2 sich auf die Einstellung und Meinung bezieht.

Fragen des Leitfadens	Offenheit	Orientierung	Typ	Inhalt	Einfluss-ebene
3.1 Wie werden bewältigte Niederlagen und erzielte Erfolge an externe und interne Stakeholder kommuniziert?	Offene	Ex-manent	Relational	Wissen Verhalten	Beziehungsebene kognitiv
3.2 In wie weit werden Ihrer Meinung nach strategische Beziehungen (z.B. Kooperationen, soziale, berufliche Netzwerke) zur Unterstützung in Krisenzeiten miteinbezogen? Wie gestaltet sich diese Einbindung?	Offene	Ex-manent, im-manent	Direkt Rekursiv	Einstellung, Meinung	Kognitiv Instrumentell

Tab. 4: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Beziehungsfaktoren, eigene Darstellung.

In der ersten Frage (3.1) des Blocks werden die Einflüssebenen Beziehungsebene und kognitive Ebene angesprochen. Zum einen werden vorherrschende Beziehungen zu Netzwerken, Mitarbeitern und Partnern und zum anderen die Erkenntnisse und die Informationsverarbeitung thematisiert. In Frage 3.2 wurde

ebenfalls die kognitive Ebene angesprochen und des Weiteren die instrumentelle Ebene, da das Hinzuziehen von erfahrenen Externen und Spezialisten als eine Art Instrument zur Unterstützung eingestuft wurde.

Fragen des Leitfadens	Offenheit	Orientierung	Typ	Inhalt	Einfluss-ebene
4.1 Wie unterstützt das Top Management konkret die Resilienz/ Widerstandsfähigkeit der Organisation, Teams und von Einzelpersonen?	Offene	Ex-manent	Direkt	Wissen Verhalten	Beziehungsebene, kognitive Ebene
4.2 Resilienz wird sowohl als In- und Output von Lernen verstanden. Welche aktuellen Initiativen kennen Sie in Ihrem Unternehmen, die zum aktiven Lernen aus Erfahrungen beitragen?	Offene	Ex-manent	Direkt	Wissen Verhalten	Kognitive Ebene
4.3 Wie begegnet das Top Management Zweifeln und Ängsten von MA vor Veränderungen und Niederlagen?	Offene	Ex-manent	Direkt	Wissen Verhalten	Beziehungsebene
4.4 Was unternimmt das Top Management, um die Leistungsbereitschaft und Motivation Ihrer MA während schweren Herausforderungen zu fördern?	Offene	Ex-manent	Direkt	Wissen Verhalten	Alle drei Ebenen
4.5 Durch welche Maßnahmen vermittelt das Top Management Ihres Unternehmens den MA die Überzeugung durch eigene Fähigkeiten auch schwere Herausforderungen lösen zu können?	Offene	Ex-manent	Direkt Relational	Überzeugung Werte	Alle drei Ebenen
4.6 Gibt es einen vorherrschenden Führungsstil im Unternehmen? Durch welche Kriterien wird dieser Ihrer Meinung nach gekennzeichnet?	Offene	Ex-manent	Direkt	Einstellung, Meinung	Alle drei Ebenen

Tab. 5: Klassifikation gestellter Interviewfragen der Dimension Humanfaktoren, eigene Darstellung.

Tabelle 5 zeigt die Fragen des vierten Blockes des Interviewleitfadens (Interviewleitfaden, siehe Anhang) mit der Dimension Humanfaktoren auf, welche die Fragestellung 2.) (Kapitel 2.4) beantworten. Zur Einteilung des Grades der Offenheit wurden alle Fragen „offen“ formuliert. Ebenfalls sind alle Fragen innerhalb des Merkmals der Frageorientierung identisch: also exmanent. Der gewählte Fragentyp ist direkt mit einer zusätzlichen Einteilung der Frage 4.5 verbunden, welche durch die Verbindung zweier Gegebenheiten (Maßnahmen zur Vermittlung von Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit bei schweren Herausforderungen) relational ist.

Die Fragen 4.1 bis 4.4 wurden dem Frageninhalt Wissen und Verhalten zugeteilt, die Frage 4.5 hat den Inhalt Überzeugungen und Werte, da eine werteorientierte Sicht- und Führungsweise der Top Manager erfragt wird. Die Frage 4.6 greift die Meinung und Einstellung der befragten Top Manager auf. Die Einflüssebenen der Fragen im vierten Block wurden wie folgt klassifiziert: Frage 4.1 hat Einfluss auf die Beziehungs- und kognitive Ebene (z.B. Beziehung der FK zu MA) des

Befragten, Frage 4.2 bezieht sich auf die kognitive Ebene (Erinnerung an Situationen, Lernen aus Situation), Frage 4.3 nimmt Einfluss auf die Beziehungsebene und die Fragen 4.4 bis 4.6 haben Einfluss auf allen drei Ebenen.

### **3.4 Ablauf und Durchführung**

Die Forscherin plant eine Gesamtanzahl von etwa 20 zuführenden Interviews, mit einer durchschnittlichen Dauer von 30-45 Minuten pro Interview. Die genaue zeitliche Dauer, die praktische und logische Durchführbarkeit des Interviewleitfadens, sowie dessen Verständlichkeit für die Zielgruppe wurde per Pretest an einer kleinen Stichprobe von fünf Testpersonen der gleichen Zielgruppe zuvor getestet, was etwa 25% der gesamten Stichprobe darstellt. Aufgrund von festgestellten Abweichungen, Unverständlichkeiten und zeitlichen Überlängen wurde das Messinstrument methodisch nochmals angepasst und verbessert, sodass ausreichende und qualitativ gute Ergebnisse in der eigentlichen Durchführung resultieren können.

Die Änderungen im Interviewleitfaden aufgrund der Ergebnisse und Reaktionen der Befragten des Pretests waren folgende: eine Kürzung von zuvor 32 Fragen auf 19 Fragen, mit dem Ziel, die Zeit der Durchführung anzupassen. Von diesen basieren 17 Fragen auf der dimensional Analyse, und zwei weitere beziehen sich auf die Einleitungs- und Abschlussphase des Interviews (siehe Interviewleitfaden). Im Weiteren wurden die Fragen stilistisch vereinfacht dargestellt, indem sie verkürzt und an einen eher allgemeinen Sprachgebrauch angeglichen wurden, um Teilnehmende nicht zu überfordern und in der Folge womöglich zu verärgern.

Die Suche nach geeigneten Untersuchungsteilnehmern wurde durch die proaktive Nutzung von sozialen Medien, Suchmaschinen und beruflichen Netzwerkportalen (z.B. Xing, LinkedIn) gestützt. Potentielle Teilnehmer wurden zuerst schriftlich kontaktiert und bei Erhalt von Rufnummern, telefonisch kontaktiert. Im Erstkontakt mit potentiellen Interviewpartnern wurde das Thema und der Hintergrund der Masterthesis, das Ziel, die Art und Vorgehensweise der

Analyse zusammengefasst vorgestellt. Der Zielgruppe wurde vorab Anonymität während der gesamten Erhebung, Bearbeitung sowie der späteren Verwendung und Darstellung des gewonnenen Materials zugesichert. Um dies zu gewährleisten und zu wahren werden im Verlauf der Thesis und speziell in der Textcodierung der Transskripte und den anschließenden Ergebnisbeschreibungen keine Personen- und Unternehmensnamen lediglich die Abkürzungen „B 1, ..., n“ für den Befragten und „I“ für die interviewende Person verwendet. Die variierende Zahl am Buchstaben „B“ gibt Aufschluss über die Reihenfolge der Interviews und dient der internen Differenzierung.

Ablauf und Durchführung der Interviews lassen sich wie folgt exemplarisch beschreiben: Nach oben beschriebener Akquise wurden anschließend Termine zur Interviewdurchführung mit in fragekommenden Zielpersonen vereinbart. Im besten Falle konnten die Interviews persönlich in den jeweiligen Unternehmen der befragten Top Manager durchgeführt werden. Alternativ wurden aufgrund von Zeitmangel seitens der Teilnehmer oder langer Fahrtstrecken zu den Unternehmen telefonische Interviews mit den Zielpersonen vereinbart und ausgeführt.

Während des Interviews herrschte durch eine klare Rollenverteilung eine asymmetrische Kommunikationssituation vor. Die Person, die das Interview führt ist in einer aktiven, fragenden Rolle; wohingegen der Interviewpartner in einer ebenfalls aktiven, jedoch reflektierende und reagierende Rolle ist (Reinhardt & Orna, 2015). Die Befragung leitete die Forscherin mit einer kurzen persönlichen Vorstellungsrunde ein, um darauffolgend die Masterthesis mit Titel, Themenkontext und Zielsetzung näher zu beschreiben. Im Anschluss daran wurde die Möglichkeit und die Erlaubnis des jeweiligen Interviewpartners der technischen Aufnahme der gesprochenen Inhalte mittels Tonband (Smartphone) geklärt. Wurde diese verweigert, fertigte die Forscherin handschriftliche Interviewprotokolle des Gespräches an, sodass ein möglicher Informationsverlust gering gehalten wurde.

Zur Entspannung der Situation wurde die erste Frage des Interviews wurde als „Eisbrecherfrage“ konzipiert. Zudem diente diese in der folgenden Analysephase

dazu, mögliche inter- und intraindividuellen Unterschiede innerhalb Positionen und fachlichen Ausrichtungen auszumachen und gliedern zu können. Die interviewten Personen wurden aufgefordert, sich und ihre Position im Unternehmen kurz darzustellen (siehe Anhang, Interviewleitfaden). In der weiteren Interviewabfolge stellte die Forscherin zunächst Frage 1.1 und ging dann situativ -je nach Antwort des Befragten- auf die weiteren Fragen des Interviewleitfadens ein. Das bedeutete, dass die Fragen nicht zwingend chronologisch gestellt und beantwortet wurden, sondern sich die Reihenfolge aus dem Gesprächsverlauf individuell entwickelte. Lediglich die beginnende „Eisbrecherfrage“ und die abschließende Frage („Welche Empfehlungen würden Sie Unternehmen geben, um deren Resilienz/ Widerstandsfähigkeit nachhaltig im Unternehmen zu fördern?“) wurden in der Abfolge allen interviewten Top Managern gleich gestellt.

