



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Die Bedeutung einer resilienzorientierten Haltung bei Führungskräften im Zusammenhang mit Selbstverantwortung

Eine qualitative Untersuchung

MASTERARBEIT

2014

Autorin

Petra Beatrix Pätzold

Betreuende Person

Prof. Dr. Gerhard Thomann

Praxispartner

Swissgrid AG

Aber wir lassen es andere machen

*Ein Chinese ('s sind schon an 200 Jahr)
In Frankreich auf einem Hofball war.
Und die einen fragen ihn: ob er das kenne?
Und die anderen fragen ihn: wie man es nenne?
«Wir nennen es tanzen» sprach er mit Lachen,
«Aber wir lassen es andere machen.»*

*Und dieses Wort, seit langer Frist,
Mir immer in Erinnerung ist.
Ich seh das Rennen, ich seh das Jagen,
Und wenn mich die Menschen umdrängen und fragen,
«Was tust du nicht mit? Warum stehst du beiseit'?»
So sag ich: «Alles hat seine Zeit.
Auch die Jagd nach dem Glück. All derlei Sachen,
Ich lasse sie längst durch andere machen.»*

*Theodor Fontane (1819 – 1898)
Aus: Meine deutschen Gedichte (2001)*

Abstract

Das Umfeld vieler Unternehmen ist von zunehmender Dynamik, Beschleunigung und Innovation geprägt. Diese Bedingungen konfrontieren die Führungskräfte mit ständigen Veränderungssituationen, bei denen selbstverantwortliches Handeln gefragt ist. Am Beispiel eines Industrieunternehmens setzt sich die vorliegende Untersuchung mit der Fragestellung auseinander, welche Bedeutung eine resilienzorientierte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln hat. Dieses Feld gilt bisher als wenig erforscht, sodass es das Ziel war, für das Unternehmen praxisorientierte Handlungsempfehlungen zu generieren. Als Basis diente die themenfokussierte Analyse des Status quo und des Soll-Zustands im Unternehmen mit Blick auf Resilienzfaktoren und Führungsaspekte. Als Forschungsdesign wurde der Zugang zu einer Stichprobe von sechs Führungskräften mittels eines problemzentrierten, teilstrukturierten Interviews und des quantitativen Fragebogens Resilienzskala RS-11 gewählt sowie die Dokumentenanalyse. Die Resultate zeigten einen psychologisch-sinnvollen Zusammenhang zwischen der personalen Resilienz und einem selbstwirksamen Führungsverhalten. Diese Erkenntnis legt nahe, im Unternehmen verstärkt in eine transparente und kongruente Führungs- sowie Unternehmenskultur zu investieren, um auf intra- und interpersonaler Ebene Wirksamkeit zu erhöhen.

Keywords: Resilienz, Resilienzskala RS-11, Selbstverantwortung, Selbstwirksamkeit, Führungs- und Unternehmenskultur

Abstract

The surroundings of many corporations is increasingly affected by vitality, velocity and innovations. These conditions confront the managers with several non-permanent situations which requires responsible behaviour. With the help of the example of an industrial corporation, the present examination deals with the importance of an attitude oriented to resilience in connection with responsible action. Since this area obtains to be investigated insufficiently, the aim was to generate treatment recommendations based on practical experience. The analysis of the status quo and the target state with a view to resilience factors and management aspects served as the basis. As the research design, the access to a random sample of six executive managers with the help of a partly structured, problem-centered interview as well as the quantitative questionnaire Resilience Scale RS-11 and the analysis of the documents was chosen. The results show a psychologically reasonable correlation between the personal resilience and a self-effective management conduct. The concluding perception is to increasingly invest in a more transparent and congruent management and business culture of corporations to increase the efficiency on a both intra- and interpersonal level.

Keywords: resilience, Resilience Scale RS-11, responsibility, self-efficacy, management and business culture of corporations

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Ziel der Arbeit und Fragestellung	4
1.3	Aufbau und Untersuchungsdesign der Arbeit.....	5
1.4	Abgrenzung der Arbeit.....	5
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Führung.....	6
2.1.1	Der Begriff Führung	7
2.1.2	Dynamischer Kontext der Organisation.....	8
2.1.3	Anforderungen an die Führungskraft	10
2.1.3.1	Vorbildfunktion.....	10
2.1.3.2	Persönlichkeitseigenschaften.....	11
2.1.3.3	Kompetenzen der Zukunft.....	12
2.1.3.4	Personalentwickler.....	13
2.1.4	Transaktionale und transformationale Führung	14
2.1.5	Selbstverantwortung.....	16
2.1.6	Unternehmenskultur und Führungsleitlinien.....	20
2.2	Resilienz	23
2.2.1	Der Begriff Resilienz	23
2.2.2	Ähnliche Konzepte	26
2.2.2.1	Salutogenese.....	26
2.2.2.2	Selbstwirksamkeitserwartung	27
2.2.2.3	Weitere Bezüge.....	28
2.2.3	Resilienzfaktoren	30
2.2.4	Exkurs: Resilienz in Organisationen.....	34
2.3	Zusammenfassung.....	36
3	Methodisches Vorgehen	38
3.1	Ausgangslage	38
3.2	Stichprobe	39
3.3	Untersuchungsdesign	40
3.3.1	Untersuchungsablauf	40
3.3.2	Problemzentriertes, teilstrukturiertes Interview	41
3.3.3	Quantitativer Fragebogen	42
3.3.4	Dokumentenanalyse.....	43
3.4	Datenerhebung.....	43
3.5	Datenaufbereitung.....	46
3.6	Datenauswertung.....	47

3.6.1	Auswertung der Interviews.....	47
3.6.2	Auswertung des quantitativen Fragebogens.....	49
3.6.3	Auswertung der Dokumentenanalyse	49
3.7	Methodische Grundlagen.....	50
3.7.1	Exploration und Kennzeichen qualitativer Forschung.....	50
3.7.2	Gütekriterien.....	51
4	Ergebnisse	52
4.1	Veränderungssituationen	53
4.2	Bedeutung von Selbstverantwortung.....	55
4.3	Status quo Resilienz und Führung (Person)	57
4.3.1	Ergebnisse Resilienz.....	57
4.3.2	Ergebnisse Führung.....	61
4.4	Status quo Resilienz und Führung (Unternehmen).....	62
4.4.1	Ergebnisse Interviews	62
4.4.2	Ergebnisse Dokumentenanalyse	67
4.5	Optimierungspotenzial	68
5	Diskussion	70
5.1	Interpretation der Ergebnisse.....	71
5.2	Praxisempfehlungen.....	77
5.3	Kritische Betrachtung von Methodik und Studiendesign.....	78
5.4	Weitere Überlegungen und Ausblick	79
6	Literaturverzeichnis	81
7	Anhang	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersichtsmodell I.....	37
Abbildung 2: Übersichtsmodell II.....	39
Abbildung 3: Untersuchungsablauf.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kernmerkmale der resilienten Organisation.....	35
Tabelle 2: Interview-Kategorien, -Themen, -Inhalte.....	44
Tabelle 3: Ergebnisse Resilienzfaktoren und RS-11.....	58
Tabelle 4: Interviewergebnisse Verbesserungsvorschläge.....	69

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Nicht nur persönliche Tragödien oder dramatische Katastrophen verlangen dem Menschen viel Widerstandskraft ab, sondern auch der ganz gewöhnliche Alltagsstress im Beruflichen und Privaten bringt oftmals herausfordernde Situationen hervor, die bewältigt werden müssen: Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, Umstrukturierungsmassnahmen im Betrieb, finanzielle Sorgen, Kurzarbeit etc. Mit diesen Betrachtungen umschreibt Scharnhorst (2012) die offenkundige Notwendigkeit einer resilienten Haltung. Inspiriert durch dieses Postulat, begegnete der Verfasserin dieser Masterarbeit im Sinne einer selektiven Wahrnehmung wiederholt das Phänomen Resilienz. Denn: Resilienz scheint ein guter Stichwortgeber zu sein, wenn es darum geht, die komplexen Herausforderungen des täglichen Lebens zu meistern; vor allem dann, wenn die Betroffenen deutlich an die Grenzen ihrer Belastbarkeit geraten. Dies suggerieren in der jüngeren Vergangenheit die inflationären Angebote und Versprechungen insbesondere in der populärwissenschaftlichen Diskussion: Ressourcenaktivierung, Stehaufmännchen-Mentalität, Stärkung des Selbst, Burnout-Prävention, Steigerung der Veränderungskompetenz – sind nur einige Attribute, die werbewirksam in der Öffentlichkeit auftauchen. Auch die Wissenschaft wartet mit einer umfangreichen Auswahl an Publikationen zu Resilienz auf. In den wissenschaftlichen Datenbanken PsycArticles und PsycINFO werden zum Begriff „psychological resilience“ 391 bzw. 8387 Literaturangebote (Stand 23.05.2014) ausgewiesen; im Vergleich dazu waren im März 2013 in der Datenbank PsycINFO 5967 Angebote vorhanden, was auf ein zunehmendes wissenschaftliches Interesse schliessen lässt (in Anlehnung an Leppert und Strauß, 2013). Dabei liegt der Hauptfokus der Resilienzstudien überwiegend im Bereich der Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters, der Traumaforschung und auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung (Prävention und Intervention).

Diese Tatsachen laden zur Auseinandersetzung ein, inwieweit sich relevante Resilienz-Aspekte konkret auf die Arbeitswelt übertragen lassen – und hier speziell auf die Bedürfnisse der Führungskräfte. Denn sie fungieren in einem dynamischen Unternehmenskontext als Mittler zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden in einer besonderen Position (Doppler, 2008).

Ausgehend von diesen Überlegungen konnte das Interesse des Unternehmens Swissgrid AG gewonnen und, basierend auf den unternehmensspezifischen Belangen, die Fragestellung dieser empirischen Arbeit entwickelt werden. Swissgrid AG betreibt das Schweizer Stromübertra-

gungsnetz und ist verantwortlich für den Betrieb, die Sicherheit und den Ausbau des 6700 Kilometer langen Höchstspannungsnetzes. Das Unternehmen beschäftigt rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Stetige Prozessoptimierungen, Reorganisationsprojekte und die im Jahr 2013 neu implementierte Unternehmensstruktur, zeichnen das Bild eines Unternehmens mit einer hohen und permanenten Affinität zu Dynamik, Beschleunigung und Innovation. Diese Bedingungen konfrontieren sämtliche Akteure des Unternehmens mit ständigen Veränderungssituationen, bei denen oftmals traditionelle Lösungsansätze ausgedient haben. Stattdessen sind vermehrt neue pragmatische Wege gefragt, die nicht der bisherigen gängigen Praxis entsprechen und bei denen keine eindeutigen Entscheidungsgrundlagen von übergeordneten Instanzen vorliegen. Gerade bei Führungskräften ist dann selbstverantwortliches Handeln gefragt. Insofern kann es für die Arbeitswelt wertvoll sein, mehr über den Zusammenhang von Resilienz und Selbstverantwortung zu wissen, um daraus gezielte Interventionen gestalten zu können. Dieser Hintergrund ist die Basis für das Ziel und die Fragestellung dieser Masterarbeit. Hinzu kommt, dass der Praxispartner Swissgrid AG aktuell im Zuge der Förderung der Unternehmenskultur den strategischen Baustein der Führungskompetenzen neu definiert.

1.2 Ziel der Arbeit und Fragestellung

Das Ziel ist herauszukristallisieren, in welcher Form sich die Erkenntnisse aus der Resilienzforschung für Unternehmen nutzen lassen, um das selbstverantwortliche und damit leistungsstärkende Verhalten der Führungskräfte zu fördern. Aus diesem Ansatz heraus gilt es, praktische Handlungsempfehlungen für den Praxispartner abzuleiten.

Bei dieser Masterarbeit handelt es sich um eine qualitative, explorative Studie, bei der anstelle von Hypothesen eine zentrale Grundfrage sowie drei dementsprechende Unterfragen aufgestellt werden. Diese dienen zur Erfassung der Ausgangslage auf personaler und systemischer Ebene sowie potenzieller Lösungsansätze. Die Fragenkomplexe lauten:

I. Grundfrage

Welche Bedeutung hat eine resilienzorienteerte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln bei Führungskräften?

II. Unterfragen

1. Welche zweckdienlichen Voraussetzungen (Resilienzfaktoren, Führungsverständnis etc.) sind bei den *Führungskräften* hinsichtlich einer resilienzorienteerten Haltung und selbstverantwortlichem Handeln bereits vorhanden (Ist-Situation auf personaler Ebene)?

2. Welche zweckdienlichen Voraussetzungen sind aus Sicht der Führungskräfte im *Unternehmen* bereits vorhanden, um eine resilienzorientierte Haltung und selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen (Ist-Situation auf systemischer Ebene)?

3. Was könnte ein zukünftiger Beitrag seitens des Unternehmens sein, um eine resilienzorientierte Haltung und selbstverantwortliches Handeln bei den Führungskräften zu ermöglichen (Soll-Situation auf systemischer Ebene)?

1.3 Aufbau und Untersuchungsdesign der Arbeit

Der einleitende Teil der vorliegenden Masterarbeit beinhaltet neben der Ausgangslage im Sinne einer Einführung in die Thematik ebenfalls das Ziel und die Abgrenzung der Arbeit. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit dem für diese Fragestellung relevanten theoretischen Hintergrund hinsichtlich der Themenkomplexe Führung und Resilienz. Das dritte Kapitel umfasst das methodische Vorgehen hinsichtlich der qualitativen Untersuchung. Im Zentrum stehen Erläuterungen zum Untersuchungsgegenstand, zur Stichprobe sowie zur Datengewinnung und Datenauswertung. Die Resultate werden im vierten Kapitel vorgestellt, wobei die Daten deskriptiv ausgewertet werden. Anschliessend folgt die Beantwortung der Fragestellung. Die Diskussion ist im fünften Kapitel platziert und beinhaltet die Zusammenfassung der Ergebnisse, deren Interpretation sowie die Methodenkritik. Ausserdem stellt das Kapitel Handlungsempfehlungen für den Praxispartner vor. Am Schluss runden auf den Ergebnissen basierende weiterführende Überlegungen die Masterarbeit ab.

Um die Lesbarkeit dieses Textes zu erleichtern, wird auf eine durchgehende doppelte Benennung beiderlei Geschlechts verzichtet. Mit den wechselweise verwendeten weiblichen, männlichen und neutralen Begriffen sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

1.4 Abgrenzung der Arbeit

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit beschränkt sich auf die individuellen Sichtweisen der befragten Kadermitarbeitenden des ausgewählten Unternehmens in der Deutschschweiz. Der Fokus ist sowohl auf die eigene Haltung sowie Verhaltensweisen dieser Personen gerichtet; das

heisst, so wie sie sich im beruflichen Kontext sehen (intrapersonelle Aspekte) als auch darauf, wie sie das Unternehmen wahrnehmen (interpersonelle Aspekte) – beispielsweise die Geschäftsleitung, die anderen Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Werte des Unternehmens etc. Es ist nicht Gegenstand der Betrachtung, den Fokus bzw. die Ambitionen des Unternehmens einzubeziehen. Diese Ausgangslage gilt es im Sinne der generellen Aussagekraft der Untersuchung in der Form zu berücksichtigen, dass kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben wird. Dies gilt vor allem für die Interpretation der Ergebnisse und für die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Unter den Voraussetzungen der formalen Vorgaben dieser Arbeit laufen die Empfehlungen auf eine lose Form von spezifischen, kontextabhängigen Erfolgsfaktoren hinaus.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird der relevante theoretische Kern für die vorgenannte Zielsetzung und Fragestellung der Masterarbeit behandelt. Es geht dabei nicht um eine erschöpfende Auseinandersetzung, sondern ausschliesslich um die Darstellung wesentlicher Zusammenhänge hinsichtlich einer resilienzorientierten Haltung und Selbstverantwortung bei Führungskräften. Aus diesem Grund gliedern sich die Ausführungen in zwei Themenkomplexe: Führung und Resilienz. Bei den detaillierten Darstellungen wird bei beiden Schwerpunktthemen darauf geachtet, dass sowohl die personenbezogenen (intrapersonellen) Elemente zum Ausdruck kommen als auch die bedingungsbezogenen (interpersonellen) Faktoren. Im Fliesstext gehen diese Sichtweisen zunächst teilweise ineinander über, um am Ende dieses Kapitels in der Zusammenfassung als differenzierte Übersichtsgrafik getrennt nach personen- und bedingungsbezogenen Elementen zu münden. Diese Vorgehensweise vom Allgemeinen zum Besonderen bot sich an, um eine lesefreundliche Auseinandersetzung mit der Theorie anzubieten und finalisiert eine Verdichtung der Thematik mittels der Aufteilung in die Perspektive *Person* und *Unternehmen*.

2.1 Führung

Die übergeordnete Fragestellung zielt darauf ab, den Zusammenhang einer resilienzorientierten Haltung mit dem selbstverantwortlichen Handeln bei Führungskräften herzustellen. Das setzt vor allem die Betrachtung von fünf Themenkreisen voraus: Zum einen hinsichtlich des *dynamischen Kontextes der Organisation*, in dem sich diese Personengruppe zu behaupten hat und zum anderen die personenbezogenen *Anforderungen* an Führungsleute. An die dritte Stelle reiht sich in diesem Kapitel die Auseinandersetzung mit dem *Führungsstil* bezogen auf die gängigen Führungskonzepte, welche dem Aspekt der *Selbstverantwortung* in einem stärkeren Masse gerecht

werden. Und schliesslich erhalten wichtige Forschungsergebnisse zur *Unternehmenskultur* Platz im nachfolgenden Text. Diese fünf Hauptthemen bilden aus Sicht der Verfasserin dieser Arbeit einen ausgewogenen theoretischen Rahmen in Bezug auf die beeinflussenden Faktoren, welche zur Beantwortung der Fragestellung beitragen: extern (Kontext der Organisation), intern (Führungsstil, Unternehmenskultur) und personenbezogen (Anforderungen, Selbstverantwortung).

2.1.1 Der Begriff Führung

Unter Berücksichtigung dessen, dass der Prozess der Führung komplex und eine Definition demzufolge schwierig ist, statuiert Weinert (2004) den Begriff Führung wie folgt:

Darunter ist der Versuch zu verstehen, Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- und Organisationszielen zu motivieren. Einfluss kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der Führungsperson. (S. 458)

Weinert skizziert ferner, dass die Einflussnahme wechselseitige und vielfältige Interaktionen umfasst, die auf drei Kernkomponenten basiert: Der Führungsperson, den Geführten und der jeweiligen Situation. Kurz gesagt, steht für ihn stets das Managen von Beziehungen im Zentrum von guter Führung. Pinnow (2012) spricht in dem Zusammenhang vom *magischen Dreieck*, weil die drei Pole „Ich« [Hervorhebung v. Verf.] – die Mitarbeiter – die Organisation“ (S. 171) immer in einem Spannungsfeld stehen und gleichzeitig den Rahmen für das Kunstwerk erfolgreicher Führung bilden. Der Autor setzt Führung mit einer Gratwanderung gleich, bei der es auszurufen gilt, wie viel Struktur und Vorgaben auf der einen Seite benötigt werden und wie viel Eigenverantwortung, Gestaltungs- und Entwicklungsräume auf der anderen Seite. Demnach kann und wird es seiner Meinung nach nicht die perfekte Führungslehre bzw. allgemein gültige *Gebrauchsanweisung* für Führungskräfte geben. Ausschlaggebend für erfolgreiche Führung ist in seinen Augen, dass die Potenziale und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entdeckt und weiterentwickelt werden. Welcher Führungsstil heutzutage diese Aspekte am besten repräsentiert, davon wird im Kapitel 2.1.4 die Rede sein. Zunächst beziehen sich die nächsten beiden Abschnitte auf die Betrachtung des Organisationskontextes und auf die personenbezogenen Anforderungen an die Führungskraft.

2.1.2 Dynamischer Kontext der Organisation

Die dynamischen Rahmenbedingungen resultieren sowohl aus dem *äusseren Umfeld* der Organisation als auch aus den *internen Konstellationen* des Unternehmens. Die heutigen Herausforderungen in der Führungspraxis sind von aussen durch unkalkulierbare Ereignisse und Unsicherheiten geprägt. Das heisst, die Führungskräfte sehen sich immer häufiger mit Situationen konfrontiert, die unvorhergesehen eintreten, nicht der gängigen Routine zuzuordnen sind und für die spontan keine erprobten Patentrezepte oder Entscheidungsgrundlagen von übergeordneten Instanzen vorliegen. Die Gründe für diese Ausgangslage liegen auf der Hand: Die Anforderungen und Eigendynamik der nationalen und internationalen Märkte, die Technologieentwicklung, die Politik etc. sorgen für Beschleunigung auf allen Ebenen – und somit auch für ein erhöhtes Tempo und einen stärkeren Umfang von Veränderungen in Organisationen. Das schreiben Boos, Heitger und Hummer (2004) und prognostizieren: „Wandel ist kein Übergangsstadium auf dem Weg zu einem (neuen oder alten) Gleichgewicht. Auf Wandel folgt Wandel. Noch ist kein Ende der Veränderungsdynamik in Sicht“ (S. 13). Damit ist die Veränderungsfähigkeit von Organisationen unmissverständlich zum Wettbewerbsfaktor geworden. Gemäss Boos et al. (2004) geht es dabei sowohl um die Innovationsfähigkeit als auch um die Integrationsfähigkeit. Sie verstehen darunter, dass Veränderung nicht ohne ihren Gegenspieler, das Bewahren, betrachtet werden kann. Somit ist eine Veränderung erst dann erfolgreich, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert und integriert wird. Die Autoren behaupten, dass nicht das Neue an sich die Herausforderung und das Merkmal gelungener Innovation ist, sondern vielmehr die Integration des Neuen in das Bestehende. Damit dieser Übergang gelingt, ist Veränderungsfähigkeit von Personen und Organisationen erforderlich. Während Boos et al. ihren Blickwinkel auf das übergeordnete System richten, geht Becker (2006) bei seinen Überlegungen speziell auf die Situation des Individuums ein. Er charakterisiert die Herausforderungen, denen sich Führungskräfte zu stellen haben, treffend als Gemengelage aus Komplexität, Dynamik und Ungewissheit. Führung bewegt sich seiner Meinung nach immer im Bereich des Unvollkommenen, weil sie permanent mit Mangelsituationen umgehen muss. Folglich jongliert die Führungskraft im Alltag mit komplexen Situationen, die sie nicht in Gänze überblicken kann. Sie muss sich beispielsweise mit Dilemmasituationen auseinandersetzen und zwischen Zielen entscheiden, die auch unter grösster Sorgfalt nicht unter einen Hut zu bringen sind und letztlich muss sie oftmals feststellen, dass bestimmte Herausforderungen nicht zu bewältigen sind.

Darüber hinaus liefert Becker weitere kritische Aspekte, denen sich Führung aufgrund der internen Konstellationen ausgesetzt sieht. Exemplarisch betont er die Erhöhung der *Führungsspan-*

nen, die bestehenden *Führungsasymmetrien* und die *Änderungen des strategisch-organisatorischen Zusammenhangs*. Diese drei Aspekte begründet Becker im Einzelnen wie folgt: Quantitativ und qualitativ höhere Führungsspannen entstehen durch den Abbau von Führungsebenen. Das bedeutet: „Wenige Führungskräfte müssen immer mehr und immer autonomere Mitarbeiter führen“ (S. 30). Die Folge ist, dass die Führungsaufgabe vorrangig darin besteht, passende Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation von Teams und Mitarbeitern zu schaffen und tendenziell eine immer umfangreichere Zielsetzungs- und Controllingfunktion zu übernehmen. Was den Aspekt der Führungsasymmetrien betrifft, behauptet der Autor, dass diese nicht erst aus der Erhöhung der Führungsspannen resultieren. Sondern: Führung bedeutet stets Asymmetrie – bezogen auf die Anzahl (einer führt viele), auf die Macht (einseitige Sanktionsgewalt); ebenso ist Asymmetrie bezüglich Charisma, Erfahrung und Wissen gegeben. Gemäss Becker gibt es somit immer ein Missverhältnis zwischen den Führenden und den Geführten. In stabilen hierarchischen Strukturen treten seiner Ansicht nach derartige Führungsasymmetrien eher in den Hintergrund, da in diesen Strukturen stark formalisiert vorgegangen werden kann – allerdings zulasten der Effizienz und Flexibilität dieser Organisationen. Auf der anderen Seite können sich in dynamischen teilautonomen Strukturen rasch Eigendynamik, Parallelwelten und Desorientierung bilden. Im ungünstigsten Fall entsteht daraus eine massive Diskrepanz zwischen Führungszielen und tatsächlichem Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zum Beispiel dann, wenn Strategien vorgegeben, aber nicht verstanden oder nicht kongruent gelebt werden. Das kann damit zusammenhängen, dass die Inhalte nicht richtig kommuniziert wurden, weil es Filterebenen im Unternehmen gibt oder, weil sie dem Selbstverständnis und der Eigenmotivation der Betroffenen zuwiderlaufen. Becker (2006) betont bei diesem Phänomen, dass es sich oftmals um schleichende Entwicklungen handelt, die umso riskanter werden, je grösser die Führungsasymmetrien werden und je höher die Fluktuation in der Organisation ist. Den dritten Aspekt im Rahmen des herausfordernden Führungsumfeldes bilden die *Änderungen des strategisch-organisatorischen Zusammenhangs*. Becker erwähnt diese Komponente, weil gerade die grösseren, aber auch etliche mittelständische Unternehmen regelmässig mit allen Vor- und Nachteilen umgestaltet werden.

Der vorangegangene Text sensibilisiert für das herausfordernde Geschäftsumfeld, in dem sich Führungskräfte zu behaupten haben. Die externen Rahmenbedingungen erfordern eine hohe Veränderungsfähigkeit von Organisationen, sodass sich Führungskräfte einer ständigen Komplexität, Dynamik und Ungewissheit gegenübergestellt sehen. Deshalb liegt es nahe, die konkreten Anforderungen an die Führungskräfte detaillierter zu erörtern. Kurzum: Relevante Anforderungen aufzuzeigen, die die Führungskraft befähigen, diese Kontextbedingungen zu meistern.

2.1.3 Anforderungen an die Führungskraft

2.1.3.1 Vorbildfunktion

Moderne Unternehmen brauchen innovative Manager, das behaupten viele Autoren, wie zum Beispiel Kotter. Er beschäftigt sich als Professor für Führungsmanagement seit Jahrzehnten mit der Rolle der Führungskraft in Veränderungssituationen. In seinem Klassiker „Chaos-Wandel-Führung“ (1997) betont er immer wieder die *Haltung der Führungspersonen* als grosses Potenzial, wenn sie durch Beispielcharakter die Vision des Wandels aktiv vorleben. Dieselbe Sichtweise nimmt auch Vranken (1997) ein. Für Vranken spielt die innere Einstellung der Führungskraft eine zentrale Rolle. Idealerweise sieht sich die vorgesetzte Person als lernende Person im Veränderungsprozess und lebt diese Haltung glaubhaft und progressiv gegenüber den Mitarbeitenden vor. Vranken lässt keinen Zweifel an dieser Aussage: „Werden Ziele nicht authentisch vorgelebt, so werden sie auch nicht ernst genommen“ (S. 217) – oder deutlicher formuliert: Die reine Anordnung der Geschäftsleitung bewirkt nicht das Mitdenken und die konstruktive Beteiligung der Betroffenen. Sie postuliert, dass es darum geht, den Erfolg gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft zu suchen, indem von der Führungskraft drei relevante Aufgabengebiete abgedeckt werden sollten: Veränderungsprozesse zu konzipieren und durchzusetzen, Abläufe zu gestalten und zu steuern, die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu qualifizieren. Damit diese Aufgaben erfolgreich angegangen werden können, ist es wesentlich, dass sich die Führungskraft auf ein von Unsicherheiten geprägtes Umfeld einstellt, ganz im Sinne von „Veränderungsprozesse sind Nichtroutineprozesse“ (S. 215). Um die Gültigkeit der beiden vorgenannten Meinungen aus den 1990-er Jahren zu belegen, wird auf Autoren der Gegenwart aufmerksam gemacht.