### **3.5 Datenauswertung**

Die Datenauswertung des gewonnenen Gesprächsmaterials erfolgte per wörtlicher Transkription. Der Fokus galt hierbei dem inhaltlichen Gesprochenen, nicht auf der Sprache oder nonverbalen Informationen (Kuckartz, 2008). Das Textmaterial wurde grammatikalisch angepasst, Dialekte oder Laute wie z.B. „Mhh“ wurden nicht erfasst. Im Anschluss daran wurde das gewonnene Textmaterial per qualitativer Inhaltsanalysen in mehreren Schritten ausgewertet (Marying, 2010). Die empirische Analyseform dient der systematischen Textauswertung von kommunikationsbasierten Inhalten wie z.B. von Gesprächen, Interviewprotokollen, Tonbandaufnahmen, Gedankengängen und Interpretationen des Gesprochenen. Stier (1996) definiert die Inhaltsanalyse wie folgt: „... systematisches, aktenreduzierendes Verfahren zur vergleichenden Analyse von bedeutungshaltigem Material.“ (Stier, 1996, S. 256).

Vor dem Hintergrund der qualitativen Flexibilität durch die Anpassungsmöglichkeit der gewonnenen Forschungsdaten und einer quantifizierbaren Vorgehensweise durch die Verwendung des Verfahrens kann die Inhaltsanalyse methodologisch zwischen qualitativen und quantitativen Forschungen eingeordnet werden. (Stier, 1996). Das Verfahren erfährt aber auch

Kritik, da Äußerungen und Kommunikationsanteile im interindividuellen Vergleich des Verfahrens nicht klar in Kategorien einzuordnen und zu definieren sind. Häufig werden diese in Restkategorien (z.B. „Sonstige“) klassifiziert (Stier, 1996). Die qualitative Inhaltsanalyse hat folgende Verfahrensschritte als Grundkonzept (Abbildung 6): Zu Beginn der Analyse erfolgt die Einordnung des verwendeten Kommunikationsmodells auf Basis der angestrebten Forschungsziele. Im Anschluss daran wird das inhaltsanalytische Ablaufmodell der induktiven oder deduktiven Vorgehensweise in passende Analyseeinheiten aufgeteilt und schrittweise bearbeitet.

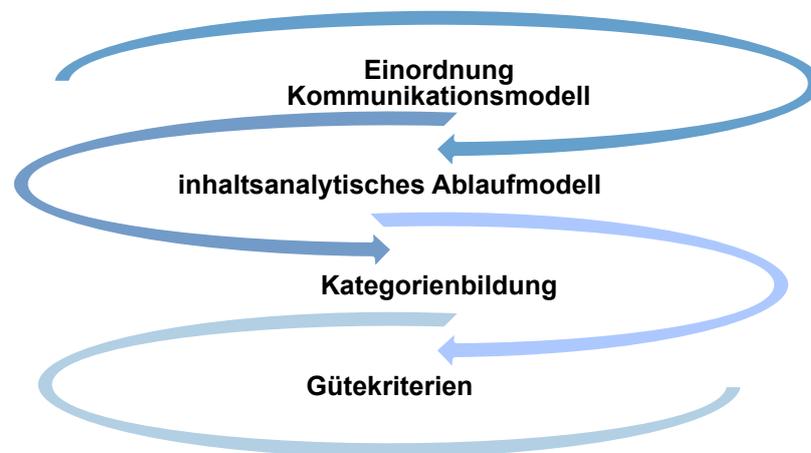


Abb. 6: Grundkonzepte der qualitativen Inhaltsanalyse (Marying, 2010, eigene Darstellung).

Anschließend werden die bisherigen Analyseaspekte in definierte Kategorien eingeteilt und genau begründet, warum diese der Kategorie zugeschrieben wurden. Im Laufe der Bearbeitung (nach etwa 10-50% des bisher ausgewerteten Datenmaterials) erfolgt eine Überarbeitung der bisherigen Kategorien (durch formative Reliabilitätsprüfung) sodass eine Rückkopplungsschleife entsteht. Daran anschließend wird das gesamte Datenmaterial überarbeitet und endgültig ausgewertet. Das Verfahren hat den Anspruch, bestehenden Gütekriterien durch Vergleichbarkeit, Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen und Reliabilitätsprüfungen zu genügen. Allerdings werden dazu Werte der Übereinstimmung über 0.7 für Cohens Kappa als ausreichend heruntergewertet.

Im letzten Schritt können weiterführende qualitative Auswertungen wie z.B. Häufigkeitsverteilungen angewandt werden (Marying, 2010). Das Ziel der Auswertung ist es, aus vorangegangenen Fragestellungen ein definiertes

Kriterium abzuleiten, welches die Aspekte bestimmt, die weiter berücksichtigt werden sollen. Zudem soll eine Vereinfachung der Datensätze durch das schrittweise und wiederholte Überprüfen von Redundanzen und Relevanzen resultieren (Gläser & Laudel, 2009). Vor dem Hintergrund der Fragestellung sind und somit Ergebnisse ablesen, einschätzen und im Weiteren interpretieren zu können.

In der hier angewandten Methodik wurden aus dem Interviewleitfaden (resultierend aus der dimensionalen Analyse) deduktiv Kategorien herausgebildet, die einem Kategorie geleitetem Analyseverfahren entsprechen. Dazu wurde das gewonnene Datenmaterial gesichtet und Textpassagen den zuvor definierten Kategorien zugeschrieben (Unternehmensstrategie, Vision/ Mission/ Ziele, Prozesse/ Abläufe, Innovationsbewusstsein, Innovationsfähigkeit, Reaktion, Ressourcen, Kommunikationsmethoden, Stakeholder intern/ extern, Management/ Teams/ Einzelpersonen). Die methodologische Herangehensweise innerhalb des Kodierleitfadens (Abbildung 7) auf Basis der dimensionalen Analyse beginnt mit der deduktiven Kategorienanwendung und genügt der Methode der strukturierten Inhaltsanalyse (Marying, Gläser-Zikuda & Ziegelbauer, 2005). Der Kategorieleitfaden ist theoretisch basiert und enthält wie in Abbildung 7 aufgezeigt Kodierdefinitionen und Kodierregeln. Der Auswertungsprozess wurde mittels Papier- und Stiftauswertung sowie durch den Kodierleitfaden (siehe Anhang) organisiert und gestützt.

In Abgrenzung zum deduktiven Vorgehen findet der Ansatz des induktiven Vorgehens keine Verwendung in der vorliegenden Thesis (Marying, 2010). Die deduktive Methode wurde aus folgenden Gründen für die weitere Vorgehensweise gewählt: es ist ein strukturiertes und systematisches Vorgehen mit dem Ziel, Ergebnisse zu extrahieren und aufzuzeigen. Das theoretisch basierte Vorwissen, die dimensionale Analyse des Konstrukts Resilienz (siehe Kapitel 3.2 Operationalisierung) und der Interviewleitfaden wurden zur Bildung von Kategorien verwendet und entsprechen denen des Interviewleitfadens (Marying, 2010). Die Herangehensweise auf Basis theoretischen Wissens und erstellter Instrumente der Forscherin begründet die Wahl der deduktiven Methodik.

In der weiteren Vorgehensweise (Abbildung 7) werden den Kategorien Ankerbeispiele aus konkreten Textpassagen der Transskripte zugeordnet, welche der vorgenommenen Kodierung genügen. Um eine Trennschärfe innerhalb der Kategorien zu gewährleisten, wurden Kodierregeln als Hilfestellung zur eindeutigen Zuordnung von Textpassagen zwischen Kategorien erstellt (Marying, 2010). Die Regeln beschreiben unter welchen Definitionen und aufgestellten Kodierregeln Textpassagen zu bestimmten Kategorien zugeordnet werden dürfen.



Abb. 7: Erstellung eines Kodierleitfadens (eigene Darstellung in Anlehnung an Marying, 2010).

In der weiteren Bearbeitung und Auswertung der Interviews wurden Einzel- und generalisierende Analysen durchgeführt (Reinhardt & Ornau, 2015). Im ersten Schritt wurden die Transskripte mit Hilfe der Textcodierung (siehe Anhang) erneut durchgearbeitet. Dabei wurden für die Fragestellungen weniger wichtige individuelle Aussagen und Nebensätze herausgestrichen, zentrale Bemerkungen wurden extrahiert und in einer Tabelle veranschaulicht (Einzelanalyse, siehe Anhang). Als Ziel sollen inhaltsanalytische Aussagen und Besonderheiten der befragten Top Manager mit beispielhaften Textpassagen verknüpft im Ergebnisteil (Kapitel 4) vorgestellt werden.

Im darauffolgenden Arbeitsschritt wurde das gesamte Textmaterial auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den jeweiligen Aussagen der Stichprobe untersucht. Ziel ist es individuelle Textpassagen (Einzelanalyse, siehe Anhang) darzustellen und generalisierende Gemeinsamkeiten auf Basis der quantitativen Analyse zu belegen (inter-individuelle Ebene) (Flick, Kardorff & Steinke, 2005). Mögliche Grundtendenzen aller Befragten, Muster und klare Differenzen werden im weitem Verlauf des Ergebnisteils (Kapitel 4) der Thesis dargestellt (generalisierende Analyse, siehe Anhang).

## 4 Ergebnisse

In den nachstehenden Ausführungen werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben. Dies erfolgt zunächst auf der individuellen Betrachtungsebene (Kapitel 4.1 Einzelanalyse) und im Anschluss daran auf der inter-individuellen Ebene (Kapitel 4.2 generalisierende Analyse). Die Teilung wurde anhand der Ergebnisausprägungen vorgenommen, z.B. wurden Ergebnisse mit Mehrfachnennungen innerhalb der Antwortschemata der inter-individuellen Ebene zugeschrieben. Alle Ergebnisse der Auswertung (Textcodierung & Ergebnistabelle) sind im Anhang dargestellt.

### 4.1 Einzelanalyse

In den Einzelanalysen werden individuelle Ergebnisse der Kategorien K1, K3, UK3.1, K6, UK10.1, UK10.2, UK10.3, UK10.4 und UK10.5 dargestellt und anhand von zitierten Interviewantworten belegt.