Auch Hülshoff (2010) schlägt mit seinem Statement die Richtung der *Authentizität* ein, indem er bekräftigt, dass die Führungskräfte mit ihrem Reden und Handeln die lebendigen Kulturträger sind. Sie wirken als Repräsentanten „der ausgesprochenen oder heimlichen Unternehmensphilosophie“ (S. 72), weil sie aufgrund ihrer Machtposition die zentralen Bereiche einer Unternehmenskultur sanktionieren und prägen. Sie geben damit direkt und indirekt vor, wie miteinander kommuniziert und gearbeitet wird, wie Probleme aufgearbeitet werden – und „inwieweit man in der Lage und bereit ist, den ganzen Menschen in seiner individuellen Situation ernst und wahrzunehmen, ihn mitbeteiligt, insbesondere dann, wenn er selbst betroffen ist“ (S. 72).

Ebenso hebt Welte (2003) den Aspekt der *Aufrichtigkeit* des Managements hervor. Anhand einer

Fallstudie (N=592) im Rahmen eines deutsch-amerikanischen Firmenzusammenschlusses konnte sie nachweisen, dass sich Mitarbeitende signifikant schlechter eingebunden fühlen, wenn sie zu spät oder gar nicht über entscheidende Fusionsthemen informiert wurden und infolgedessen, höchst signifikant weniger der Aufrichtigkeit der Geschäftsleitung vertrauen. Ferner stellte die Forscherin bei ihrer Studie heraus, dass die Kommunikationszufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Management sowie die Einschätzung der Aufrichtigkeit der Kommunikation die stärksten Prädiktoren für das Commitment, im Sinne von Bindung zum Unternehmen, darstellen. Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse, dass Mitarbeitende, die hauptsächlich direkt die Informationen über die Führungsebene erhielten, ein höheres Commitment und Engagement zeigten, als Mitarbeitende, die ihre Informationen vorrangig aus formellen oder informellen Quellen bezogen. In diese Richtung tendieren auch Klendauer, Frey und von Rosenstiel (2007) mit ihrem Statement zugunsten der *Einbindung von Mitarbeitenden*: Erstens verbessert sich dadurch der Informationsfluss von unten nach oben; zweitens wird Wissen optimaler genutzt und drittens erhöht sich das Problem- und Arbeitsverständnis seitens der Belegschaft (Antoni, 1999; zitiert nach Klendauer, Frey & von Rosenstiel, 2007, S. 424). Als motivationale Wirkungsmechanismen betonen Klendauer et al. die grössere Akzeptanz von Veränderungen und geringere Widerstände, was auf erhöhtes Vertrauen zurückzuführen ist. Unter dieser Prämisse steigt die Selbstverantwortung der Betroffenen und gleichzeitig erleben sie Selbstwirksamkeit (Frey, 1998; zitiert nach Klendauer, Frey & von Rosenstiel, 2007, S. 424).

2.1.3.2 Persönlichkeitseigenschaften

Auf die Ebene der Persönlichkeitseigenschaften und Dispositionen geht Felfe (2005) ein und nennt in seinen Ausführungen wesentliche Eigenschaften, die unternehmerische Initiative und Erfolg begründen. Zum Beispiel: Leistungsmotivation, Selbstwirksamkeit, Optimismus, emotionale Stabilität, Risikobereitschaft (Müller, 2004; zitiert nach Felfe, 2005, S. 16). Allgemeiner formuliert sagt er an anderer Stelle, dass bei den Führungskräften Flexibilität und selbstverantwortliches Handeln gefragt sind, weil sie zunehmend den Wandel und die Veränderungen von Strukturen aktiv und eigenverantwortlich zu gestalten haben. Ferner bezieht er sich auf spezifische Quellen, welche behaupten, dass im Rahmen des Managementkonzepts „lernende Organisation“ weitergehende Anforderungen an die Rolle der Führungskräfte diskutiert und gestellt werden, nämlich die Rollen als Visionär, Berater, Teamplayer oder Coach (Schreyögg & Noss, 1995; zitiert nach Felfe, 2005, S. 14). Um den zunehmenden Anforderungen an Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit gewachsen zu sein, stehen dabei weniger die klassischen Führungsinstrumente, wie Anweisungen und Kontrollen, im Vordergrund, sondern vielmehr Innovations-

fähigkeit und Vertrauen (Andriessen & Drenth, 1996; zitiert nach Felfe, 2005, S. 14).

Bezogen auf die vorangegangene Beschreibung der Kontextbedingungen des Führungsumfeldes, die von Komplexität, Dynamik und Ungewissheit geprägt sind, spricht Weinert (2004) von der Notwendigkeit einer *Ambiguitätstoleranz*. Dabei handelt es sich um eine wichtige und stabile Persönlichkeitseigenschaft, die deutlich macht, wie sehr eine Person unstrukturierte oder mehrdeutige Situationen tolerieren kann. Diese Eigenschaft wird vor allem dann wirksam, wenn eine Person mit ihren Handlungen oder Entscheidungen Neuland betritt. Weinert zieht daraus die Schlussfolgerung: „Personen, die eine niedrige Toleranzschwelle gegenüber Ambiguität haben, werden sich dann stressbelastet fühlen, wenn sie in einer Organisation beschäftigt sind, in der es wenig Strukturen und keine genauen Vorgaben gibt“ (S. 289).

2.1.3.3 Kompetenzen der Zukunft

Die Autorenschaft General, Lantelme und Smith (2006) richtet ihren Fokus bei den Führungskräften auf die *Kompetenzen für die Zukunft*. Ihre Beispiele für erstrebenswertes Führungsverhalten werden an dieser Stelle lediglich aufgezählt, da sie die meisten Aspekte in verschiedenen Textpassagen dieser Arbeit untermauern. Ferner soll das komprimierte Auflisten als Zusammenfassung dienen: Beziehungen aufbauen und nutzen; konstruktives Feedback; gesunde Neugier; aufrichtig und authentisch sein; lernwillig; Selbsterkenntnis; Zuverlässigkeit; Vertrauen sich und anderen gegenüber zu zeigen; offen sein für andere Meinungen; anderen Energie geben; zu Diskussionen anregen; Selbstreflexion etc. Hinsichtlich der Kompetenz aufrichtig und authentisch sein, ist ein kurzer Querverweis auf Kell (2005) angebracht, da er deutlich hervorhebt, dass über das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein dieser Eigenschaft, die Sicht des Gegenübers entscheidet: „Die Mitmenschen haben für derartige Verhaltensweisen einen überaus feinen Sensor und können es auch ohne Ausbildung und Erfahrung sehr schnell fühlen, wenn jemand das Feld seiner authentischen Wirkung verlassen hat“ (S. 131). Ausschlaggebend sind nicht nur gesprochene oder geschriebene Botschaften, sondern auch non- und paraverbale Signale.

Der Vollständigkeit halber wird exemplarisch eine Studie neueren Datums herangezogen, welche sich mit den Erkenntnissen der vorgenannten Attribute weitestgehend deckt. Unter dem Titel „Leadership der Zukunft“ untersuchte Eberhardt (2014) relevante Herausforderungen, Lernfelder und Kompetenzen. Interessant ist bei ihren Darstellungen, dass hinsichtlich der Führungsbeziehung *Resilienz* als eine bedeutende Eigenschaft für die Zukunft hervorgehoben wird. Wellensiek und Galuska (2014) prognostizieren denselben Trend und sie betiteln ihr soeben erschienenen Buch entsprechend: „Resilienz – Kompetenz der Zukunft“. Mit diesem Postulat

stellen sie in ihrer Publikation unter anderem pragmatische Handlungsansätze für die zukunftsrelevante Kompetenz und deren Entwicklungsfähigkeit vor.

2.1.3.4 Personalentwickler

Ein weiterer wesentlicher Aspekt hinsichtlich der Anforderungen an die Führungskraft ist global betrachtet die Rolle als *Personalentwickler*. Würmli (2010) begründet diese Überzeugung mit den Worten: „Denn über ihre Instruktionen, ihr Feedback und insbesondere über ihr Vorbild wird mehr an systemrelevanten Wissen, Können und Verhalten vermittelt, als in einer formell organisierten Aus- und Weiterbildung“ (S. 118). Dieser Anspruch ist mit dem Ziel begründet, dass die Gesamtpersönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen zur Entfaltung kommen soll. Diese Relevanz betont auch Sonntag im Rahmen seiner Bestandsaufnahme deutscher und angloamerikanischer psychologischer Forschungsarbeiten zur Personalentwicklung aus dem Jahr 2002. An verschiedenen Stellen des Artikels verweist er auf die Bedeutung der arbeitsplatzbezogenen Dimensionen, wie beispielsweise das Spektrum an Tätigkeiten, den Entscheidungs- und Kontrollspielraum, welche den Förderprozess der Mitarbeitenden positiv beeinflussen.

Als Einleitung für ein Kurzfazit dieser Betrachtungen bringt Leu (2007) die verschiedenen Aspekte der Anforderungen an Führungskräfte kurz und knapp auf den Punkt: „Führungskräfte von heute sollten fachliche, methodische und soziale Kompetenzen mitbringen. Die Liste an wünschbaren Eigenschaften eines Vorgesetzten ist lang. Es ist praktisch kaum möglich, alle Anforderungen zu erfüllen“ (S. 24). Leu erklärt ferner, dass die Führungskraft in diesem Sinne ihre Mitarbeitenden anleitet, ihnen aktiv zuhört; sie gibt ihnen Impulse und strahlt Vertrauen aus; sie stellt hohe moralische Anforderungen und sie kann situativ agieren. Das bedeutet, sie weiss, welche Person sie wie und wann führen muss. Die Frage, welcher Führungsstil diesen Ansprüchen gerecht wird, beantwortet Leu in der Form, dass heute unter Wissenschaftlern weitestgehend Einigkeit darüber herrscht, dass die transformationale – und in gewisser Weise auch die transaktionale Führung – diesen Voraussetzungen am besten entspricht (Bass, 1998, 1999, Bass & Avolio, 1994; Felfe, 2003; zitiert nach Leu, 2007, S. 24). Zu diesem Ergebnis kommt auch Messina (2012) in ihrer Dissertation über die Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten. Sie betont, dass zahlreiche Untersuchungen die Wichtigkeit dieses Führungsstils für den Erfolg einer Unternehmung belegen. Ebenfalls verweist sie darauf, dass die positive Wirkung auf die Leistung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden mehrfach bestätigt ist (Zhu, Sosi, Riggio & Yang, 2012; zitiert nach Messina, 2012, S. 2). Letztlich bescheinigen auch die renommierten Autoren von Rosenstiel (2006) und Becker (2013) der transformationalen Führung die ideale Ausgangsvoraussetzung, um im

Kontext unsicherer bzw. dynamischer Strukturen erfolgreich zu agieren.

Als Konklusion der aufgeführten Expertensicht lässt sich festhalten, dass die wesentlichen Anforderungen an die Führungskraft in Richtung Vorbildfunktion durch Vertrauensaufbau, Authentizität, Aufrichtigkeit und Zuverlässigkeit gehen; auch Selbstreflexion, Selbsterkenntnis und Lernbereitschaft werden als wesentliche Schlüsselkompetenzen herausgestellt. Diese Werte basieren primär auf der persönlichen inneren Haltung sowie auf der Art und Weise der Kommunikation und des kongruenten Verhaltens. Vor allem die Aufrichtigkeit der Kommunikation zählt zu den stärksten Prädiktoren für das Commitment der Mitarbeitenden, im Sinne von Bindung zum Unternehmen. Ebenso spielt die Einbindung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Als motivationaler Wirkungsmechanismus wird die grössere Akzeptanz von Veränderungen aufgeführt, was auf erhöhtes Vertrauen zurückzuführen ist und zu mehr Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit führt.

Im Zentrum der Fragestellung steht neben dem Aspekt der Resilienz das Thema selbstverantwortliches Handeln bei Führungskräften. Es gilt zu überprüfen, wodurch sich Selbstverantwortung auszeichnet, das heisst, wie dieses Verhalten sichtbar wird, worauf es begründet ist und welche Rahmenbedingungen, welcher Führungsstil, diesen Faktor begünstigen. Aus diesem Grund und mit Blick auf die Tatsache, dass nach herrschender Lehre der transaktionale und der transformationale Führungsstil *State of the Art* darstellen, ist der Fokus beim nächsten Abschnitt auf diese beiden Konzepte gerichtet. Hinzu kommt, dass der transformationale Führungsstil aus Sicht der Autorin dieser Masterarbeit am ehesten den Aspekt der Selbstverantwortung berücksichtigt. Auf eine Erläuterung der darüber hinaus gängigen Führungsstile wird in dieser Arbeit bewusst verzichtet. Nach diesem Abschnitt wird der Aspekt der Selbstverantwortung detailliert betrachtet.

2.1.4 Transaktionale und transformationale Führung

Über den Grundgedanken der *transaktionalen Führung* orientieren Wegge und von Rosenstiel (2007). Sie behaupten, dass sich die Mitarbeitenden dann für die Ziele der Führungskraft gewinnen lassen, wenn diese dafür sorgt, dass auch die Geführten ihre persönlichen Wünsche erfüllt bekommen. Das setzt voraus, dass die Führungsperson zunächst herausfinden soll, welche Belohnungen jedem seiner Mitarbeiter besonders wichtig sind. Basis für dieses motivationspsychologische Verhalten, ist die sogenannte Weg-Ziel-Theorie der Führung (Gebert, 2002; zitiert nach Wegge et al., 2007). Zu diesem Transaktionsgedanken gehört ferner, dass die Führungskraft transparent aufzeigt, was der Mitarbeitende für Ziele (Arbeitsergebnisse) anzustreben (bzw. zu

vermeiden) hat, was dafür zu tun ist (bzw. zu unterlassen) und was er dann als Belohnung (bzw. Bestrafung) erhält. Das heisst: Wenn der Geführte jenes Verhalten zeigt, welches der Führungskraft wichtig ist, zum Beispiel höheren Einsatz, dann bietet die vorgesetzte Person dem Mitarbeiter das, was diesem wichtig ist, beispielsweise verbale Anerkennung oder finanzielle Prämien. Darüber hinaus beschreibt die transaktionale Führung auch solche Verhaltensweisen, bei denen der Vorgesetzte dann aktiv eingreift, wenn die zuvor ausgehandelten Prozeduren nicht mehr richtig funktionieren sollten.