#### K1 (Unternehmensstrategie):

Die erste Frage des Interviews wurde von allen Interviewpartnern beantwortet. Innerhalb der Antworten wurden folgende Themenschwerpunkte der strategischen Ausrichtungen aufgeführt: Anpassungen an dynamische Wandel (B1), Vernetzung von Mensch-Maschine-Systemen (Industrie 4.0) und Digitalisierung (B1, B12, B15, B16, B17), Dienstleistungs- und Kundenorientierung (B4, B5, B12, B19), F&E-Prozesse mit hoher Geschwindigkeit fokussieren, sowie kein Stillstand aufkommen lassen (B8, B9, B10, B11, B20). Unternehmensstrategien, die als Reaktion auf Trends wie der Digitalisierung und Industrie 4.0 beschrieben wurden sind z.B. folgende: Zitat von B1 *„Das Unternehmen, was erfolgreich sein will, muss sich heute an die Gegebenheiten und Veränderungen anpassen. Gerade in der Automobilbranche, da haben Sie kürzere Entwicklungszyklen, das Umfeld ist immer angepasst an die jeweilige Zeit.“*

Ebenfalls wurde die Notwendigkeit zur digitalen Vernetzung und IT-Systemunterstützung bei täglich anfallenden Arbeiten von B15 erwähnt: *„Der*

*Grad der Systemunterstützung im Bewirtschaften und im Marktgeschehen ist so gering wie in keiner anderen Branche. Die Digitalisierung erfasst alle Branchen. Es ist die Situation, dass man durch das Datenmanagement zusätzliche Daten erfassen kann, transparenter machen kann, die Bewirtschaftung durch Vernetzung und Apps auf jedem Handy versucht besser zu machen, bspw. Künstliche Intelligenz nutzt um Mietverträge zu lesen. Das wird sich aufgrund der Komplexität und Heterogenität der Branche langsamer als in anderen umsetzen, aber man darf nicht die Augen verschließen und sagen, dass geht uns nichts an.“*

Der Top Manager eines produzierendes Automatisierungsunternehmens benennt Veränderungsdruck in der heutigen Strategie hinsichtlich F&E, um künftig Geschäfte generieren zu können und sich im Wettbewerb zu positionieren: *„Die Maßnahmen sind auf jeden Fall F&E, wenn du als Unternehmen ein bestimmtes Produkt hast, brauchst du ein Leistungsspektrum, nichts das schon mal da war, sondern musst es immer wieder weiterentwickeln neu auf den Markt bringen. Du musst schauen, dass es nicht nur bei einem bleibt. Permanente Entwicklung ist gefordert.“*, weiter: *“Wenn ich mich jetzt nicht drum kümmern würde, dann habe ich in 10 Jahren keine Arbeit mehr. Wenn ich das jetzt nicht für mein Unternehmen erkenne und es entwickle, ist es vorbei.“*

## K2 (Ziele)

Die erfassten Antworten der Kategorie 2 unterscheiden sich in Ausprägungen, Unternehmensausrichtungen und Unternehmensstatus. Folgende Ziele der befragten Unternehmen wurden zusammenfassend dargestellt: Fokus auf Kunde und Dienstleistung (B1, B2, B4, B10, B17, B18), Organisationswachstum (B2, B3, B19) und Mitarbeitergewinnung, -förderung, -bindung und -entwicklung (B1, B6, B10, B13, B14, B19). Beispielhaft belegen das Aussagen von B19, welche das Ziel Mitarbeitergewinnung formuliert, um gewünschtes Unternehmenswachstum herbeiführen zu können. Zitat von B19: *„Ein großes Ziel ist weiterhin zu wachsen. Dafür benötigen wir neues und fachlich starkes Personal. Das ist aktuell eine der größten Herausforderungen für uns. Der Markt ist in der IT, gerade im Rhein-Main-Gebiet derart leer gefischt, sodass wir kaum Leute bekommen.“*

Die Aussagen von B3 liefern ein weiteres Beispiel. Das Unternehmen hat das klare Ziel, erneutes Wachstum und Einzigartigkeit anzustreben, um im Wettbewerb bestehen zu können (Zitat B3: *„Denn das, was wir machen, kann theoretisch auch ein „Chinese“, ist nicht einzigartig. Aber das muss es letztlich werden, bezogen auf Produkte und Lohnkosten.“*; weiter: *„Wir wollen wieder nachhaltig wachsen, das ist wichtig. Wenn man nicht mehr wächst, dann hat man Probleme, dann kannst du deine MA nicht so zufrieden stellen, kannst Löhne nicht so stark verteilen. Ich bin Ingenieur, kein Wirtschafts-Wissenschaftler, aber wir benötigen Wachstum, hatten wir nicht, wollen wir wieder.“*).

### UK 3.1 (Feedback & Verbesserungsvorschläge):

In 17 Fällen berichteten Top Manager von bestehenden Prozessen und Möglichkeiten, welche Mitarbeitern und Führungskräften zur Aussprache von gegenseitigem Feedback sowie zur Nennung von Verbesserungsvorschlägen angeboten werden. Die Möglichkeit zur Aussprache und Feedback wird den Mitarbeitern meistens während regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gegeben. Ein Top Manager gab an, dass die Möglichkeit des Feedbacks nur im Bezug zum Störungsmanagement gegeben sei. Ein Weiterer wünscht sich mehr Initiative seitens seiner Mitarbeiter, Feedback an ihn zu kommunizieren.

Besonders unterscheiden sich z.B. Maßnahmen und Umgangsweisen folgender Unternehmen: In einem produzierenden Unternehmen von Automatisierungstechniken und Förderungsanlagen wurde ein Emailverteiler geschaffen, an welchen alle Mitarbeiter Verbesserungswünsche adressieren können. Die Zielgruppe des Verteilers wurde so ausgewählt, dass jeweils eine Person pro Fachabteilung, unter Einbindung aller Hierarchieebenen, involviert wurde. Die Personengruppe trifft regelmäßige Absprachen zur Umsetzung eingehender Vorschläge (Zitat B8: *„Wir haben einen Email-Verteiler geschaffen „...@meinteam“, da kann jeder reinschreiben, was ihm nicht passt, was er gerne ändern will. Z.B. wurde so unsere Raucherecke überdacht, weil ein MA angemerkt hatte, dass die immer im Regen stehen müssen wenn sie den Platz nutzen sollen. Dann wurde das eben schnell überdacht, das geht schnell bei uns.“*).

Im Gegensatz dazu berichtete ein Top Manager eines deutschlandweit beratenden IT- und Softwareunternehmens über nicht bestehende Feedbackprozesse. Er ist davon überzeugt, dass die Mitarbeiter effizienter arbeiten würden, wenn er Feedback gäbe (Zitat: *„Es wurden keine festen Runden implementiert. Ich gebe selbst auch zu wenig Feedback an meine MA. Es ist tatsächlich so mein Versäumnis wir wären besser, wenn ich das konkret, bewusst und immer wieder machen würde“*). Weiter: *„Ich hab da als FK die größte Lücke im Bereich Feedback. Das ich das nicht konsequent mache. Größerer Erfolgsfaktor wäre es bestimmt, wenn ich das abändern kann.“*). Als Lösung der Situation sieht er Kundenfeedback vor, dass sich die Mitarbeiter nach Abschluss von Projekten selbst einholen sollen.

#### K6 (Ressourceneinsatz):

14 Top Manager gaben als Antwort eine flexible Ressourceneinteilung zur Begegnung von Schwierigkeiten an. Vier Befragte hingegen sagten, dass aus verschiedenen Gründen wie z.B. Personalmangel, kein flexibler Ressourceneinsatz und keine aktuelle Ressourcenplanung vorläge. Ein Top Manager gab ein suboptimales Krisenmanagement an, das Management-Team löst aufkommende Probleme. Ein Top Manager eines beratenden Unternehmens für IT- und Softwarelösungen im B2B-Bereich gab an, dass er keine dynamische Einteilung von Ressourcen benötige, da seine Auftragslage bis Jahresende 2018 bereits ausgebucht ist. Dies ermöglicht ihm eine beständige Planung (Zitat: *„Also in unserem Geschäft ist gar nicht so eine Dynamik drin. Meine MA sind ausgebucht bis Ende 2018. Das kann ich gut planen.“*).

Eine flexible Einteilung von Ressourcen und eine Beschreibung von Reaktionen auf vergangene Krisen nennt ein Top Manager eines global agierenden Herstellers von Motoren und Ansteuerungstechniken: *“GF hat freiwillig auf Gehalt verzichtet, Urlaubabbau, Stundenabbau, keine staatlichen Dinge wie Kurzarbeit, waren nicht der Fall. Aber dennoch haben wir den Vertrieb oben gehalten, gesagt jetzt extra noch mal ne Schippe oben drauf, damit wir uns aus der Krise raus holen. Das heißt nur Abbau -nicht personell- sondern nur in der Fertigung usw. Aber Vertrieb haben wir besonders aufgebaut, um die Krise besser zu*

*bestehen, diese eben nutzen um Marktanteile zu gewinnen. Und es gibt ganz tiefe Zuversicht im Unternehmen dass wir das schaffen.“.*

#### UK 10.1 (Resilienzförderung):

Die Ergebnisse der Kategorie können wie folgt beschrieben werden: sechs der befragten Personen gaben keine Antwort auf die Frage, von zwei weiteren Befragten wurden keine Fördermaßnahmen genannt. 12 Personen antworteten auf die Frage und stellten ihre spezifischen Fördermaßnahmen in Bezug auf Resilienz dar. Diese sind z.B. die aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie und in Veränderungsprozesse (*„MA auf die Reise nehmen oder selbst Dinge lösen lassen. Mit der Einschränkung, MA, die sich nicht helfen lassen wollen, und dann das Thema Ängste nochmal, ernst nehmen, nicht leicht abtun und nachverfolgen.“*), offener Umgang mit Fehlern (z.B. *„Ich denke, es ist wichtig, einfach mal Fehler machen zu lassen und die MA sich ausprobieren zu lassen, viel kann nicht passieren, mit dauerhaften Schäden. Sie sollen wissen, dass Fehler OK sind und willkommen, meine Rückendeckung haben sie“*.) und proaktives, bewusstes Krisenmanagement betreiben mit einer lösungsorientierten Haltung (z.B. eine Geschäftsführerin eines Management-Consulting-Unternehmens: *„Frühzeitig damit beginnen, das heißt für mich, wenn ich merke, es ändert sich was, ob das der Markt ist von außen oder Change in der Organisation von innen selbst, dann hole ich Experten von Außen mit rein, bevor ich schon etwas unternehme.“*, oder : *„Da muss man schon krisenfest sein, um nicht unterzugehen. Man muss wachsam sein, denn die Korrektur kommt schnell. Das tun wir, indem wir ein Risikomanagement haben. Mit welchem Projekt ist in welchem Status und sagen, wenn der Markt durchbricht, was machen wir dann. Als Projektleiter und -entwickler gehen wir sehr intensiv mit Risiken um. Und versuchen, die auch zu steuern, (...).So, dass wenn der Markt einbricht, wir nicht darauf sitzen bleiben. Es ist wichtig, die Dinge nur dann anzugehen, wenn man die auch mit Erfolg beenden kann.“*).

#### UK 10.2 (Lessons Learned):

Die Ergebnisse der Kategorie zeigen, dass elf Unternehmen ihr gewonnenes Erfahrungswissen durch Prozesse und Werkzeuge dokumentieren. Wohingegen neun Unternehmen sich ebenfalls über Erfahrungen, Fehler und deren Lösungen

austauschen, diese aber nicht dokumentieren. Beispielhaft für dokumentierte Lessons Learned-Prozesse sind die Ergebnisse (*„Haben jetzt Stellen geschaffen wie Business Harmonisation, um uns globaler, besser vernetzten zu können. Review Meetings und Controlling könnten auch besser sein, aber wir sind dran. Es findet statt, aber ohne Regelmäßigkeit und Konsequenz.“*). Das Unternehmen erschuf eine Vakanz, um die globale Zusammenarbeit reibungsloser und durch definierten Wissenstransfer vernetzter zu gestalten.