Die Kennzeichen der *transformationalen Führung* sehen Wegge et al. (2007) im Wesentlichen darin, dass die Führungskraft die Mitarbeitenden deutlich „verwandelt“ (S. 496) und zwar in der Weise, dass die Geführten ihre Eigeninteressen weitgehend vernachlässigen, um die von der Führungskraft verkörperte Mission zu unterstützen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihrer Vorgesetzten ein hohes Mass an Vertrauen, Loyalität, Respekt und Bewunderung entgegen und sind bereit, sich mehr als gewöhnlich für die Vorgesetzte und die von ihr propagierte Mission bzw. Vision einzusetzen. Was transformationale Führungskräfte auszeichnet, damit dieses Verhalten bei den Mitarbeitenden erreicht wird, das beschreibt Felfe (2005) in Anlehnung an Bass und Avolio mit den sogenannten „vier I's“ (S. 33): (1) Idealized Influence oder Charismatic Leadership (Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit); (2) Inspirational Motivation (Motivation durch begeisterte Visionen); (3) Intellectual Stimulation (Anregung zu kreativem und unabhängigen Denken); (4) Individualized Consideration (individuelle Berücksichtigung und Förderung) (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1985, 1998, 1999; zitiert nach Felfe, 2005, S. 33-34).

An dieser Stelle bietet sich der Übergang zum Themenschwerpunkt *Selbstverantwortung* an. Insbesondere die zuvor aufgeführten Punkte (3) Intellectual Stimulation und (4) Individualized Consideration laden dazu ein, weil sie mehr oder weniger direkt den Fokus auf die Bedeutung der Selbstverantwortung bei den Führungskräften und Mitarbeitenden legen. Als Beleg dazu werden die beiden Begriffe kurz erläutert.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Stichwort Intellectual Stimulation im Sinne der Interpretation von Felfe (2005) ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum kreativen und innovativen Denken anregen. Sie unterstützen sie dabei, indem sie Annahmen und Voraussetzungen immer wieder hinterfragen, Probleme in neue Zusammenhänge stellen und dazu ermutigen, immer wieder neue Lösungen zu erproben. In dieser Führungskonstellation werden Fehler toleriert und nicht öffentlich kritisiert. Zusätzlich wird grosser Wert darauf gelegt, dass sich die Belegschaft beteiligt und selber Ideen generiert, auch wenn diese von den Vorstellungen des Vorgesetzten abweichen. Auf diese Weise fühlen sich Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter gemäss Felfe ernst genommen und werden in ihrer Selbstständigkeit gefördert. Das Charakteristikum Individualized Consideration besagt, dass sich transformationale Führungskräfte als Coach oder Mentor ihrer Mitarbeiter sehen. Sie erkennen vor allem die individuellen Bedürfnisse und Motive nach Leistung und Wachstum jedes einzelnen Teammitglieds. Diese Führungshaltung hat zum Ziel, die Mitarbeiter systematisch zu fördern und ihr Potenzial weiterzuentwickeln. Dies geschieht, indem ein unterstützendes Klima geschaffen wird, beispielsweise durch Delegation und entsprechende Lernchancen. Dies bedingt eine partnerschaftliche Kommunikation, bei der es die Führungskraft versteht, effektiv zuzuhören. Daraus resultiert nach Felfe (2005): „Die Mitarbeiter fühlen sich gefordert und gefördert, jedoch nicht kontrolliert und erleben, dass ihr Vorgesetzter sie als Gesamtperson akzeptiert und nicht nur an ihrer Arbeitskraft interessiert ist“ (S. 35). Mit Blick auf die Fragestellung dieser Arbeit findet eine detailliertere Betrachtung des Aspektes Selbstverantwortung im anschliessenden Kapitel statt.

2.1.5 Selbstverantwortung

Die dynamischen Kontextbedingungen der Organisationen bringen verstärkt unkalkulierbare Ereignisse mit sich, denen die Führungskräfte selbstverantwortlich, flexibel und situativ begegnen müssen, um erfolgreich zu sein. Diese Zusammenhänge wurden eingangs in diesem Theorieil erläutert. In dem folgenden Textteil wird beleuchtet, wodurch sich selbstverantwortliches Handeln auszeichnet.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Begriff Selbstverantwortung zeigt die Literaturrecherche, dass die Bezeichnung variiert und unscharf ist. Beispielsweise tritt parallel der Terminus *Verantwortung* in Erscheinung, welcher überwiegend im unternehmerischen Kontext verwandt wird. Walter (2010) betrachtet Verantwortung in dem Sinne, dass sie Antworten für das Tun und Lassen vor einer rechenschaftsfordernden Instanz fordert und letztlich am konkreten Handeln festgemacht werden kann; unter anderem gegenüber den Stakeholdern, die den Referenzrahmen über ihre Erwartungshaltungen definieren. Der deutliche Bezug zu Führungsverantwortung, Macht und Ethik wird ebenfalls in der Fachliteratur hergestellt – oftmals aus einer philosophischen Perspektive. Exemplarisch sollen Schmidt, Schank und Vorbohle (2011) erwähnt werden, welche diesen Ansatz gewählt haben, um die unweigerlichen Spannungsfelder und möglichen Lösungsansätze aufzuzeigen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird Selbstverantwortung nach der Definition von Sprenger (2002) herangezogen, welcher seinen Erklärungsversuch von Höffe (1993) ableitet. Demnach umfasst Verantwortung vier Faktoren: Die Zuständigkeit, die (1) *bei*

jemandem, (2) *für* etwas, (3) *vor* oder *gegenüber* jemandem und (4) *nach Massgabe von* gewissen Beurteilungskriterien angesiedelt ist. Sprenger greift den Faktor (3) auf: „Ein Selbstverantwortlicher ist zunächst und vor allem gegenüber seinem «Selbst» [Hervorhebung v. Verf.] verantwortlich“ (S. 36). Genauer gesagt, meint er, dass alle Akteure eines Unternehmens vor einer Wahl stehen: Sie können einerseits eine Beobachterrolle einnehmen, sodass das Unternehmen dann quasi zur „Umwelt“ mutiert – andererseits können sie eine Teilnehmerrolle einnehmen und das Unternehmen somit als „Mitwelt“ betrachten. Sprenger seziert zur Veranschaulichung das Wort Teilnehmer: Als Teilnehmer *nehmen* die Betroffenen *einen Teil* der Verantwortung, womit ausschliesslich diese Entscheidung die Situation der Selbstverantwortung ausmacht. Dahinter verbirgt sich der Moment des unvermeidlichen *Antwort-geben-Müssens* und Sprenger konfrontiert seine Leserinnen und Leser mit den Fragen: „Wollen Sie Beobachter bleiben und das Unternehmen als Umwelt betrachten? Dann bleibt das Verhältnis eine ICH-DIE [Hervorhebung v. Verf.]-Opposition. Oder wollen Sie in eine Beziehung zu Ihrem Unternehmen als Mitwelt eintreten? ... dann entsteht eine partnerschaftliche ICH-und-DU [Hervorhebung v. Verf.]-Beziehung“ (S. 37). Im letzteren Fall gewinnen Gleichordnung, Partizipation und Verantwortung an Raum in der Beziehung. Wird die Betrachtung von der abstrakten Definition in die Alltagspraxis gelenkt, zeigt sich Selbstverantwortung durch die Bereitschaft, auch dort Zuständigkeit wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung festgelegt ist. Diese Notwendigkeit ist gemäss Sprenger vor allem dann gegeben, je weniger Führungskräfte im Einsatz sind und je grösser die Führungsspanne ist. Der Autor konstatiert: Selbstverantwortung lässt sich nicht reglementieren, sondern jede Führungskraft und jeder Mitarbeitende muss dies von sich aus wählen *und* wollen. Damit einher gehen die Freiheit der Wahl und das Selbstbewusstsein, Inhalte des Engagements immer wieder neu auszuhandeln. Das motivierte Engagement in der Arbeit äussert sich dann als Freude und Entfaltung – und nicht als *Opfer* oder *Dienst*. Selbstverantwortung meint auch die Bereitschaft, Handlungsspielräume unter dem Aspekt von Risiken und Chancen eigenaktiv auszufüllen. Zusammengefasst beinhaltet Selbstverantwortung die drei Kernelemente: *Wählen* (autonomes, freiwilliges Handeln); *Wollen* (initiatives, engagiertes Handeln) und *Antworten* (kreatives, schöpferisches Handeln). Damit die Wahl zugunsten der Selbstverantwortung getroffen wird, das heisst, damit Selbstverantwortung ermöglicht wird, hält Sprenger einige Empfehlungen parat. Er spricht unter anderem von der Voraussetzung des Vertrauens: „Ein Mitarbeiter muß spüren, daß ihm vertraut wird. Denn Vertrauen ist ein wechselseitiger Prozess“ (S. 167). Nach seinem Duktus ist es entscheidend, sich vom traditionellen Leitsatz *Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser* zu verabschieden, indem sich die Führungskraft innerlich von dieser übertragenen

Aufgabe sowie den eigenen Masstäben löst und der Mitarbeiterin den nötigen Handlungsspielraum lässt. Ferner ist Selbstverantwortung in seinen Augen nicht übertragbar, weil es sich um eine höchstpersönliche Einstellung handelt, die sich – wie oben bereits ausgeführt – der Mitarbeiter *nehmen* muss. Hingegen ist es möglich, die Selbstverantwortung *wegzunehmen*, indem dem Mitarbeiter die Aufgabe genommen wird, weil möglicherweise Fehler bei der Umsetzung drohen. Sprenger sagt, dass dieser Akt häufig in der Praxis vorgenommen wird, indem eine wichtige Angelegenheit plötzlich zur *Chefsache* erklärt wird. Der Autor empfiehlt in diesen Situationen, die Mitarbeitenden explizit in der Verantwortung zu lassen; das heisst, nichts zu tun, was der Mitarbeiter selber tun könnte. Denn: „Genau in einer solchen Situation wird über das Thema «Selbstverantwortung» [Hervorhebung v. Verf.] im Unternehmen entschieden“ (S. 172). In derartigen Fällen bietet es sich gemäss Sprenger an, bei der Mitarbeiterin oder beim Mitarbeiter die selbstständigen Suchprozesse anzuregen, sich auf die Ressourcen zu fokussieren, und damit die Abhängigkeit von anderen aufzugeben. Als einen möglichen Ansatz empfiehlt Sprenger, gemeinsam mit dem Betroffenen die logisch-natürlichen Konsequenzen der Handlungsalternativen zu beleuchten. Auf die Fortsetzung dieser Liste der Möglichkeiten wird an dieser Stelle verzichtet, da es der Verfasserin dieser Arbeit lediglich darum ging, mit einem kurzen Exempel für dieses Thema zu sensibilisieren.

Während Sprenger sich im Wesentlichen mit den intrinsischen und extrinsischen Voraussetzungen für das Entstehen von Selbstverantwortung auseinandergesetzt hat und durch welches Verhalten es sich in der Praxis umsetzen lässt; schaut Glaesner (2012) aus einer anderen Perspektive. Sie konzentriert sich vorrangig auf den Effekt der ausgelebten Selbstverantwortung. Die Autorin bringt in ihren Veröffentlichungen den sinnverwandten Begriff *Eigenverantwortung* ein und berichtet von ihrer Erfahrung, was Führungskräfte zur Hochleistung motiviert. Neben der Vielseitigkeit ihrer Arbeit, begeistert es beispielsweise viele Führungskräfte, wenn ihnen das Vertrauen zum eigenverantwortlichen Arbeiten entgegengebracht wird: „Zum Arbeitsalltag von Personen, die im Beruf Verantwortung tragen, gehört es auch, dass der Aufgabenbereich sowie der eigene Arbeitsalltag selbstbestimmt gestaltet und strukturiert wird“ (S. 214). Die praktizierte Eigenverantwortlichkeit motiviert die Führungskräfte und trägt dazu bei, dass sich die Personen mit ihrem Arbeitsbereich identifizieren und sich folglich stärker daran gebunden fühlen. Unter dem Aspekt der Verhaltensänderung nimmt Doppler (2003) Stellung zum Thema Selbstverantwortung. Er räumt ein, dass grundsätzlich in den vom Unternehmen vorgegebenen Rahmenstrukturen durchaus Spielräume vorhanden sind: „Selbstverantwortung innerhalb eines fremdbestimmten Rahmens ist ohne weiteres möglich. Und darüber hinaus: Auch ein Rahmen kann überwunden werden – vorausgesetzt, zwei Tugenden sind vorhanden: der Mut, dies zu tun, und

die Klugheit, sich bei diesem Tun entsprechend abzusichern“ (S. 58-59). Auch Peters (2011) betont diese Fähigkeit mit seiner Botschaft, dass insbesondere resiliente Personen zwar einerseits die Zuständigkeitsstrukturen kennen und um ihre Wichtigkeit wissen – sie anderenfalls notfalls aber angemessen zu umgehen vermögen.