Weitere Ergebnisse zeigen einen Ansatz zum Umgang mit Erfahrungswissen auf (*„Man muss sich nicht tot dokumentieren, aber schon Projekte und Dinge aufnehmen und protokollieren. Dokumentationen sind absolut wichtig. Wenn es schief gelaufen ist, dann ist es mir wichtiger, was ich das nächste Mal anders machen kann. Keine Energie darauf verschwenden, was das historische Problem war, sondern klar lösungs- und stärkenorientiert vorgehen und aufnehmen.“*).

#### UK 10.3 (Selbstwirksamkeit):

Die Kategorie „Selbstwirksamkeit“ wurde von drei Top Managern nicht beantwortet, drei Weitere gaben die Antwort, dass dies bislang „kein Thema“ war. Zwölf Top Manager fördern die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter bei schweren Herausforderungen. Als Bsp. gelten diese Ausführungen: *„Die eigenen Fähigkeiten machen den MA stark. Das geht nur, wenn Sie die so motivieren, dass die keine Angst haben, es zu tun, sondern, dass die es gerne machen; ohne, das die überfordert werden. Keine neuen Aufgaben geben, die die MA nicht bewältigen können, sondern ohne Angst. Wenn das was jemand gut kann, sich selbst und dritte überzeugt, dann kann er letztlich Routine und Wissen ausspielen; ohne das es ihn überfordert, in den neuen Aufgaben. Er müsste sich dann wohlfühlen, das zu leisten und seine Benefits ausspielen können.“*

Hingegen trifft ein Geschäftsführer eines Rechenzentrums widersprüchliche Aussagen. Die Ergebnisse zeigen, dass zunächst eine sachorientierte Beurteilung über die Fähigkeiten von Mitarbeitern geschieht. Im Anschluss daran erfolgt eine Entscheidung über die Möglichkeit zur Förderung von Qualifikationen und eine Bewertung über die passgenaue Besetzung des Mitarbeiters hinsichtlich der Anforderungen. Reichen diese nicht aus, wird der Mitarbeiter

unter Umständen in eine andere Position versetzt oder eine Personaltrennung wird durchdacht (*„Woran liegt es? An dem fehlenden Knowhow, an Qualifikation, an der Stelle und Tätigkeit, an fehlender Erfahrung? Vielleicht muss er eine Stelle darunter bekommen, um mehr Erfahrung zu sammeln. Oder man muss sich trennen, wenn das eine Lösung ist.“*).

#### UK 10.4 (Motivation & Leistung):

Die Kategorie wurde von allen Interviewpartnern beantwortet. Keine Maßnahmen zur Förderung von Motivation & Leistung gaben drei Top Manager an. Hingegen berichteten 17 Geschäftsführer über verschiedene Bonusmodelle zur intrinsischen und extrinsischen Motivationssteigerung. Intrinsische Motivatoren wurden bspw. diese genannt: *„Ich versuche die intrinsische Motivation von jedem einzelnen MA zu (er-) kennen, zu hinterfragen. Keine extrinsischen Motivatoren wie z.B. Geld und Boni verwenden. Das funktioniert nicht lange, wenn überhaupt. Man muss sich dabei mehr Mühe machen. Ich versuche herauszufinden, was der Einzelne braucht, und dann ganz individuell Dinge zu vereinbaren, anbieten und umsetzen.“*

Extrinsische Motivatoren wurden bspw. beschrieben: *„Wenn man merkt, dass jemand Ergebnis nicht erreichen kann, muss ich ihn befähigen, ansprechen und unterstützen, dass er es kann. Sonst muss ich es entziehen, wenn er es nicht lösen kann. Das ist mit einer Zeitspanne zu sehen, wenn ich nach fünf Tagen sehe, da ist noch nichts geschehen, muss ich ran gehen und nachhaken.“*, weiter: *„Ich sag mal, Bonusregelungen für gute Zeiten und Motivation.“* oder: *„Wir haben bestimmte Projekte, die unsere MA motivieren, ob es jetzt strategisch geplante Programme sind oder auch die spontanen, die es den MA ermöglicht immer anzukommen, und sich ab zu daten. Da gibt es schon Prinzipien, die die Leute treiben sollen. Bei uns werden extrem hohe Gehälter gezahlt, was in der Branche schon unüblich ist. Also über Geld muss man bei uns nicht reden. Das motiviert die Leute schon, vor allem auch den Vertrieb, die motiviere ich eher über die Autos, die sie bekommen können bei uns.“*

Unabhängig von den bisherigen Ergebnissen nennt der Inhaber und CEO einer Softwareentwicklungs AG Motivatoren innerhalb der IT-Branche. Er stellt dar,

durch welche Mittel und Umgebungen seine Mitarbeiter motiviert sind („Das ist bei ITlern aber auch im Verhalten anders, die können sich trotzdem dafür motivieren etwas aufzubauen, obwohl das Unternehmen bewusste Sollbruchstellen hat. ITler zieht und motiviert man mit einem sehr attraktiven Standort, Location, einem geilen Environment oder eben mit der Aufgabe an sich. Und da sind wir am Punkt. Unsere Aufgaben sind so speziell und technologisch brisant, dass wir sehr sehr gute MA ziehen konnten und denen die Strategie vollkommen aufgeht.“).

#### UK 10.5 (Angst & Zweifel):

Die Kategorie wurde in unterschiedlicher Weise beantwortet. Innerhalb der Antworten stellten sich intra-individuelle Vorgehensweisen mit Ängsten und Zweifeln von Mitarbeitern dar. Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen, dass vier Unternehmen auf negative Befürchtungen und Ängste eher nicht eingehen (z.B.: „Also eher durch Kommunikation, Laune der MA aufbessern. Sonst haben sie auch einfach mal Pech gehabt, es muss weitergehen.“; „Schwierig. Ich versuche schon auf die MA einzugehen. Es gibt die Möglichkeit, wenn man private Probleme hat, weil es zu Hause oder so nicht läuft, die trägt man aber nicht mit in die Firma, das ist Punkt Nummer eins, das gehört hier nicht hin. Es gibt Verträge und Leistung, die eingehalten werden muss. Darauf weise ich hin.“).

16 Unternehmen hingegen versuchen, eher bestehende Ängste & Zweifel mit den Mitarbeitern zu lösen (z.B.: „Wir bekommen schon mit, dass MA nicht mit ihrem Leben zurechtkommen. Meistens ist es das Leben, nicht die Arbeit. Haben nicht so viel Stress in Industrieunternehmen. Man bekommt es eben mit, wenn was nicht OK ist. Wir haben Ärzte, mit denen wir zusammenarbeiten und Psychotherapeuten und empfehlen diese, damit es den MA wieder besser geht.“; „Ängste aussprechen lassen ist ok und ein Muss.“ und „Erstens fachlich-beruflich, kommt bei uns häufig vor. Warum, weil wir ein junges Team haben, das viel aus Werksstudenten gebildet wird. Die keine Erfahrungen haben. Die sind hier, weil denen die Aufgaben Spaß machen, aber wenn es so weit ist, dann geht natürlich die Muffe. Aber das Prinzip ist immer, selbst wenn junge Kollegen alleine vor Ort sind, dann haben diese immer Mentoren.“ weiter: „Aber wenn

einer erzählt, dann ist es nicht damit getan, sondern Unterstützung geht dann auch weiter, indem man dran bleibt. Das sind die MA, die auch am längsten im Unternehmen bleiben.“).

## 4.2 Generalisierende Analyse

In der folgenden, generalisierenden und zum Teil deskriptiven Analyse werden inter-individuelle Ergebnisse der Kategorien K3, K4, K5, K7, UK8.1, UK9.1, UK9.2, UK10.6 und K11 miteinander verglichen, vorliegende Unterschiede und zu erfassende Häufigkeiten dargestellt.

### K3 (Prozesse und Abläufe):

Die Ergebnisse der Kategorie 3 weisen zwei grobe Antwort-Profile (Tabelle 6) auf. 16 Personen der Stichprobe gaben an, dass ihre Mitarbeiter innerhalb definierter Leitlinien und Prozessen hohe Eigenverantwortlichkeit und Freiheit in anfallenden Tätigkeiten haben (z.B. B 12, Z. 45-50 & B15, Z. 53-59, Textkodierung siehe Anhang).

Ausprägung der Eigenverantwortlichkeit	Anzahl an Nennungen
Hohe Eigenverantwortung	16
Keine Eigenverantwortung	4
Gesamt	20

Tab. 6: Ausprägung der Eigenverantwortlichkeit von MA, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

Vier Top Manager hingegen gaben an (Tabelle 6), dass ihre Mitarbeiter über keinerlei Freiheiten und Eigenverantwortlichkeit innerhalb von Arbeitsprozessen und Tätigkeiten verfügen (z.B. B3, Z. 50-58 ff. & B8, Z. 51-57, Textkodierung siehe Anhang).

### K4 (Innovationsbewusstsein):

Die Ergebnisse der Abbildung 8 wurden anhand von Häufigkeiten innerhalb der Antworten (Mehrfachnennung) sortiert und dargestellt. Daraus ergeben sich folgende Ergebnisse: sieben Top Manager (z.B. B1, B2, B12, B14) gaben an, dass sie schwere Herausforderungen und Veränderungen mit aktiver Einbindung von Kunden und deren Bedürfnissen bewerten. Weitere sieben Top Manager behelfen sich in der Einschätzung und Bewertung von Herausforderungen mit Marktbeobachtungen und Wettbewerbsanalysen (z.B. B 15, B17, B18). Fünf

Personen (B10, B13, B17) nutzen als Informationsgrundlage Messen, Tagungen, Konferenzen und Social Media-Kanäle, ebenfalls fünf Personen (z.B. B9, B13, B19) geben die direkte Einbeziehung des bestehenden Netzwerkes an.