Eine vierte Meinung soll diese Ausführungen abrunden. Sie stammt von Katzengruber (2010), welcher in seiner Publikation „Mythos Führungskraft“ von der Ambivalenz der Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit spricht. Er behauptet: „Gute Mitarbeiter, die zu wenig Freiheit haben, stagnieren. Schlechte Mitarbeiter, die zu viel Freiheit haben, verfallen dem Chaos“ (S. 55). Katzengruber sieht ein wesentliches Erfolgskriterium darin, dass Mitarbeiter sich des vollen Umfangs ihrer Verantwortung bewusst sind sowie die Fähigkeit und die Reife besitzen, sich im Sinne des Unternehmens selbst zu kontrollieren. Dazu gehört auch, dass sie sowohl an den positiven wie an den negativen Konsequenzen partizipieren. Der Autor behauptet darüber hinaus, dass diese Form der Menschenführung meistens scheitert, was jedoch nicht auf die Führungskräfte oder Mitarbeitenden zurückzuführen ist, sondern mit der Unternehmenskultur zusammenhängt: „Nur selten lässt eine Unternehmenskultur zu, dass sich Führungskräfte um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter so intensiv kümmern, dass diese ihr volles Potenzial entfalten“ (S. 56). Mit diesem Statement bietet sich der Übergang zum nächsten Themenschwerpunkt, der Bedeutung von Unternehmenskultur und den Führungsleitlinien, an.

Zusammenfassend formuliert, macht dieser Theorieabriss zwei Perspektiven zum Thema Selbstverantwortung deutlich. Zum einen, welche intrapersonalen Faktoren eine Rolle spielen, damit selbstverantwortliches Handeln zum Vorschein tritt und zum anderen wird ein interpersonaler, systemischer Faktor angesprochen, der das selbstverantwortliche Handeln möglich macht oder konterkariert. Auf das Individuum bezogen ist es von zentraler Bedeutung, dass sich Selbstverantwortung nicht reglementieren lässt. Jede Führungskraft und jeder Mitarbeitende muss dies von sich aus wählen *und* wollen. Darüber hinaus gehört auch die Bereitschaft, Handlungsspielräume unter dem Aspekt von Risiken und Chancen eigenaktiv auszufüllen dazu. Die Literatur zeigt ferner, dass neben der Fähigkeit und Reife auf personaler Seite auch die Rahmenbedingungen von Bedeutung sind, die das Unternehmen setzt, damit Selbstverantwortung zu Tage tritt. Einen Teil trägt die herrschende Unternehmenskultur dazu bei. Von den wesentlichen Elementen dieses Themenschwerpunktes in Verbindung mit den Führungsleitlinien handelt das folgende Kapitel.

2.1.6 Unternehmenskultur und Führungsleitlinien

Hinter dem Begriff Unternehmenskultur verbirgt sich ein breitgefächertes Konstrukt, das sich im Rahmen dieser Masterarbeit nur partiell anschneiden lässt. Tatsache ist, dass die unterschiedlichsten Konzepte existieren und diese oftmals nur vage ausformuliert sind. Einleitend sei kurz erwähnt, dass im alltäglichen Gebrauch der Begriff Kultur oft als Brauch oder Ritual verwendet wird. Kultur stammt vom lateinischen Wort *colere*, was so viel wie hegen, pflegen und bebauen bedeutet. Kobi (2008) interpretiert, dass damit auf etwas Aktives hingewiesen wird und: „Kulturentwicklung hat *langfristigen* [Hervorhebung v. Verf.] Charakter. Sie braucht Zeit, Geduld und Hartnäckigkeit. Man muss beharrlich dran bleiben“ (S. 73).

Dieses übergeordnete Sinnbild zeigt sich indirekt auch bei den folgenden Ausführungen, die sich explizit auf die Unternehmenskultur beziehen. Einen umfassenden Abriss liefert diesbezüglich der Kommunikationswissenschaftler und Philosoph Schmidt (2011). Er richtet als Einführung in das Thema unter der Überschrift „Unternehmenskultur: mehr als eine nützliche Metapher in der Betriebswirtschaftslehre?“ (S.24) den Blick auf die Chronologie und die Bedeutung der Unternehmenskultur ab den 1970/1980er Jahren und stellt dabei den prägenden Einfluss von Schein hervor. Schein (1995) legt bei seiner Definition das Hauptgewicht auf die „gemeinsamen und als selbstverständlich empfundenen Grundprämissen, die von den Mitgliedern einer Gruppe oder eines Unternehmens geteilt werden“ (S. 28) und auf diese Weise die „Geschichte gemeinsamer Lernerfahrungen“ (S. 28) abbildet. Nach Schein können grosse Organisationen verschiedene Unternehmenskulturen aufweisen, weil jede Subgruppe sukzessive eigene Lernerfahrungen mobilisiert, sofern die Personen einer Gruppe über eine längere Zeit zusammenarbeiten. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, ausführlicher auf die in der Theorie diskutierten Definitionen von Unternehmenskultur einzugehen. Konkret sollen lediglich zwei wesentliche Konvergenzen hervorgehoben werden, wie sie Schmidt (2011) als Zwischenfazit pointiert hat. Zum einen lässt sich Unternehmenskultur inhaltlich als kollektives, emotional positiv besetztes Wissen unterschiedlicher Art deklarieren, wobei dieses Wissen aus Erfahrung entsteht und massgeblich die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln aller Unternehmensmitglieder bestimmt. Und zum anderen fasst Schmidt die verschiedenen Theorien hinsichtlich der Funktionen zusammen, die Unternehmenskultur erfüllen soll: Sinnstiftung, Bildung und Bewahrung von Identität und Autonomie des Unternehmens, Komplexitätsreduktion, Motivations- und Engagementsweckung/-erhaltung, Entscheidungsorientierung etc.

Einen weiteren elementaren Aspekt stellt Schmidt dar, indem er seine Erkenntnisse aus der Lektüre von Firmen-Leitbildern darstellt. Das heisst, er analysiert kritisch, wie die Unternehmen ihre *Unternehmenskultur* in Hochglanzbroschüren publizieren und offenbar davon überzeugt sind, „in diesen Leitbildern Ist- und Sollzustände bereits dingfest und kommunizierbar gemacht zu haben“ (S. 186). Die Botschaften der Leitbilder aus den unterschiedlichsten Branchen suggerieren beim Autor den Eindruck, dass „wir bereits jetzt in der besten aller möglichen Unternehmenswelten leben“ (S. 186). In einer Welt des gegenseitigen Vertrauens, Respekts mit hohen ethischen Werten, dort wo flache Hierarchien Bürokratie vermeiden und Fehlertoleranz selbstverständlich ist usw. Schmidt kommt zu dem Schluss, dass viele Leitbilder die ernsthafte Beschäftigung mit der Unternehmenskultur verhindern. Dass es nicht um das Ansteuern realistischer Zielsetzungen gehen kann, wenn allgemein gehaltene Formulierungen und masslose Übertreibungen bei der Wortwahl des Leitbildes vorherrschen. Dabei räumt er ein, dass diese Signale sicher gegen die Absicht ihrer Verfasser gesendet werden. Eine Lösung für diese paradoxe Situation sieht er folgendermassen: Wenn Leitbilder als Kompass für Veränderungen dienen sollen, dann muss auch in den Formulierungen deutlich zum Ausdruck kommen, dass ernsthafte erreichbare Ziele für eine nicht genau definierbare Zukunft festgelegt werden, „die als Grundlage der *Selbstverpflichtung aller* Unternehmensangehörigen dienen“ (S. 195).

Von diesem Standpunkt aus sei exemplarisch die Autorin Scharnhorst genannt, weil sie die Aspekte *Unternehmenskultur* und *Führungsleitlinien* mit der *Ressourcen-Entwicklung im Unternehmen* in Zusammenhang bringt. Fest steht gemäss Scharnhorst (2012), dass die gelebte Unternehmenskultur sowohl die gesamte Organisation als auch das Handeln jedes einzelnen Mitarbeitenden bestimmt. Sie betrachtet diesen Punkt unter dem Blickwinkel der Burnout-Prävention und behauptet, dass neben den offiziellen Leitbildern eine Fülle von informellen Regelungen existiert. Diese äussern sich dadurch, wie Kollegen miteinander umgehen oder wie miteinander kommuniziert wird. Wie das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aussieht und welches Verhalten als angemessen erachtet wird und welches nicht akzeptiert wird. Als logische Folge zählen zur Unternehmenskultur unter anderem die Führungsgrundsätze. Auch dabei bestehen häufig Unterschiede zwischen dem, was entwickelt und schriftlich fixiert wurde und dem, was tatsächlich als Führungsverhalten sichtbar gelebt wird. Wie gesagt, bringt Scharnhorst diese Elemente in ihr Konzept der Ressourcen-Entwicklung in einem Unternehmen ein. Sie proklamiert, dass es das Ziel der Verantwortlichen sein sollte, die Ressourcen, die grundsätzlich im Arbeitsprozess, in der Arbeitshaltung etc. stecken, bewusst zu fördern und weiter zu entwickeln. Ansatzpunkte sieht sie auf allen Ebenen: beispielsweise auf der Ebene der Unternehmensführung, der Unternehmensorganisation, dem Führungsverhalten und der Arbeitsgestaltung. Auf

der Seite der Unternehmensführung nennt Scharnhorst als dienliche Elemente für die Ressourcen-Entwicklung die Darlegung transparenter Unternehmensziele und relevante Grundsätze zur Unternehmenskultur. Auf der Ebene der Organisation gehören die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Weiterbildung dazu. Ein kooperativer, unterstützender Führungsstil, Transparenz und Information sowie eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung zählen zu den Ansatzpunkten auf der Ebene des Führungsverhaltens. Und in der vierten Rubrik, der Arbeitsgestaltung, sind Dispositionsspielräume, ganzheitliche Aufgaben und adäquate Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten von zentraler Bedeutung. Diese Aufzählung gibt nur einige der von der Autorin vorgestellten Aspekte wieder – und zwar diejenigen, die im unmittelbaren Zusammenhang zur Forschungsfrage stehen.

Dieser theoretische Zusammenschritt macht deutlich, dass die Kultur eines Unternehmens inhaltlich als kollektives, emotional positiv besetztes Wissen unterschiedlicher Art deklariert wird. Entscheidend ist dabei, dass dieses Wissen massgeblich die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln aller Unternehmensmitglieder bestimmt und auf diese Weise für Sinnstiftung sorgt sowie zur Bildung und Bewahrung der Unternehmensidentität beiträgt. Wesentlich ist ausserdem, dass in den Leitbildern, die als Kompass für Veränderungen dienen sollen, in den Formulierungen deutlich zum Ausdruck kommt, dass ernsthafte erreichbare Ziele für eine nicht genau definierte Zukunft festgelegt werden. Diese sollen als Grundlage der Selbstverpflichtung für *alle* Unternehmensangehörige dienen. Die Übereinstimmung zwischen dem, was geschrieben steht und dem, wie gehandelt wird, ist dabei zentral. Dies trifft auch auf die Führungsleitlinien zu. Die theoretischen Ausführungen zeigen ferner, dass folgende Elemente als Ressourcen-Entwicklung im Unternehmen erachtet werden: die Darlegung transparenter Unternehmensziele und relevante Grundsätze zur Unternehmenskultur; ein kooperativer Führungsstil; eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung sowie adäquate Dispositionsspielräume und Kommunikationsmöglichkeiten.

Der erste Teil des Theoriekapitels stellt einige Kontextbedingungen für Führungskräfte in Organisationen vor sowie relevante Aspekte zum Thema Selbstverantwortung. Eine kurze Zusammenfassung dessen folgt am Ende des Theorieteils in Form eines Übersichtsmodells. Der jetzt folgende Part des theoretischen Hintergrunds widmet sich dem Themenfeld Resilienz – als zweite zentrale Säule der Fragestellung dieser Arbeit.

2.2 Resilienz

Dieses Kapitel widmet sich der Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz. Ausgehend von der Definition des Begriffs und der Darstellung ähnlicher Konzepte, liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Relevanz zur Fragestellung bzw. Zielsetzung der Masterarbeit. Folglich kommt der Bezug zur Arbeitswelt zur Sprache hinsichtlich der Faktoren, die eine resilienzorientierte Haltung einer Führungskraft begünstigen. Am Schluss dieser Ausführungen wird am Rande ein kurzer Perspektivenwechsel gestreift – quasi als Exkurs, indem über den aktuellen Stand der organisationalen Resilienz berichtet wird. Für diesen Theorieabriss wird überwiegend Literatur aus dem Umfeld der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie herangezogen; dort wo es sich anbietet, wird kurz auf das Repertoire der entwicklungspsychologischen und klinischen Fachlektüre eingegangen.

2.2.1 Der Begriff Resilienz

Die Verwendung des Wortes Resilienz hat ihren Ursprung in dem Bereich der Werkstoffkunde. Gemäss Wellensiek und Kleinschmidt (2013) ist damit die Fähigkeit eines Stoffes gemeint, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine bisherige Form zurückzukehren. Genauer gesagt: „Diese Definition veranschaulicht die Fähigkeit eines Systems, von außen und innen kommende Irritationen ausgleichen oder ertragen zu können, ohne seine eigene, ursprüngliche Form einzubüßen oder kaputtzugehen“ (S. 9). Die beiden Autorinnen erklären darüber hinaus, dass der Begriff dem lateinischen Wort „resilire“ entstammt, was so viel wie „zurückspringen“ oder „abprallen“ bedeutet. Wustmann Seiler (2012) bezieht sich bei ihrer Definition auf die Ableitung von dem englischen Wort „resilience“ und stellt damit den Bezug zu Spannkraft, Widerstandsfähigkeit und Elastizität her. Auch Wellensiek und Kleinschmidt (2013) ziehen diese drei Begriffe als Synonym heran, weil in der deutschen Sprache keine allgemeingültige Übersetzung für das Wort Resilienz vorhanden ist. Sie bedienen sich bei ihrer Beschreibung ausserdem der Assoziation des *Stehaufmännchens*, welches sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten vermag.

Mourlane (2013) erläutert, dass der Begriff Resilienz insbesondere durch eine Forschungsarbeit der amerikanischen Psychologin Emmy Werner Aufmerksamkeit erlangt hat. Die Amerikanerin beobachtete über 40 Jahre lang die Entwicklung aller 698 im Jahr 1955 geborenen Kinder auf der Hawaii-Insel Kauai. Diese Kinder wuchsen in einem unterschiedlichen Umfeld auf. Das besondere Interesse der Forscherin galt den vorbelasteten Risiko-Kindern, die schwierigsten Bedingungen – zum Beispiel aufgrund ihres Elternhauses – ausgesetzt waren. Emmy Werner

konnte feststellen, dass sich ein Drittel dieser Kinder, ohne jegliche Intervention der beobachtenden Forscher, zu erfolgreichen und optimistischen Erwachsenen entwickelt haben. Diese Personengruppe hatte auch zum Zeitpunkt der letzten Messung, im Alter von 40 Jahren, zahlreiche Zukunftspläne. Murlane fasst zwei essenzielle Faktoren dieser Studie zusammen. Erstens: Menschen, die in einer vergleichbaren Umgebung aufwachsen, können aufgrund ihrer spezifischen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen eine ganz unterschiedliche Entwicklung nehmen. Zweitens: Resilienz kann weiterentwickelt werden. Dieser Effekt zeigte sich nach Abschluss des Forschungsprojektes, als die Risikoteilnehmer der Längsschnittstudie spezifische Trainings erhielten, die dazu führten, dass sie ihr Leben wieder besser in den Griff bekamen.

Wellensiek und Kleinschmidt (2013) beziehen sich ebenfalls auf dieses Forschungsprojekt und stellen hervor, dass drei zentrale Einflussfaktoren das Risiko von psychosozialen Störungen oder Erkrankungen mildern beziehungsweise einschränken können. Zum einen sind die angeborenen Eigenschaften des Individuums ausschlaggebend; zum anderen sind die Fähigkeiten von Bedeutung, die der Einzelne in Interaktion mit seiner Umwelt erwirbt und der dritte Aspekt sind die umgebungsbezogenen Variablen. Die beiden Autorinnen kommen zum selben Schluss wie Murlane (2013): „Heute sind sich Wissenschaftler einig: Resilienz ist keine Eigenschaft, die uns Menschen von Natur aus in die Wiege gelegt wurde. Sie ist eine Veranlagung, die bei jedem unterschiedlich ausgeprägt ist, aber aktiv angestoßen und gestärkt werden kann“ (S. 10). Wustmann Seiler (2012) geht bei ihren Ausführungen noch einen Schritt weiter. Sie betont den interdisziplinären Ansatz als Notwendigkeit für die weitere Erforschung von Resilienz, damit alle an dem Prozess beteiligten *bio-psycho-sozialen* Faktoren und System-Ebenen auch adäquat berücksichtigt werden können (Scheithauer, Petermann, Niebank, 2000; zitiert nach Wustmann Seiler, 2012, S. 33). Bei dieser kurzen Abhandlung der Definitionen soll die Psychotherapeutin und systemische Beraterin Welter-Enderlin (2006) mit ihren Erkenntnissen der Resilienzforschung nicht unerwähnt bleiben. Sie betont mit ihrer Begriffsdefinition explizit den systemischen Charakter: „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen“ (S. 13). Ferner nimmt sie in dem Zusammenhang auch Bezug zu dem Resilienzforschungsprojekt von Werner. Sie spricht von der auffallenden Konstellation, dass die meisten der besagten Kinder aus den unterprivilegierten Verhältnissen keine lineare Entwicklung durchlaufen haben, sondern ihre Fortschritte eher in Sprüngen vollzogen haben. Das heisst, Jugendliche, die als Teenager allen Stereotypen entsprachen (mangelndes Selbstvertrauen, antisoziales Verhalten etc.), zeigten später als Erwachsene deutlich positivere Eigen-

schaften. Welter-Enderlin erklärt: „Der grösste Sprung geschah zwischen dem Alter als junge Erwachsene und der Lebensmitte, als die frühere Instabilität der Untersuchten abgelöst wurde durch feste Bindungen an eine neue Partnerschaft oder an eine neue berufliche Identität, verbunden mit zusätzlicher Fortbildung“ (S. 17).

Ein differenziertes Bild zeichnet Gabriel (2011), indem er auf eine deutliche Abgrenzung zu individualisierenden Konzepten von Resilienz hinweist. Für ihn ist es entscheidend, den „sozialen Kontext jenseits genetischer oder psychischer Dispositionen der Individuen grundlegend und systematisch einzubeziehen“ (S. 1244). Er warnt vor einer Überbetonung genetischer Faktoren und einer Vernachlässigung sozialer Einflüsse (Rutter, 2000; zitiert nach Gabriel, 2011, S. 1244). Letztlich ist für ihn das Konzept der Resilienz ohne den Einfluss des Sozialen nicht seriös denkbar. Gabriel behauptet wörtlich: „Resiliente Individuen sind nicht aus sich selbst heraus widerstandsfähig. Resilienz ist primär als das Produkt protektiver Faktoren zu verstehen, die individuelle Entwicklung im sozialen Nahraum begleiten“ (S. 1245). Seiner Meinung nach gilt es diese, im Rahmen von Forschung genauer zu bestimmen, um sie in politischen und sozialpädagogischen Handlungskonzepten zu berücksichtigen.

Die wissenschaftlichen Etappen in der Resilienzforschung greift Ölsböck (2013) auf. Sie schreibt, dass in den 1970er Jahren der Forschungsschwerpunkt bei der Entwicklungspsychopathologie von Kindern lag und somit der Fokus vorrangig auf die Risikofaktoren gerichtet war. Ein Paradigmenwechsel fand Ende der 1970er Jahre statt, welcher insbesondere durch den Ansatz der Salutogenese von Aaron Antonovsky (1997) beeinflusst wurde. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stand bei dieser Perspektive, was Menschen gesund hält. Folglich lenkte das Konzept der Resilienz den Blick auf jene, die sich trotz schwierigster Bedingungen gut entwickelten. Geografisch begann die systematische Resilienzforschung gemäss Ölsböck zuerst in Grossbritannien und Nordamerika. In Deutschland wurde Resilienz Ende der 1980er Jahre fester Forschungsinhalt und mittlerweile umfasst der Forschungsbestand die gesamte Lebensspanne des Menschen. Darüber hinaus werden auch Organisationen unter dem Resilienz-Aspekt untersucht.

An dieser Stelle lohnt sich die Betrachtung ähnlicher Konzepte in Anlehnung an die von Ölsböck getroffene Auswahl: Salutogenese, Selbstwirksamkeitserwartung, lösungsorientierte Beratung und Positive Psychologie. Zusätzlich erscheint im folgenden Kapitel eine kurze Abgrenzung zum Stressmanagement basierend auf den Überlegungen von Scharnhorst (2012).

2.2.2 Ähnliche Konzepte

2.2.2.1 Salutogenese

Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2011) bringen die Verwandtschaft zwischen dem Konzept der Salutogenese von Aaron Antonovsky (1997) und dem Resilienzansatz auf den Punkt: Bei beiden Forschungsansätzen wird der Schwerpunkt auf die Ressourcen und Schutzfaktoren des Menschen gelegt. Es wird jeweils davon ausgegangen, dass der Mensch Ressourcen zur Verfügung hat, die ihm helfen, mit den schwierigen Bedingungen umzugehen. „Anstatt Risiken und krankmachende Einflüsse zu bekämpfen, sollen Ressourcen gestärkt werden, um den Menschen gegen Risiken widerstandsfähig zu machen“ (S. 13-14). Sie heben hervor, dass in der Resilienzforschung das von Antonovsky (1997; zitiert nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2011, S. 14) genannte Gefühl der *Kohärenz* als eine personelle Ressource gesehen wird. Antonovsky (1997) erläutert in seinem Werk ausführlich das Konzept des Kohärenzgefühls, welches im Psychologievokabular klassischerweise mit dem Ausdruck *sense of coherence (SOC)* betitelt wird. Nach seinem Gedankengut bilden die drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit das Fundament des Kohärenzgefühls. Bengel, Strittmatter und Willmann (2001) umschreiben dies als Grundhaltung, die Welt als zusammenhängend und sinnvoll zu erleben. Mit dem Gefühl der Verstehbarkeit (*sense of comprehensibility*) ist ein kognitives Verarbeitungsmuster gemeint, welche Menschen in die Lage versetzt, Stimuli als geordnete, konsistente Informationen zu verarbeiten und nicht als unerklärliche, willkürliche Reize. Die Komponente der Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit (*sense of manageability*) beschreibt die Überzeugung eines Menschen, schwierige Situationen meistern zu können und ihnen nicht ausgeliefert zu sein. Die Autorenschaft betont ausdrücklich, dass im Sinne von Antonovsky „es nicht nur darum geht, über eigene Ressourcen und Kompetenzen verfügen zu können. Auch der Glaube daran, daß andere Personen oder eine höhere Macht dabei helfen, Schwierigkeiten zu überwinden, ist damit gemeint“ (S. 29). Die Dimension von Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit (*sense of meaningfulness*) beschreiben Bengel et al. mit den Worten von Antonovsky: „Das Ausmaß, in dem man das Leben als emotional sinnvoll empfindet: Daß wenigstens einige der vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen es wert sind, daß man Energie in sie investiert“ (Antonovsky, Übersetzung durch Franke, 1997; zitiert nach Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001, S. 30). Nach Bengel et al. sieht Antonovsky diese motivationale Komponente als die wichtigste an. Denn: Ohne die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und ohne positive Erwartungen an das Leben, ergibt sich auch mit einer hohen Ausprägung der anderen beiden Dimensionen kein hoher Wert des gesamten Kohärenzgefühls. Die Folge wäre für die Betroffenen, das Leben in allen Bereichen nur als Last

zu empfinden und jede weitere sich stellende Herausforderung als zusätzliche Qual. An dieser Stelle bietet sich der Verweis auf die Studie von Rimann und Udris (1998) an. Sie haben bei 559 berufstätigen Probanden in der Schweiz unter anderem den Zusammenhang zwischen SOC und Belastungen im Arbeits- und Privatbereich untersucht. Die Wissenschaftler haben festgestellt, dass berufliche Tätigkeitsspielräume und die Stellung in der Hierarchie mit SOC korrelieren. Das Management hat im Vergleich zu anderen Gruppen höchste SOC-Werte, Hilfsarbeiter und Hilfsarbeiterinnen die niedrigsten Werte (Rimann & Udris, 1998; zitiert nach Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001, S. 129).

Zusammenfassend lässt sich gemäss Bengel et al. (2001) sagen, dass die Fragestellungen und Kernannahmen beider Konzepte ähnlich sind, aber letztlich verschiedene Akzente gesetzt werden. Die Salutogenese richtet den Schwerpunkt auf Schutzfaktoren zur Erhaltung der Gesundheit, die Resilienzforschung hingegen konzentriert sich mehr auf den Prozess der positiven Anpassung und Bewältigung. Darüber hinaus ist der Resilienzansatz stärker methodenorientiert. Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2011) konstatieren in dem Zusammenhang: „Insgesamt lässt sich der Resilienzansatz in das Salutogenesemodell integrieren, und er kann es sinnvoll ergänzen“ (S. 14).

2.2.2.2 Selbstwirksamkeitserwartung

Bengel et al. erwähnen, dass das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung auf Albert Bandura (1977) zurückgeht. Diese Theorie geht von der Annahme aus, dass das Verhalten einer Person durch die Effizienz- und Ergebniserwartung geprägt ist. Damit eine Verhaltensänderung bewirkt wird, reicht es aber nicht aus, ein positives Ergebnis lediglich zu antizipieren. Vielmehr ist die Überzeugung entscheidend, eine Leistung oder ein bestimmtes Verhalten real auch ausüben zu können. Ein zentraler Aspekt ist, dass Selbstwirksamkeit durch Erfahrungen des Individuums mit Situationen entsteht, die erfolgreich bewältigt werden konnten, was wiederum zu angemessenen Bewältigungsstrategien führt. Weinert (2004) geht ausführlicher auf das Konzept der Selbstwirksamkeit im Kontext der Organisations- und Personalpsychologie ein. Er definiert Selbstwirksamkeit kurz und knapp mit den Worten: „Überzeugung einer Person, dass sie «wirksam» [Hervorhebung v. Verf.] ist, dass sie fähig ist, eine Aufgabe erfolgreich auszuführen“ (S. 142). Ferner zeigt er auf, dass Menschen, die sich einer Aufgabe gewachsen fühlen, höhere Leistungen erbringen als solche, die befürchten, daran zu scheitern (Gist & Mitchell, 1992; zitiert nach Weinert, 2004, S. 142). Ausserdem legen Führungskräfte, die hohe Werte auf der Dimension Selbstwirksamkeit haben, Beharrlichkeit und Ausdauer an den Tag, ohne übermässig Stress zu empfinden oder den Burn-out-Effekt zu zeigen. Weinert bezieht sich ebenfalls auf

Bandura (1986, 1997) und verweist darauf, dass jene Führungskräfte hohe Ziele anstreben und Hindernisse sowie Rückschläge von ihnen als Herausforderung wahrgenommen werden. Letztlich bedeutet diese Haltung für Weinert in Anlehnung an Bandura, dass sich Menschen selbst für Erfolg „programmieren“, indem sie sich gemäss ihrer Erwartungen verhalten, was im Umkehrschluss auch für die Programmierung des Misserfolges gilt. Aufgrund dieser Zusammenhänge zieht Weinert folgende Schlussfolgerungen für die Praxis: Eine Person kann zu mehr Selbstwirksamkeit gelangen, indem sie (1) neue Fähigkeiten schrittweise erwirbt (dabei müssen rasche und häufige Erfolge garantiert sein); (2) sich an Modellen orientiert, beispielsweise an Personen, die die Lernschritte bereits absolviert haben und (3) sich den Einfluss bzw. die Überzeugungen „signifikanter“ Personen zunutze macht. Indirekt steckt in diesen Äusserungen der Aspekt des Lernens. Branden (2012) behandelt diesen Punkt ausführlicher in seiner Veröffentlichung, indem er sagt, Selbstwirksamkeit „ist die Überzeugung, daß wir prinzipiell in der Lage sind, das zu lernen, was wir lernen müssen“ (S. 50). Für ihn gibt es zwei Wurzeln der Selbstwirksamkeit. Zum einen ist sie in der Erziehung begründet und zum anderen in dem Willen, wirksam zu sein und „in der Weigerung, sich der Hilflosigkeit zu überlassen, in der Beharrlichkeit, selbst angesichts von Schwierigkeiten sich weiterhin zu bemühen, Dinge zu verstehen“ (S. 50). Branden spricht ausserdem davon, dass mangelnde Selbstwirksamkeit in der Regel dazu führt, Neues und Unvertrautes eher zu vermeiden und sich übermässig auf die Qualifikationen von gestern verlässt. Hingegen erleichtert es eine höhere Selbstwirksamkeit, den bisherigen Wissens- und Entwicklungsstand hinter sich zu lassen und demzufolge neue Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben sowie neue Herausforderungen zu meistern.