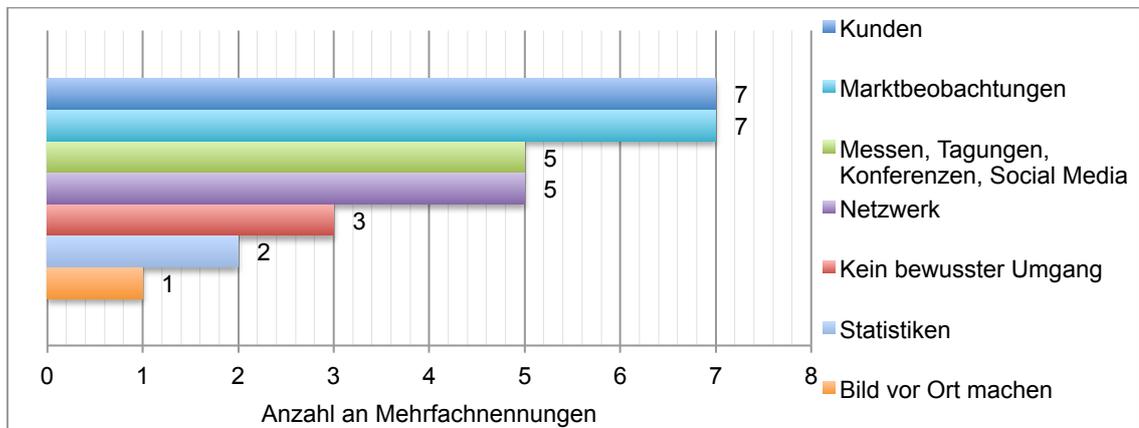


Abb. 8: Einschätzung von schweren Herausforderungen & Veränderungen, eigene Darstellung der Ergebnisse.

Zwei Befragte (B14 & B15) nutzen aktuelle Statistiken, und B12 macht sich zur Bewertung ein Bild am Ort der Veränderung. Drei Top Manager (z.B. B11 & B3) verfolgen keine konkreten Methoden zur Bewertung von Herausforderungen (siehe Abbildung 8). Des Weiteren konnte in vier Fällen erfasst werden, wer anschließende Entscheidungen auf Basis der Bewertungen im Unternehmen fällt. In zwei Unternehmen (B7 & B16) werden Trends im Team bewertet und die Vorgehensweise damit entschieden. In zwei weiteren Unternehmen (B6 & B8) erfolgen Entscheidungen innerhalb der Geschäftsführung im Zusammenhang mit Investoren (siehe Abbildung 8).

#### K5 (Innovationsfähigkeit):

Die Ergebnisse (Tabelle 7) erfassen die subjektive Einschätzung der Top Manager bezüglich möglicher Wahrnehmungen von Mitarbeitern über die Resilienz und die Flexibilität des Unternehmens im Umgang mit Veränderungen. Elf Personen gaben an, dass die Mitarbeiter den Umgang mit Veränderungen im Unternehmen eher positiv wahrnehmen (z.B. B20, Z.72-74: „Ich denke da gibt es

Wahrnehmung der MA über Organisation	Anzahl an Nennungen
positive Wahrnehmung MA	11
kritische Wahrnehmung	6
Enthaltungen	3
Gesamt	20

Tab. 7: Wahrnehmung von MA über Resilienz & Flexibilität des Unternehmens, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

*ein großes Vertrauen in das Unternehmen. Wir haben auch keine Fluktuation. Ich kann mich nicht daran erinnern, dass das letzte Mal einer gekündigt hat. Also wir sind sehr beständig und am wachsen.“*). Die Antworten (Tabelle 7) wurden zum Teil anhand von (infra-)strukturellen- und finanziellen Veränderungen innerhalb von Ablauf- und Aufbauorganisationen begründet (z.B. B1, B7, B8 & B19). In sechs Unternehmen nehmen die Mitarbeiter den vorherrschenden Umgang mit Veränderungen eher kritisch wahr (z.B. B3, Z. 111-119 & B18, Z. 60-62, Textkodierung siehe Anhang). In drei Fällen (Tabelle 7) enthielten sich die Befragten.

#### K7 (Wissenseinsatz):

Die Ergebnisse aus Tabelle 8 geben Auskunft über Maßnahmen zum gezielten Einsatz von Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Herausforderungen. 12 Interviewpersonen gaben zu, dass sie über keine Dokumentationen über Wissensbestände und Potentiale zum gezielten Einsatz von Mitarbeitern verfügen. Ebenfalls beschreiben sie, dass der Einsatz und die Einteilung flexibel von der Geschäftsführung „aus dem Gedächtnis heraus“ vorgenommen wird (z.B. B11, Z.113-115, B12, Z. 113-114, B13, Z. 133-134, Textkodierung siehe Anhang). Im Interview mit B6 -CEO eines IT-Beratungshauses- (Z. 168-177) wird deutlich, dass dieser aufgrund von Unternehmenswachstum, einen großen Bedarf an Dokumentation über Wissen und Fähigkeiten aller Mitarbeiter hat. Hingegen berichteten acht Top Manager (Tabelle 8) über dokumentierte und stetig angepasste Profile über Stärken und Potentiale von Mitarbeitern, um deren Wissen und Fähigkeiten gezielt planen, einsetzen und fördern zu können (z.B. B7, Z. 151-155, B14, Z. 83-85 & B19, Z. 78-81).

<b>Überblick über Wissen &amp; Fähigkeiten</b>	<b>Anzahl an Nennungen</b>
Dokumentiertes Wissen & Fähigkeiten	8
Keine Dokumentation & Prozesse	12
<b>Gesamt</b>	<b>20</b>

Tab. 8: Maßnahmen, um Wissen & Fähigkeiten der MA gezielt einzusetzen, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

### UK 8.1 (Partizipation):

Tabelle 9 zeigt die Ergebnisse der Unterkategorie 8.1. Daraus erfolgt, dass 14 der befragten Personen das Fachwissen und die Erfahrung der Mitarbeiter zur Hilfe von Lösungsfindungen und -implementierungen hinzuziehen (z.B. B1, Z. 125-130, B2, Z. 226-231, B6, Z. 187-189, B15, Z. 134-140). Die verbleibenden sechs Top Manager der Grundgesamtheit (Tabelle 9) gehen gezielt auf Personen zu, welche zur möglichen Lösung beitragen könnten (B14, Z. 90-92, B3, Z. 166-173, Textkodierung siehe Anhang). Dort findet keine Einbindung aller Mitarbeiter statt.

<b>Partizipation in Lösungsprozessen</b>	<b>Anzahl an Nennungen</b>
Beteiligung aller MA	14
GF sucht gezielt MA zur Lösung aus	6
<b>Gesamt</b>	<b>20</b>

Tab. 9: MA-Partizipation in Lösungsprozesse, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

### UK 9.1 (berufliche & Soziale Netzwerke):

Zur Frage äußerten sich alle befragten Personen über die Einbindung von beruf. und soz. Netzwerken in Krisenzeiten (Tabelle 10). Drei von ihnen gaben an, dass sie keine externen Netzwerke zur Unterstützung des Unternehmens miteinbinden (z.B. B10, Z. 106-109), dies zum Teil aufgrund von vergangenen schlechten Erfahrungen mit externen Beratern oder Freelancern (z.B. B2, Z. 237-247, B4, Z. 196-201 ff., Textkodierung siehe Anhang), welche keine Erfolge erzielen konnten.

<b>Einbindung berufl. &amp; soz. Netzwerke</b>	<b>Anzahl an Nennungen</b>
Einbindung von Netzwerken	17
Keine Einbindung von Netzwerken	3
<b>Gesamt</b>	<b>20</b>

Tab. 10: Unterstützende Einbindung beruflicher und/ oder sozialer Netzwerke, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

17 Top Manager hingegen gaben an (Tabelle 10), dass sie regelmäßig verschiedene Netzwerke nutzen, um bspw. Personalmangel, neue Wissensimpulse und Belastungsspitzen abzufangen (z.B. B5, Z. 139-142, B20, Z. 106-112). In den Ausführungen wurde deutlich, dass viele Unternehmen über ein Pool an Beratern verfügen (B1, Z. 139-143 & Z. 149-151), oder sich die Zusammenarbeit künftig verstärkt wünschen (z.B. B3, Z. 181-186).

### UK 9.2 (Krisen- und Erfolgskommunikation):

Aus Tabelle 11 gehen die Ergebnisse der spezifisch angewandten Krisen- und Erfolgskommunikation der Unternehmen hervor. Zwölf Top Manager verdeutlichten, dass deren nach innen gerichtete Kommunikation (Mitarbeiterbezogen) offen und transparent sei, gleichzeitig aber einer extern ausgerichteten Kommunikation über Erfolge und Krisen nicht nachgegangen wird. Dies zeigen exemplarisch die Antworten von B6, Z. 228-230 & Z. 235-236, B19 Z. 108-110 & B20, Z. 117-123 (Textcodierung siehe Anhang.).

<b>interner/ externer Kommunikationsverlauf</b>	<b>Anzahl an Nennungen</b>
intern= offene Kommunikation	12
extern= späte Kommunikation	6
extern= keine Kommunikation	1
Int. & ext. Kommunikation verläuft gleich	1
<b>Gesamt</b>	<b>20</b>

Tab. 11: Art der Krisen- und Erfolgskommunikation, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

In der Folge werden in Tabelle 11 sechs Antworten dargestellt, bei denen die befragten Top Manager angaben, dass sie Niederlagen spät nach außen z.B. an Kunden und Hersteller kommunizieren (z.B. B1, Z. 157-161, B4, Z. 211-212 & B18, Z. 106-109). Erfolge und Misserfolge werden von einem Geschäftsführer extern wie intern gleichermaßen vermittelt, basierend auf Lernerfahrungen über Misserfolge und Niederlagen (B11, Z.153-167 & Z. 161-162). B 12, Z. 138 (Textkodierung siehe Anhang) gab an, dass das Unternehmen keine nach außen gerichtete Kommunikation sowohl in positiver Form von z.B. Werbung und aktuellen Themenübersichten auf der Homepage als auch in negativer Form über mögliche Misserfolge ausübt.

### UK 10.6 (Führungsstil):

Tabelle 12 enthält alle angegebenen Führungsstile im Überblick. Es wurden Mehrfachnennungen abgegeben, sodass sich keine Grundgesamtheit von 20 Nennungen ergibt. In den Unternehmen herrschen verschiedene Stile zum Führen von Mitarbeitern vor (Ergebnistabelle siehe Anhang). Diese sind: situativ und personenbezogen (B1, B9, B14, B15, B19), ein Mix aus verschiedenen Methoden und Maßnahmen (B1, B9, B10, B11, B14), visionär, durch Aufzeigen

von Wegen und Agieren als Vorbildfunktion (B1, B5, B17, B18, B20), kollegial (B3 (bezogen auf GF), B4, B7, B8), konservativ (B7 & B10), autoritär (B14 & B16), patriarchalisch (B3 (bezogen auf Inhaber)) und kooperativ (B6). Zudem wurden weitere Charakteristika z.B. Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz im Umgang miteinander (B5, B9, B12 & B20, Ergebnistabelle siehe Anhang) oder hoher Leistungsanspruch an die Mitarbeiter (B16) genannt, durch welche sich die Führung innerhalb der Unternehmen ebenfalls kennzeichnet.

Führungsstil	Anzahl an Nennungen
situativ	5
Methoden-Mix	5
visionär	5
kollegial	4
konservativ	2
autoritär	2
patriarchalisch	1
kooperativ	1

Tab. 12: Führungsstile der Top Manager im Überblick, eigene Darstellung der Ergebnisauswertung.

#### K11 (Rat):

Die abschließende Frage der Interviews wurde als Grundlage zur Konzeption der letzten Kategorie (K11) verwendet und in Abbildung 9 dargestellt. Die Ergebnisse (Abb. 9) zeigen erhobene Mehrfachnennungen zur Frage nach möglichen Ratschlägen zur resilienten Positionierung von Unternehmen.

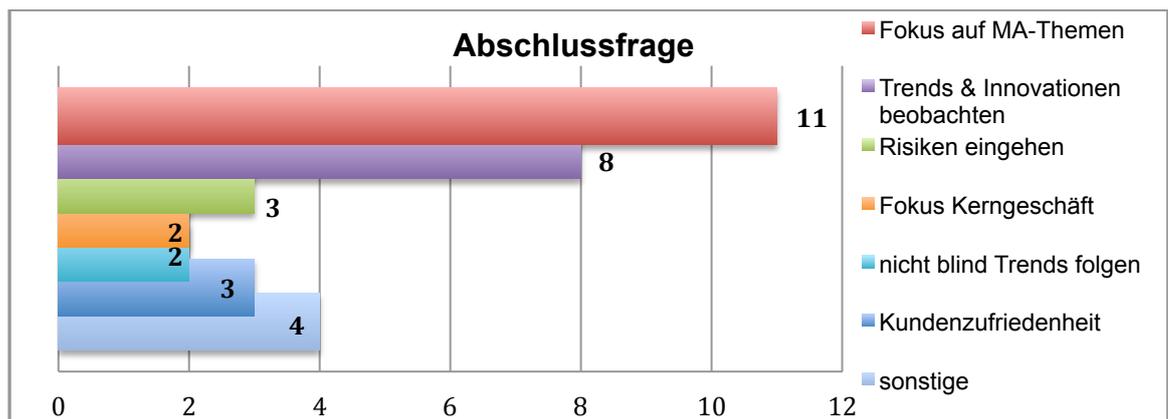


Abb. 9: Darstellung von Ratschlägen der Top Manager zur resilienten Positionierung von Unternehmen, eigene Darstellung der Ergebnisse.

Elf Interviewpartner gaben den Ratschlag, sich auf die „Mitarbeiter im Sinne von Gewinnung, Bindung, Vermeidung von Fluktuation & PE“ zu konzentrieren, um sich bestmöglich gegen Wandel und Herausforderungen aufzustellen (z.B. B5, Z.

238-240, B12, Z. 214-217, B13, Z. 169-171, B18 Z. 168-177 & B20, Z. 197-201). Acht Top Manager rieten im Interview, aufkommende „Trends und Innovationen genau zu beobachten“ und ggf. für sich anzupassen (B7, Z. 301 & 310-314, B10, Z. 175-179, B19, Z. 178-181). Des Weiteren wurden folgende Ratschläge formuliert: mit „Mut Risiken eingehen“ (B6, Z.240-243, B9, Z. 214-217, B19, Z. 178-181), „Fokus auf das Kerngeschäft“ zu haben und dabei „nicht blind allen Trends“ zu folgen, sondern diese für das Geschäftsmodell zunächst zu prüfen (B3, Z. 296-301 & B5, Z. 240-244), „Fokus auf Kunden“ und deren Zufriedenheit legen (B1, Z. 250-253, B3, Z. 296-301, B20, Z. 197-201), sowie „sonstiges“, worunter Einzelnennungen (z.B. Differenzierung im Wettbewerb (B1), Fehlerkulturen schaffen (B6), Offenheit wahren (B15) und Transparenz zeigen (B16)) subsummiert wurde.

## **5 Diskussion**

Im abschließenden Kapitel folgt eine kritische Reflektion über das eigene Vorgehen in den angewandten Methodiken (5.1 kritische Reflektion). Vor dem Hintergrund der zu beantwortenden Fragestellungen (Kapitel 2.4) werden in der Interpretation (Kapitel 5.2) gewonnene Ergebnisse in Bezug zur verwendeten Theorie hergestellt und deren mögliche Implementierung in die Praxis abgeleitet (Kapitel 5.2). Abschließend wird ein Ausblick auf denkbare und Verbesserungsvorschläge im Vorgehen herausgearbeitet (5.3 Ausblick).

### **5.1 kritische Reflektion**

Die vorliegende Thesis thematisiert die Problemstellung von sich verändernden Anforderungen und unvorhersehbaren Entwicklungen, mit denen Unternehmen und deren Mitarbeiter konfrontiert werden (Vogus & Sutcliffe, 2007). Ziel ist es, Resilienz als mögliches Konzept zur positiven Begegnung von Entwicklungen und gesteigerten Anforderungen darzustellen. Als Basis der Problembearbeitung wurden theoretische Grundlagenforschungen zitiert (Kapitel 2), auf welchen eine Operationalisierung von Resilienz folgt. Abschließend wurde ein Interviewleitfaden anhand von Indikatoren der dimensionalen Analyse erstellt (Kapitel 3.2). Durch die beschriebene methodologische Vorgehensweise (Kapitel 3) kann auf Validität als inhaltsgültiges Kriterium geschlossen werden (Balzert, Schröder & Schäfer, 2011).

Einen Kontakt und die Bereitschaft zur Interviewdurchführung mit der verwendeten Zielgruppe zu erlangen gestaltete sich schwierig. Bei der Durchführung der Interviews ergaben sich eine Reihe von Problemen; Ferien- und Urlaubszeit, sowie sonstige zeitliche Engpässe schränkten die Bereitschaft zur freiwilligen Teilnahme ein. Die verwendete Anreizstruktur der Forscherin bezog sich lediglich auf die Vergabe eines Exemplars der vorliegenden Ausarbeitung. Durch eine größere Anzahl der Stichprobe hätten bessere Vergleichbarkeiten der Ergebnisse resultieren können.

Darüberhinaus ist die Durchführung der Interviews durch die Forscherin kritisch zu reflektieren. Einerseits kann der Wunsch nach zielorientierten Antworten die

Durchführung des Interviews beeinflussen. Auf der anderen Seite ist die Objektivität der Durchführung und der Auswertung in Frage zu stellen, da keine Form eines externen Qualitätsmanagements (z.B. Vier-Augen-Prinzip) erfolgte. Effekte der Verzerrung durch abweichende und beeinflussende Fragestellungen sind denkbar. Eine zweite Durchführung der Interviews (Retest-Reliabilität), Training zur Durchführung von Interviews und die Hinzunahme eines zweiten objektiven Interviewers wären Verbesserungsmöglichkeiten.

Die gewonnenen Rohdaten sind in ihren Ausprägungen extrem breit gefächert. Teilweise sind die Aussagen auf einzelne Fragen weit formuliert oder schweifen in mancher Hinsicht vom konkreten Ziel der Frage ab. Eine mögliche Begründung könnte dafür sein, dass alle Fragen von der Forscherin offen und zum „erzählen“ einladend formuliert wurden. Auch könnte die sprachliche Ausgestaltung der Fragen durch die häufige Wiederholung der Interviewdurchführung und eintretende Gewöhnungseffekte Auslöser für unterschiedliche Antwortverhalten gewesen sein. Eine weitere mögliche Begründung könnte auch in der Zielgruppe selbst liegen. Unternehmen und deren Top Manager sind tendenziell weniger offen und transparent in der Kommunikation von Strategien und Maßnahmen; politische und strategische Antworten in turbulenten Zeiten können angenommen werden. Zudem können die ausführlichen Antworten ein weiteres Indiz dafür sein, dass die Fragen des Leitfadens nicht die Indikatoren messen, welche sie anhand der Operationalisierung messen sollten. Eine Konkretisierung innerhalb der Konstrukt- und Inhaltsvalidität könnte das Antwortverhalten einschränken. Ebenfalls denkbar wäre, dass die Fragen terminologisch zu kompliziert formuliert wurden, sodass ein Verständnisproblem die Ursache war.

Betrachtet man das Datenauswertungsverfahren nach Marying (2010), so ist kritisch anzumerken, dass die Codierung der Textpassagen nur durch eine Codierende erfolgte. Damit kann keine inter-Subjektivität sondern eher eine individuelle Subjektivität angenommen werden, welche die späteren Ergebnisse beeinflussen könnte. Würde man die Arbeitsschritte auf mind. zwei Personen verteilen und sie unabhängig voneinander wiederholen lassen, entstünde eine inhaltsanalytische Reliabilität durch Intercoder-Reliabilität. An dieser Stelle ist die

Frage zu stellen, ob die gleichen Ergebnisse des Categoriesystems bei erneuter Codierung resultieren würden, was Zuverlässigkeit und Objektivität der Durchführung angeht. Ebenfalls können in diesem Zusammenhang die Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion der Textpassagen bereits eine Gefahr zur subjektiven Wertung bedeuten, mit der Folge von Exklusion von Datenmaterial, welches in der weiteren Bearbeitung nicht mehr verwendet wird (Flick, Kardorff & Steinke, 2005).

Bezogen auf die Forschungsergebnisse ist die Trennschärfe der einzelnen Kategorien des Interviewleitfadens kritisch zu diskutieren, so zum Beispiel die Unterkategorie UK3.1, welche Feedbackprozesse und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter erfasst hat. Die Unterkategorie müsste anhand der Antworten nochmals in zwei unabhängige Kategorien geteilt werden, um die Inhalte klar voneinander abgrenzen zu können. Vor dem Hintergrund der kritischen Darstellung der Adäquanz, auf Basis der dargestellten Theorie und der verwendeten Methoden zieht die Forscherin das Resümee, dass die angestellten Forschungsfragen (Kapitel 2.4) der vorliegenden Thesis mittels des Datenmaterials beantwortet werden konnten. Die Gültigkeit der Ergebnisse besteht in der systematisch angewandten und katgegoriebasierenden Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse (Marying, 2010).

## **5.2 Ergebnisinterpretation**

Die durchgeführte Forschung der vorliegenden Thesis hat zum Ziel theoriebasierte Handlungsempfehlungen in Kombination mit empirischen Ergebnissen darzustellen und eine mögliche Verbindung von Resilienz als Konzept zum positiven Umgang von Einzelpersonen, Teams und Organisationen unter schweren Herausforderungen und Veränderungen herzustellen. Die Ergebnisse der ersten Forschungsfrage zeigen, dass das Top Management der befragten Unternehmen den Versuch unternimmt, sich innerhalb von Unternehmensstrategien und -zielen erfolgreich globaler Mega Trends anzupassen und gegen Wettbewerber zu positionieren. Den Ausführungen zur Folge ist für die Unternehmen die Anpassung an den Wandel, z.B. durch IT-gesteuerte Vernetzungen mit dem Kerngeschäft (Industrie 4.0-), hohe Kunden-

und Dienstleistungsorientierung, sowie die Fokussierung auf Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sehr bedeutend, um weiterhin bestehen zu können.