2.2.2.3 Weitere Bezüge

Im Sinne der differenzierten Auseinandersetzung mit dem Themenbereich der ähnlichen Konzepte, sei nur kurz auf drei weitere Bezüge verwiesen: (1) *Lösungsorientierte Beratung*, (2) *Positive Psychologie* und (3) *Stressmanagement*. (1) In der lösungsfokussierten Kurztherapie/Systemische Methodik nach Steve de Shazer (1982) sieht Ölsböck Ähnlichkeiten zum Resilienzansatz. Der Mensch wird in seinem Umfeld betrachtet und statt Probleme zu analysieren, wird der Fokus auf Lösungen, auf die Zukunft und auf das Mögliche gerichtet. Dabei stehen die Elemente Ermutigung, Selbstwirksamkeit, Wertschätzung, Achtsamkeit und Autonomie deutlich im Vordergrund. Ölsböck resümiert, dass in der praktischen Anwendung des Resilienzansatzes die systemische Sicht und die lösungsorientierte Beratung ihren Einsatz finden. (2) Brendtro und Steinebach (2012) zeigen auf, dass der Begriff Positive Psychologie schon vor mehr als 50 Jahren verwendet wurde. Vorreiter war damals der amerikanische Psychologe Maslow. Er wollte auf

diesem Weg die negative Verzerrung der akademischen Psychologie kritisieren (Lopez & Galagher, 2002; zitiert nach Brendtro & Steinebach, 2012, S. 18), weil sie sich vornehmlich mit den psychischen Störungen und ihrer Heilung beschäftigte. Die aktuelle Hochkonjunktur geht jedoch zurück auf Seligmann (1998). Gemäss Ölsböck (2013) gilt er als Gründer des relativ jungen wissenschaftlichen Zweiges. Im Zentrum steht die Förderung von Stärken und Ressourcen mit dem Ziel, bessere subjektive und objektive Bedingungen für Mensch und Organisation zu entwickeln. Mit der Ausrichtung auf das Positive wird auch bezweckt, das Gute am Schlechten erkennen zu können. Auch Brendtro und Steinebach (2012) heben in ihren Ausführungen hervor, dass in der Praxis der Positiven Psychologie den Bedingungen für positive Entwicklungen des Individuums besondere Beachtung geschenkt wird. Auf diese Weise werden Erschwernisse als Herausforderung verstanden und Defizite als Veränderungspotenzial gewürdigt. Das wesentliche Ziel ist, den Lösungsmöglichkeiten und Entwicklungsressourcen des Einzelnen ein besonderes Augenmerk zu verleihen, beispielsweise durch die Förderung der Eigenschaften Optimismus und Humor.

Insgesamt betrachtet existieren einige Gemeinsamkeiten zwischen Positiver Psychologie und Resilienz; das betont auch Steinebach (2013). Einer der wesentlichen Unterschiede ist hingegen, dass die Zuschreibung von Resilienz immer bedeutende Erschwernisse voraussetzt. Die Positive Psychologie hingegen beschäftigt sich unabhängig von Krisen mit dem Positiven im Leben eines Menschen. (3) Wenn es darum geht, psychische Belastungen und die damit in Zusammenhang stehenden Folgen zu verringern, wird gemäss Scharnhorst (2012) häufig zu Stressmanagement geraten. Ihrer Einschätzung nach, greifen diese Ansätze jedoch zu kurz, weil sie lediglich darauf abzielen, die alltäglichen Belastungen besser organisieren zu können bzw. die eigene Einstellung zur Arbeit zu überprüfen und genügend Zeit für Erholung einzuplanen. Kurzum: Derartige Massnahmen reichen in einer Leistungsgesellschaft nicht aus, in der alle dauerhaft Höchstleistungen erbringen sollen in einer sich ständig wandelnden Lebens- und Arbeitswelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Begriff Resilienz in der Literatur nur vage und unbestimmt definiert wird. Steinebach (2012) bringt es im Rahmen seiner Überlegungen zur Resilienz humorvoll auf den Punkt: „Wahrscheinlich muss man resilient sein, um nicht am Resilienzkonzept zu verzweifeln“ (S. 95). Dennoch gelten nach Steinebach folgende Zeilen als ein Versuch des gemeinsamen Nenners der verschiedenen Definitionen:

1. Der Einzelne bleibt zwar in der Konfrontation mit Belastungen nicht unbeeindruckt, aber es gelingt ihm, die unangenehmen Folgen zu überwinden und sich positiv weiterzuentwickeln.
2. Resilienz wird als Prozess interpretiert. Dabei werden zwei Bereiche von Risiko- oder Schutzfaktoren mobilisiert, die die negativen Ereignisse verstärken oder abfedern: internale Faktoren (Vulnerabilität, Charakterstärke etc.) und externale (Stressoren, soziale Unterstützung etc.).
3. Zwischen Person und Umfeld besteht ein vielschichtiges Wechselspiel, aus dem neue Ressourcen entstehen können. Das heisst, es gilt zu berücksichtigen, welche Risiken und Herausforderungen bestehen und wie die Person umfassend und nachhaltig damit umgeht (Collishawa et al., 2007; zitiert nach Steinebach, 2012, S. 96).

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Ursprünge der Resilienzforschung in der Entwicklungspsychologie zu finden sind und welcher Zusammenhang zu ähnlichen Konzepten besteht. Im folgenden Text gilt es, die Brücke zum Organisationskontext zu bilden und aufzuzeigen, dass eine ganze Palette von Verhaltensweisen, Gedanken und Aktivitäten für die Stärkung der eigenen Widerstandskraft zur Verfügung stehen.

2.2.3 Resilienzfaktoren

Einleitend ist vorzuschicken, dass unterschiedliche Autoren und Studien verschiedenste Faktoren identifiziert haben, die Resilienz beim Individuum zu fördern. Wolf (2013) berichtet zum Beispiel von stabilen Werten und sinngebenden Glaubenssätzen, die dazu beitragen, dass resiliente Personen anpassungsfähige Mechanismen und eine hohe Flexibilität entwickeln können (Luthans, Vogelsang & Lester, 2006; zitiert nach Wolf, 2013, S. 22). An anderer Stelle bezieht sich Wolf auf die Autoren Sutcliffe und Vogus, die betonen, dass resiliente Menschen ein besonderes Beurteilungs- und Vorstellungsvermögen ausbilden können und dass sie die Möglichkeit haben, von Fehlern zu lernen (2003; zitiert nach Wolf, 2013, S. 21). Die Recherche der Verfasserin dieser Masterarbeit hat ergeben, dass in der einschlägigen deutschsprachigen Literatur das Konzept der *sieben Säulen der Resilienz* am meisten im Organisationsbereich verbreitet ist. Aus diesem Grund handelt dieses Kapitel von diesem Ansatz, der auf die beiden US-Forscher Reivich und Shatté (2002) zurückgeht. Sie zählen zu den Pionieren der Resilienzforschung und haben in ihrem Fachbuch „The Resilience Factor“ erstmalig sieben entscheidende Faktoren geschildert, die einen hoch-resilienten Menschen ausmachen. Sie lauten: (1) Emotion Awareness

and Control; (2) Impulse Control; (3) Realistic Optimism; (4) Flexible Thinking; (5) Self-efficacy; (6) Empathy; (7) Reaching Out. Um die Werte der sieben Faktoren messen und durch spezifische Trainingsmassnahmen und Übungen sukzessive weiterentwickeln zu können, haben Reich und Shatté im Zuge ihrer Forschungen das Instrument RFI® (Resilience Factor Inventory) entwickelt. Dieser Test besteht aus 57 Items, welche auf einer Skala von 1 (not at all true) bis 5 (very true of me) vom Probanden einzuschätzen sind. Was die deutsche Übersetzung dieser sieben Faktoren betrifft, liefert Mourlane (2013) den entsprechenden Fachterminus: (1) Emotionssteuerung; (2) Impulskontrolle; (3) Realistischer Optimismus; (4) Kausalanalyse; (5) Selbstwirksamkeitskontrolle; (6) Zielorientierung; (7) Empathie. Mourlane ergänzt in seinen Erklärungen, dass diese Faktoren in leicht abgewandelter Form in jedem seriösen wissenschaftlichen Beitrag zu finden sind. Die gängigsten Begriffe sind demnach Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung, Zukunftsplanung und Verlassen der Opferrolle. Entscheidend ist gemäss Wellensiek und Kleinschmidt (2013) dabei, dass die sieben Säulen der Resilienz keine konkreten Verhaltensweisen beschreiben, sondern vielmehr eine bestimmte Haltung zum Leben widerspiegeln. Sie verkörpern zum einen die sogenannten internen Ressourcen (Kraftquellen), die in einer Person selbst liegen; beispielsweise die Fähigkeit, die eigene Zukunft zu planen. Sie umfassen aber auch externe Ressourcen, die ausserhalb der Person liegen, wie das soziale Netz, auf das sie zurückgreifen kann. Im weiteren Verlauf dieses Abschnittes wird aufgezeigt, was sich hinter jedem einzelnen Faktor verbirgt.

1. Optimismus: Nach Rampe (2010) stellt Optimismus die Grundlage jeder Krisen- und Konfliktbewältigung dar. Diese Fähigkeit ist der Glaube daran, „dass das Leben auf lange Sicht mehr Gutes als Schlechtes bringt, dass Krisen zeitlich begrenzt sind und überwunden werden können und dass wir auf alles, was uns im Leben passiert, Einfluss ausüben können“ (S. 14). Hinzu kommt gemäss Gruhl (2012), dass resiliente Menschen neue Situationen vor allem als unerwartete Chancen betrachten. Gedanken an zukünftige Möglichkeiten und Situationen verschaffen ihnen einen Energieschub und Rückschläge verbuchen sie zumindest im Nachhinein als Erfahrung, die sie weiterbringt.

2. Akzeptanz: Wolf (2013) proklamiert, dass resiliente Menschen aufgrund ihrer akzeptierenden Grundhaltung und ihrer kognitiven sowie emotionalen Kapazitäten unveränderbare Situationen konstruktiv verarbeiten und in ihr Leben integrieren können. Gruhl (2012) ergänzt, dass Akzeptanz ein Prozess ist, der Geduld erfordert. Denn: Akzeptanz ist das Ergebnis einer oft mühsamen Auseinandersetzung mit ungewollten Realitäten, die ihre Zeit braucht – und kein unbeteiligtes Aussitzen. Gruhl betrachtet hierbei auch den Aspekt der

Kohärenz: „Das Vertrauen in einen größeren Sinnzusammenhang, auch wenn ich ihn noch nicht entdecken kann, weckt die Bereitschaft, guten Mutes und gelassen darauf zu tun“ (S. 35).

3. Lösungsorientierung: Gemäss Heller (2013) konzentrieren sich resiliente Personen auf Verbesserung und Fortschritt. Sie blicken nach vorn und richten ihren Fokus darauf, was ihnen gut tut, auf das, was sie weiterbringt. Sie sehen Chancen statt Probleme. Gruhl (2012) bringt in diese Überlegungen die Fähigkeit des kreativen Denkens hinein. Insbesondere in Krisen ist kreatives Denken gefragt, weil neue, ungewohnte Situationen selten mit gewohnten Mitteln zu meistern sind. Erstrebenswert ist es dann, ungewöhnliche, weitläufig assoziierte Antworten zu finden. Das Ziel ist nicht, *die eine* richtige Lösung zu entdecken, sondern möglichst viele unterschiedliche Lösungsansätze.

4. Verantwortung übernehmen: Wolf (2013) stellt fest, dass sich resiliente Menschen zu Beginn einer Krise nur kurz mit Schuldgefühlen und Selbstvorwürfen befassen. Sie nutzen relativ rasch ihre Kapazitäten, um den Eigen- und Fremdanteil an der Situation realistisch einzuschätzen. Darüber hinaus konkretisiert Götze (2013), dass es in missglückten Situationen darauf ankommt, Bereitschaft und Reife zu zeigen, indem die Verantwortung für das eigene Tun übernommen wird – anstatt die Schuld anderen zuzuschreiben, obwohl diese keine Verantwortung tragen.

5. Netzwerkorientierung: Berufliche und private Krisen sind leichter zu handhaben, wenn ein stabiles soziales Umfeld vorhanden ist, sagt unter anderem Götze (2013). Es ist erwiesen, dass die Familie, Freunde und Kollegen das Selbstwertgefühl in der Not stärkt und damit die Handlungskompetenz erweitert. Wolf (2013) legt bei ihren Ausführungen den Akzent auch darauf, dass sich resiliente Menschen bewusst unterschiedliche Netzwerke erschaffen, auf die sie zurückgreifen können, wenn die Situation ihre individuellen Problemlösungskapazitäten übersteigt. Auf diese Weise können sie ihre eigenen Kenntnisse und Talente gezielt mit den Ressourcen anderer ergänzen.

6. Zukunftsplanung: Im Sinne von Gruhl (2012) geht es resilienten Personen darum, möglichst viel Einfluss auf ihre Zukunft zu nehmen, anstatt sich permanent mit der Vergangenheit zu beschäftigen. Für sie bedeutet Zukunft die Zeit, die durch Vorbereitung (mit)gestaltet werden kann und in der sich die Investitionen und das Lernen von heute auszahlen. „Die Zukunft ist das Zeitfenster, in dem wir uns immer wieder entscheiden können, die Dinge anders zu machen“ (S. 93). Hinzu kommt nach Meinung von Wolf (2013), dass

resiliente Leute per se mit Veränderungen im (Arbeits-)Leben rechnen, sodass sie oftmals potenzielle Krisen voraussehen und einen adäquaten Umgang planen.