Die Aussagen und die Notwendigkeit, resiliente Geschäftsmodelle und -strategien an Wandel und Bedürfnisse von Kunden zeitnah anzupassen, finden sich den theoretischen Ausführungen von Hamel & Välikangas (2003) wieder. Dies beinhaltet auch das Erkennen und Beobachten von Trends und Veränderungen sowie Wettbewerbern (Barnett & Pratt, 2000; zitiert nach Vogus & Sutcliffe, 2007 in Verbindung mit Abbildung 8, K4). Verzögerungen bei Prozessen, Ausrichtungen und Entwicklungen sollen vermieden werden, um Neuerungen und treibende Impulse mit in grundlegende Strategien einfließen zu lassen, damit Unternehmen auch künftig unter den wachsenden Anforderungen bestehen können und nicht vom Wandel und den äußeren Herausforderungen überrollt werden (Hamel & Välikangas, 2003). Die Unternehmen nannten ihre Ziele, um sich weiterhin positiv am Markt aufstellen und behaupten können. Dies gilt für wachstumsorientierte Ziele und proaktive Anpassungen, sowohl für die gesamte Organisation als auch die Mitarbeiter (Martel & Perkins, 2016).

Den Aussagen der Geschäftsführer nach rücken Personalthemen zunehmend in den Vordergrund der Betrachtung. Top Manager weisen auf den ansteigenden Fachkräftemangel hin, wodurch Personalwachstum erschwert wird, sowie auf Fluktuations-, Bindungs-, Motivations- und Innovationsprobleme. Ein negatives Unternehmensklima, stetig steigende Anforderungen, Wachstumsdruck, sowie Ängste und Stress der Mitarbeiter verschlimmern die Situation (Välikangas & Romme, 2013).

Maßnahmen und Prozesse, welche lt. aktueller Theorien gegen diese Tendenzen vorgehen und die Resilienz von Mitarbeitern entwickeln, sehen die Mehrzahl der Top Manager ebenfalls im offenen Umgang mit Fehlern und Veränderungen, Stärkung der Selbstwirksamkeit und Partizipation, die Möglichkeit Feedback und Verbesserungsvorschläge zu äußern (Masten, 2011; Sutcliffe & Romme, 2013; Martel & Perkins, 2016). Dennoch gibt es auch kritische Aussagen der Befragten, die darauf hindeuten, dass sie ihrer Meinung nach keine Notwendigkeit zum bewussten Umgang z.B. mit Mitarbeiter-Ängsten,

intrinsischer Motivation und Förderungen von Selbstwirksamkeit und loyalen Beziehungsgestaltungen sehen.

Die in der Theorie angeführten Handlungsschritte und Maßnahmen resilienter Organisationsführung zur Lösung von schweren Herausforderungen nutzt ebenfalls ein Teil der Top Manager bspw. durch aktive Einbindung von Mitarbeitern -unabhängig von Hierarchiestufen (Tabelle 9). Dies gilt ebenfalls für den flexiblen Einsatz von Wissen und Ressourcen (Tabelle 8), einen situativen und kooperativen Führungsstil (Tabelle 12) sowie eine offene Kommunikation über Veränderungen und Strategien (Tabelle 11) und die aktive Einbindung von sozialen & beruflichen Netzwerken als Unterstützung (Tabelle 10) (Martel & Perkins, 2016; Rickards et al., 2011; Vogus & Sutcliffe, 2007). Dennoch bleibt festzuhalten, dass ebenfalls ein großer Teil der Unternehmen und deren Top Manager die genannten Initiativen und Maßnahmen nicht verfolgen und implementieren.

Künftig notwendige Initiativen, welche zur Steigerung von Resilienz und zur Verbesserung von Handlungsfähigkeiten implementiert werden sollen, wurden von den Befragten in unterschiedlicher Weise kommuniziert (Abbildung 9). Ein hoher Fokus liegt auf mitarbeiterbezogenen Themen (11 Nennungen), der aktiven Beobachtung und Bewertung von Trends und Innovationen (8 Nennungen), Mut Risiken einzugehen (3 Nennungen), Fokussierung auf das Kerngeschäft (2 Nennungen) und die Kundenzufriedenheit (3 Nennungen). Den Top Managern ist ebenfalls eine offene und transparente Kommunikation über Erfahrungswissen und die sich daraus entwickelnden Lessons-Learned-Prozesse wichtig. Dies spiegelt die Literatur in Kapitel 2 wieder (Weick & Sutcliffe, 2001; Vogus & Sutcliffe, 2007). Manche Top Manager gaben im Gespräch klar zu bedenken, dass sie einige Prozesse (z.B. B3, Qualifikationsmatrix, Z. 150 ff.; B6 Z. 84-101; B11 Z. 86-87) angleichen müssen, da die Unternehmensentwicklung noch nicht so weit fortgeschritten sei.

Die Grundgesamtheit der Befragten gab die Wichtigkeit des Transfers von Erfahrungswissen an, wenngleich Verbesserungspotential in der Umsetzung und Nachhaltigkeit bei ca. der Hälfte der Unternehmen besteht. Des Weiteren können

an dieser Stelle die Ergebnisse der Handlungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter als resiliente Initiativen und Maßnahmen dargestellt werden (Tabelle 6). Mögliche Schutz- und Abwehrmechanismen als Schutz gegen Angst- und Stress können aus Handlungsfreiheit und eigenverantwortlichem Handeln resultieren, welche Resilienz von Einzelpersonen im beruflichen Kontext unterstützt (Mühlfelder, et al., 2015; Masten & Reed, 2002; Luthar et al., 2000 zitiert nach Sutcliffe & Vogus, 2003).

Die Beantwortung der Forschungsfragen ist -wie oben dargestellt- durch die gewonnenen Ergebnisse möglich, jedoch kann keine deutliche Gesamtheit, welche Resilienz-förderliche Umgebungen, Verhaltensweisen, Maßnahmen und Prozesse aufweist, herausgestellt werden. Die Forscherin kann die angegebenen Häufigkeiten in der generalisierenden Analyse keiner Branche, der Unternehmensgröße, dem Reifegrad der Unternehmen und persönlichen (Führungs-)Eigenschaften zuordnen, da diese zu individuell verlaufen, um eine kausale Aussage anhand der Ergebnisse zu ermöglichen.

### **5.3 Ausblick**

Ausgehend von der durchgeführten qualitativen Forschung können aus den Ergebnissen mögliche Handlungsempfehlungen an andere Unternehmen abgeleitet und kommuniziert werden. Die wichtigsten Aussagen im Umgang mit Veränderungen und stetig wachsenden Herausforderungen, legen nahe mit großer Offenheit neuen Entwicklungen und Trends entgegenzublicken, Veränderungen zwar kritisch zu beobachten, individuell zu beleuchten und ggf. anzupassen, dennoch sich nicht gegen diese zu verschließen. Entscheidungen sollten früh, transparent und klar an das Team und die gesamte Organisation kommuniziert werden, wenn sie nicht sogar mit dem Team zusammen entwickelt und voran getrieben werden können (Sutcliffe & Vogus, 2003; Masten & Reed, 2002 zitiert nach O'Dougherty Wright, 2013; Maddi, 2013; Cameron et. al, 2004; Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015; Stephans et. al, 2013). Die Nähe zum Kunden und das Wahrnehmen seiner Bedürfnisse sowie eine hohe Dienstleistungsorientierung zu wahren und zu entwickeln steht besonders im Fokus (Välikangas, 2010).

Eine weitere Handlungsempfehlung besteht darin, Mitarbeitern im Unternehmen auf eine positive Weise miteinzubeziehen (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015). Bestehende Barrieren sollten abgebaut werden, stark hierarchische Prozesse und Verhaltensweisen innerhalb der Führung sollten überdacht und angepasst werden. Es ist von Bedeutung, die Bedürfnisse, Sorgen und Befürchtungen der Mitarbeiter über kommende Veränderungen, hohe Arbeitsanforderungen, Zeiten von Mehrarbeit zu thematisieren und offen anzusprechen. So kann auf einer prozessualen Ebene im Unternehmen wie auch in sozialen, empathischen Bereich seitens der Führungskraft, Resilienz, intrinsische Motivation, Leistungssteigerung sowie Commitment gefördert werden (Cameron et al., 2004; Stephens et al., 2013).

Durch die besonderen individuellen Ausprägungen von Unternehmen und deren Mitarbeitern ergeben sich Grenzen in den vorgestellten Handlungsempfehlungen. Unternehmen haben individuelle, vielschichtige Anforderungen und Problematiken sowohl strukturell, finanziell und strategisch, als auch in der operativen und personellen Arbeit. Es können keine kausalen Aussagen, mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und validen Erfolgsversprechen aufgrund dieser Forschungsarbeit folgen. Um dies zu versuchen, müssten weitere Forschungen im Themengebiet der Resilienz im Organisationkontext erfolgen.

Im Zusammenhang wäre es sehr interessant die drei Zielgruppen (Unternehmen, Teams und MA), die in dieser Arbeit zusammen betrachtet wurden, zu trennen. Mit dem Ziel, Aussagen besser auseinander halten und abgrenzen zu können. In Folge könnten z.B. lediglich die Mitarbeiter eines der bisher betrachteten Unternehmen in den Fokus der Untersuchung rücken, um genau zu analysieren, welche Bedingungen, Maßnahmen und Unterstützungen sie in Verbindung von Resilienz benötigen, anstatt deren Führungskräfte über Intentionen zu interviewen.

Einzelbetrachtungen der Unternehmen könnten mittels ganzheitlicher Unternehmensanalysen erweitert werden. Eine Verwendung von 360°-Analysen wäre denkbar. Dabei würden Kunden, Lieferanten, Partner aus dem Netzwerk

und verschiedene Mitarbeiter befragt werden. Überdies könnten einheitlichere Ergebnisse erwartet werden, da sich die Betrachtung der Stichprobe mit einem Unternehmen beschäftigen würde. Unterschiede in Unternehmensgrößen, Ablauf- und Aufbauorganisationen, Finanzierungskonzepten und regionale Besonderheiten würden keine Störvariablen mehr darstellen.

In der vorgestellten Thesis wurden Branchen aller Art miteinander verglichen, wieso es möglicherweise zu bedeutenden Unterschieden in den Ergebnissen kam. Unter der Berücksichtigung von auftretenden Mega Trends und schweren Herausforderungen, welche für jede Branche individuelle Anforderungen und Problematiken, wie Chancen und Potentiale birgt (z.B. IT-Branche im vgl. zur Food-Branche), wäre sinnvoll, Folgeforschungen zunächst auf eine Branche zu beschränken. Unternehmen, die sich proaktiv um das gesteigerte Wohlergehen, Commitment und zufriedenstellende Rahmenbedingungen für Mitarbeiter sorgen, sowie die Herausforderung des stetigen Wandels positiv nutzen, profitieren sowohl von geringeren Fluktuationszahlen und Krankheitsfällen, als auch gesteigerter Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Mit dem Ziel, dass Mitarbeiter widerstandsfähig und aktiv Umgestaltungen im Unternehmen tragen und aktiv weiterentwickeln.

## Literaturverzeichnis

### (1) Artikel & Bücher

- Amann, E. G.** (2015): *Resilienz*. 2. Auflage. Freiburg- München: Haufe-Lexware Gruppe.
- Balzert, H., Schröder, M., Schäfer, C.** (2011): *Wissenschaftliches Arbeiten. Ethik, Inhalt & Form, wiss. Arbeiten, Handwerkszeug, Quellen, Projektmanagement, Präsentationen*. (2. Aufl.) Herdecke, Witten: W3L-Verlag.
- Bandura, A.** (1995): *Self-Efficacy in Changing Societies*. Edited by Albert Bandura. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boone, C. A., Craighead, C. W., Hanna, J. B., Nair, A.** (2013): *Implementation of a System Approach for Enhanced Supply Chain Continuity and Resiliency: A Longitudinal Study*. Journal of Business Logistics. Vol. 34 (3), pp. 222-235.
- Bunderson, J. S., Sutcliffe, K. M.** (2002): *COMPARING ALTERNATIVE CONCEPTUALIZATIONS OF FUNCTIONAL DIVERSITY IN MANAGEMENT TEAMS: PROCESS AND PERFORMANCE EFFECTS*. Academy Of Management Journal: Vol. 45(5), pp. 875-893. doi:10.2307/3069319.
- Begley, S., Davidson, R.** (2012): *Warum wir fühlen, wie wir fühlen: Wie die Gehirnstruktur unsere Emotionen bestimmt – und wie wir darauf Einfluss nehmen können*. München: Arkana-Verlag.
- Berndt, C.** (2015): *Resilienz. Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burnout*. 13. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Borgert, S.** (2013): *Resilienz im Projektmanagement. Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Cameron, K. S., Bright, D., Caza, A.** (2004): *Exporing the relationships between organizational virtuousness and performance*. American Behavoiral Scientist. Vol. 47. Berlin-Heidelberg: Springer-Gabler-Verlag.
- Collins, K., Hansen, M. T.** (2012): *Oben Bleiben. Immer*. Frankfurt am Main,

New York: Campus-Verlag.

- Drath, K.** (2014): *Resilienz in der Unternehmensführung*. Freiburg, München: Haufe Gruppe.
- Flick, U., Kardorff, E., Steinke, I.** (2005): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 12. Aufl. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gerrig, R. J., Zimbardo, P.G.** (2008): *Psychologie*. 18. Aufl. München: Pearson Studium.
- Gläser, J., Laudel, G.** (2009): *Experteninterviews von qualitativen Inhaltsanalysen als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Horx, M.** (2016): *Zukunftsreport 2017. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen. Der Roboter-Reporter, Megatrends, Das neue Licht, Erleuchtete Digitalisierung, Clusterfuck, Postfaktische Gesellschaft, Der Hygge-Trend*. Zukunftsinstitut, verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport-2017/>, entnommen am 10.04.17.
- Kuckartz, U.** (2008): *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Hamburg: VS-Verlag.
- Lauer, T.** (2014): *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- Lohaus, A., Vierhaus, M.** (2015): *Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters für Bachelor*. 3. Aufl., Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Maddi, S. R.** (2013): *Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth*. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer Verlag, Springer Briefs in Psychology.
- Martel, P., Perkins, J.** (2016): *Building Carer reiliency. Hone your ability to grow from adversity*. International City/ County Management Association: Public Management. 2016 (3), pp. 6-9.
- Marying, P.** (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.
- Masten, A. S.** (2011): *Resilience in children threatend by extreme adversity:*

*Framework für research, practise, and translational synergy.* Dev. Psychopathol. 23: pp. 493-506.

- Mc Call, M.W. JR., Lombardo, M. M., Morrison, A. M.** (1988): *The Lessons of Experience. How successful executives develop on the job. Guideline to make the most of career opportunities and practical insights for developing executive talent.* New York: The Free Press.
- Mourlane, D.** (2012): *Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen.* Göttingen: Business Village Verlags GmbH.
- Mühlfelder, M., Steffanowski, A., Borchard, L.-M.** (2015): *Psychische Resilienz: Betrachtungsebenen, Merkmale und Perspektiven für die angewandte psychologische Forschung und Praxis – Ein Überblick.* Wirtschaftspsychologie, Heft 4-2015, S. 3-12.
- Reinhardt, R.** (2013): *Studienbrief der Hochschule Riedlingen: Positive Organizational Scholarship.* Riedlingen: SRH Fernhochschule Riedlingen.
- Reinhardt, R.** (2015): *Studienbrief der Hochschule Riedlingen: Positive Psychologie: Grundlagen, Barrieren und organisationales Lernen.* Riedlingen: SRH Fernhochschule Riedlingen.
- Reinhardt, R.** (2015): *Studienbrief der Hochschule Riedlingen: Leitfaden. Empfehlungen und Hinweise für das erstellen wissenschaftlicher Arbeiten.* Riedlingen: SRH Fernhochschule Riedlingen.
- Reinhardt, R., Ornau, F.** (2014): *Studienbrief der Hochschule Riedlingen: Empirische Sozialforschung.* Riedlingen: SRH Fernhochschule Riedlingen.
- Reinhardt, R., Ornau, F.** (2015): *Studienbrief der Hochschule Riedlingen: Interviewtechnik.* 2. Aufl. Riedlingen: SRH Fernhochschule Riedlingen.
- Rönnau-Böse, M., Fröhlich-Gildhoff, K.** (2015): *Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne.* Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Schulze, H., Sejkora, K.** (2015): *Positive Führung. Resilienz statt Burnout.* Freiburg, München: Haufe-Gruppe.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J.** (2003): *Organizing for Resilience.* In Cameron,

- K., Dutton, J. E., Quinn, R. E.: *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Baret-Koehler. Chapter 7, pp. 94-110.
- Stier, W.** (1996): *Empirische Forschungsmethoden mit 21 Abbildungen und 51 Tabellen*. Heidelberg; Tokio; Berlin; New York;...: Springer Verlag.
- Van der Vegt, P., Essens, M., Wahlström, M., George, G. (2015):** *From the Editors: Managing Risk And Resilience*. Academy of Management Journal, Vol. 58 (4), pp. 971-980.
- Välikangas, L., Romme A. G. L.** (2013): *How to design for strategic resilience. A case study in retailing*. Journal of Organization Design, Vol. 2 (2): 45-53.
- Välikangas, L.** (2010): *Resilient Organization. How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M.** (2001): *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, M., Högl, M., Hartmann, S.** (2015): *Team-Resilienz verstehen: Konzeption eines empirischen Forschungsprojektes*. Wirtschaftspsychologie, Vol. 4, pp. 44-52.
- Werner, E. E., Smith, R.S.** (2001): *Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery*. Ithaca, London, New York: Cornell Press University.
- Zehir, C. , Narcikara, E.** (2016): Effects of Resilience on Produktivity under Authentic Leadership. 12th International Strategic Management Conference, 2016. Turkey: Elsevier Ltd., Procedia- Social and Behavioral Sciences, 253, pp. 250-258.

## (2) Internetquellen

- Bartscher, T. (O.J):** *Definition: Top Management*. Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (02.07.2017) verfügbar unter:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58343/top-management-v7.html>.
- Hamel, G., Välikangas, L.** (2003): *The Quest for Resilience*. Harvard Business

- Review*. 2013 (09), pp.53-63 (19.05.2017) verfügbar unter:  
<https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>.
- O.A.** (2017): *Definition von Resilienz*. Duden. Berlin: Bibliografisches Institut GmbH. (27.05.2017) verfügbar unter:  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz>
- O.A.** (2017) *Englische Übersetzung von Resilienz*. Langenscheidt GmbH & Co. KG. (27.05.2017) verfügbar unter:  
<https://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/resilience>.
- O'Dougherty Wright, M., Masten, A.S., Narayan, A.J.** (2013): *Handbook of Resilience in Children. Resilience Processes in Development. Four Waves of Research on Positive Adaption in the Contact of Adversity*. New York: Springer Sciences + Business Media, Vol. 2, pp. 15-37. (16.06.2017) Verfügbar unter  
<https://pdfs.semanticscholar.org/a93c/562d07e31219a7697e7a8038ce18134a90c0.pdf>.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M.** (2007): *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. University of Nebraska: Personnel Psychology, 60 (2007), pp. 541-572, Blackwell Publishing. (09.06.2017) Verfügbar unter  
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=leadershipfacpub>.
- Marying, P., Gläser-Zirkunda, M., Ziegelbauer, S.** (2005): *Auswertung von Videoaufnahmen mit Hilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse – Ein Beispiel aus der Unterrichtsforschung*. MedienPädagogik, Ausgabe 9, S. 1-17. (10.07.2017) Verfügbar unter  
<http://www.medienpaed.com/article/view/61/61>.
- Rickards, T., Chen, M.-H., Moger, S.** (2001): *Development of a Self-Report Instrument für Exploring Team Factor, Leadership and Performance Relationships*. British Journal of Management: Vol. 12, pp. 243-250. (16.06.2017) Verfügbar unter  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00197/pdf>.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauß, B., Bähler, E.** (2004):

*Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandskraft als Personmerkmal.* Z f Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie. Jena: Institut für medizinische Psychologie, S. 1-26. (08.06.2017) Verfügbar unter <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/resilienzskala2.pdf>

**Stephens, J.P., Heaphy, E.D., Carmeli, A. Spreitzer, G.M., Dutton, J.E.**

(2013): *Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience.* *Journal of Applied Behavioral Sciences*, NTL Institutes, pp. 1-29. (16.06.2017) Verfügbar unter <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/High%20Quality%20Connections/Journal%20of%20Applied%20Behavioral%20Science-2013-Stephens-0021886312471193.pdf>.

**Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M.** (2007): *Organizational Resilience: Towards a*

*Theory and Research Agenda: Research Gate:* (04.05.2017) verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/220756654>.