7. Verlassen der Opferrolle: Für Götze (2013) ist es zentral, dass nur derjenige, der die Opferrolle ablegt, seine erarbeiteten Lösungen aktiv umsetzt. Auch wenn es verständlich ist, angesichts einer unlösbar erscheinenden Situation zunächst aufgeben zu wollen, schwächt es die Person langfristig, wenn sie in der Opferhaltung bleiben würde. Aus dem Grund ist es unerlässlich, sich rechtzeitig auf die eigenen Stärken zu besinnen, die Realität adäquat zu interpretieren und sich wieder aufzurichten. Rampe (2010) betitelt diese Säule als Inbegriff von Resilienz.

Baeijaert und Stellamans (2013) resümieren: „Resilienz ist ein Schlüsselkonzept geworden, nicht nur für das Individuum, sondern auch für Organisationen, Gemeinschaften und die gesamte Bevölkerung. Es hat sich zu einem völlig neuen Studienfeld entwickelt“ (S. 17). Letztlich ist Resilienz aus ihrer Sicht nichts Ungewöhnliches. Jeder kann Resilienz zeigen und lernen. Ihre Publikation „Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft“ (2013) handelt ausschliesslich von Resilienz in der Arbeitswelt. Sie werfen in ihrem Buch einen Blick auf neue Wege der Kooperation und beziehen dabei auch die bewusste Sprache ein, um Teamarbeit zu verbessern und um stürmische Zeiten zu überstehen. Ihr Konzept konzentriert sich auf vier wesentliche Merkmale: (1) Akzeptanz (resiliente Menschen können sich mit Tatsachen abfinden, die ausserhalb ihrer Kontrolle liegen; (2) Bedeutung (resiliente Menschen sind dazu fähig, Sinn und Bedeutung gleichermassen in Glück bringenden und schwierigen Situationen zu sehen); (3) Wertschätzung (resiliente Menschen gehen achtsam mit sich und anderen um) und (4) Handeln (resiliente Menschen können sich bewusst zu einer Lösung hinwenden und das Blatt wenden).

Da im zurückliegenden Textteil lediglich punktuell der Aspekt des Lernens und Trainierens von Resilienz aufgegriffen wurde, sei an dieser Stelle abschliessend betont, dass etliche Autoren die Meinung vertreten, dass Resilienzentwicklung grundsätzlich möglich ist. Zolly und Healy (2012) betonen die Entwicklungsmöglichkeiten einer resilienten Haltung beispielsweise wie folgt:

New scientific research suggests that personal, psychic resilience is more widespread, improvable, and teachable than previously thought. That´s because our resilience is rooted not only in our beliefs and values, in our character, experiences, values, and genes, but critically in our *habits of mind* [Hervorhebung v. Verf.] – habits we can cultivate and change. (S. 14)

Ferner appelliert Wellensiek (2011, 2012a, 2012b) an die Entwicklung von Resilienz. Sie richtet sich mit ihren konkreten Trainingskonzepten an Führungskräfte, Mitarbeitende und Privatpersonen. Wellensiek hat den sogenannten *Human-Balance-Kompass* kreiert, der die gesamten Fähigkeiten des menschlichen Organismus (Verstand, Gefühl, Körper, Seele) sensibilisiert und nutzt. Auf die Entwicklungsansätze im Sinne der sieben Säulen der Resilienz beziehen sich die Autoren Reivich und Shatté (2002), Gruhl (2012), Heller (2013) und Mourlane (2013), um nur einige zu nennen. Mourlane sieht grosse Potenziale in der betrieblichen Personalentwicklung, um Resilienz gezielt zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Diese Ansicht vertritt auch Leybold (2013). Ergänzend zum Handlungsfeld Personalentwicklung auf der Unternehmensebene, hebt sie in dem Zusammenhang deutlich die Wirkungszusammenhänge der Unternehmenskultur und -führung hervor. Dennoch akzentuiert sie als Ergebnis ihrer Recherchen, dass der Fokus auf Eigenaktivität liegt: „Ein weiterer zentraler Punkt ist die Stärkung der Motivation zur Bewältigung von Herausforderungen. Personen sollen erkennen, dass sie selbst aktiv zur Bewältigung von Stress- und Problemsituationen beitragen können und nicht in passiver Hilflosigkeit verharren müssen“ (S. 33).

Nach der Beschreibung der Resilienzfaktoren und dem kurzen Einblick in die Entwicklung von Resilienz liegt es nahe, einen kleinen Querverweis auf die organisationale Resilienz vorzunehmen.

2.2.4 Exkurs: Resilienz in Organisationen

In der gängigen wissenschaftlichen Literatur wird Resilienz in Organisationen als Fähigkeit beschrieben, positiv auf Herausforderungen zu reagieren, die sich aus der Abweichung von der Routine in einem besonderen Ausmass ergeben bis hin zu Reorganisationen und Übernahmen. In der Form umschreibt es die Autorin Moritz (2011). Sie hat sich mit dem Thema der „resilienten“ Organisation im Sinne einer Analyse des aktuellen Forschungsstandes beschäftigt. Aus diesem Fundus heraus hat sie den Versuch unternommen, zentrale Merkmale resilienter Organisationen zusammenzufassen. Der Verweis auf die Rechercheergebnisse scheint im Rahmen dieser Masterarbeit sinnvoll zu sein, weil der gelieferte Überblick von Moritz explizit den Aspekt der „resilienten MitarbeiterInnen“ beinhaltet. Die folgende Tabelle zeigt die von Moritz zusammengetragenen möglichen Kernmerkmale und Indikatoren im Einzelnen:

Tabelle 1: Kernmerkmale der resilienten Organisation nach Moritz, 2011

Kernmerkmale	Indikator
Krisenfestigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Flexibilität, Agilität sowie Adaptionenfähigkeit - Kontinuierliches Antizipieren und Adjustieren von Veränderung - Absorbieren von Schocks und Überraschungen - Fähigkeit zu transformativen Veränderungen - Wachsen und Gedeihen in Krisenzeiten - Erhöhte Funktionsfähigkeit
Behändigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Chancen schneller als die Mitbewerber ergreifen können - Adaptive Fähigkeiten können als Differenzierungsinstrument zum Wettbewerbsvorteil genutzt werden - Effizienzsteigerung, Produktivitätssteigerung - Veränderungsfähigkeit verbunden mit schnellerer Erneuerungsfähigkeit und Reaktionszeit - Dynamische Anpassung von Strategien - Verbesserte Innovationsfähigkeit
Resiliente MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> - Sind motiviert und dem Unternehmen treu - Entwickeln gute Problemlösungsfähigkeiten - Übernehmen Verantwortung - Verfügen über starke Reflexionsfähigkeit - Sind entschlossen, zielstrebig und realistisch optimistisch - Besitzen Improvisationsfähigkeiten - Sind befähigt bzw. werden unterstützt bei der Anpassung von Veränderungen und empfinden diese Erfahrungen als konstruktiv - Kommen nach Krisen schnell wieder auf die Beine - Generieren und verarbeiten umfassend Informationen - Denken über Grenzen hinaus - Erkennen Veränderungserfordernisse, akzeptieren und bejahen diese, was einen erfolgreichen Umgang damit ermöglicht
Verbesserte organisationale Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsmitglieder entwickeln die Fähigkeit, Druck/Stress zu absorbieren - Fördern die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder unter Stresssituationen durch die Befähigung sowie Vermittlung eines Gefühls der Handhabbarkeit der Veränderung/Krise - Minimieren emotionale Traumata

Moritz geht in ihren Ausführungen auch auf Elemente ein, die zur Entwicklung einer resilienten Belegschaft beitragen. Zentrale Aspekte sind demnach ein *Führungsverständnis*, das dem transformationalen Führungsstil entspricht sowie eine *Unternehmenskultur*, die sich unter anderem durch Transparenz auszeichnet und einer Haltung, die Veränderung als Chance zur Entwicklung versteht. Ausserdem verweist sie als zusätzliche resilienzfördernde Rahmenbedingung auf interne und externe *Unterstützungssysteme*, die materieller wie auch immaterieller Natur sein können (Netzwerkoptimierung, Aufstockung der Ressourcen für Innovation und kreative Projekte etc.). Zusammenfassend lässt sich mit den Worten von Moritz sagen, dass zwar der Einfluss von Resilienz in Bezug auf den nachhaltigen Erfolg von Organisationen anhand von Langzeitstudien noch nicht evaluiert wurde. Dennoch: „Die Umsetzung resilienzfördernder Strukturen soll die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation positiv beeinflussen und dadurch Kreativität, Innovation, Wertschätzung und einen erfolgreichen Umgang mit den aktuell vorherrschenden Umweltbedingungen ermöglichen“ (S.120).

Am Ende dieses Querblicks sei auf drei exemplarische Quellen verwiesen, die der organisationalen Resilienz eine besondere Bedeutung beimessen. Starecek (2013) zum Beispiel, sieht darin zunehmend den „strategischen Schlüsselfaktor“ (S.152). Für ihn ist die organisationale Resilienz die Kraft, die auch in unsicheren Übergangsphasen dazu beiträgt, als Unternehmen lebendig, selbstbestimmt und wirkmächtig zu agieren. Wellensiek und Kleinschmidt (2013) prognostizieren, dass resiliente Unternehmen künftig bessere Marktchancen haben: „Innere Kraft und Robustheit sind für ein Unternehmen nicht nur in Extremsituationen immense Vorteile, sondern verleihen der gesamten Geschäftsentwicklung eine besondere Dynamik“ (S.23). Und schliesslich behauptet der Zukunftsforscher Horx (2013), dass die Zukunftsfähigkeit eines Systems von den drei Faktoren Resilienz, Robustheit und Dynamik geprägt sein wird.

2.3 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Abschnitte haben den relevanten theoretischen Kern für die Fragestellung der Masterarbeit behandelt. Im Zentrum standen wesentliche Theorien in Bezug auf Führung, Selbstverantwortung und Resilienz. Bei den Darstellungen wurde darauf geachtet, dass sowohl die personenbezogenen (intrapersonellen) Elemente zum Ausdruck kommen als auch die bedingungsbezogenen (interpersonellen) Faktoren. Folgende Übersichtsgrafik soll dazu beitragen, ein differenziertes Bild zu liefern – und zwar getrennt nach personen- und bedingungsbezogenen Elementen. Die Grafik enthält die zentralen Schwerpunktthemen, die sich bei der Auseinandersetzung mit der Literatur herauskristallisiert haben. Auf der Führungsebene sind

dies die zwei Dimensionen *Werte* und *Vertrauen*. Operationalisiert beinhaltet das Thema Werte die Elemente *Authentizität* und *Transparenz* und das Thema Vertrauen setzt sich zusammen aus den Teilbereichen *Verlässlichkeit* und *Commitment*. Diese Systematik (Schwerpunktthemen und operationalisierte Teilbereiche) setzt sich für jede Dimension fort. Das Modell dient als roter Faden, um darauf gezielt die empirische Untersuchung aufzubauen, die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse auszurichten sowie dementsprechend die Beantwortung der Fragestellung zu generieren.

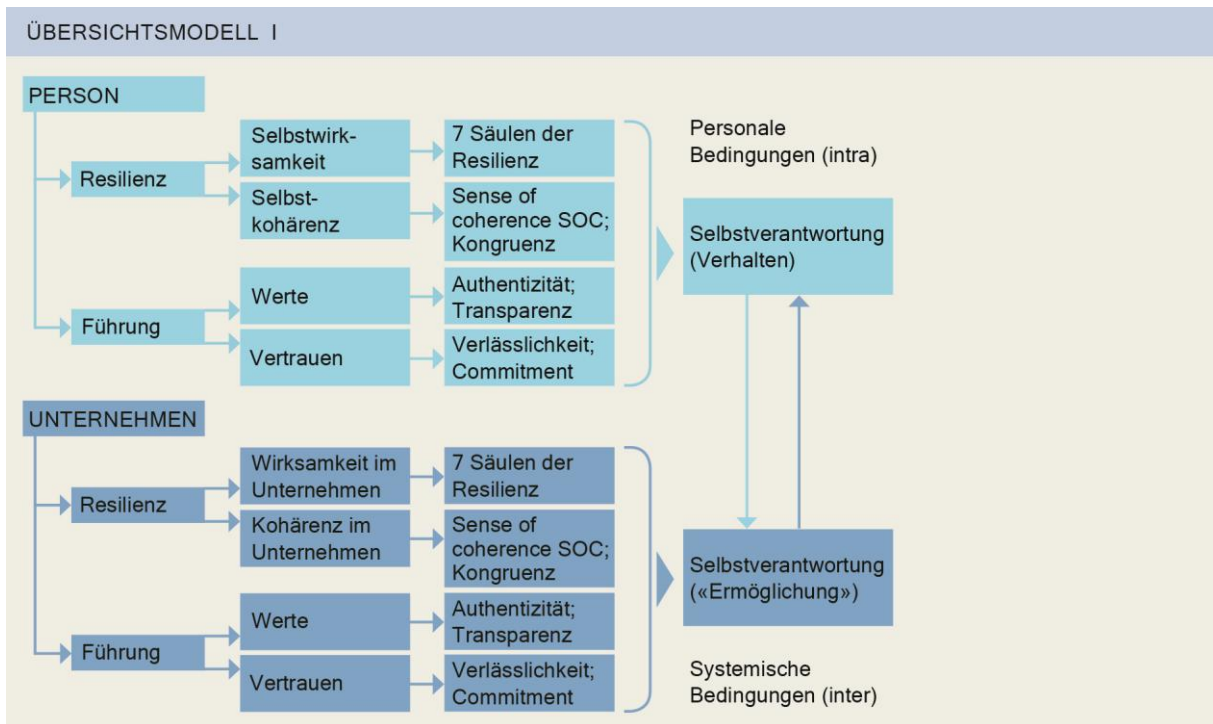


Abbildung 1: Übersichtsmodell I

3 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführte qualitative Untersuchung vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen Erklärungen zum Untersuchungsgegenstand/-ablauf, zur Stichprobe sowie Aspekte zur Methodik der Datenerhebung und -auswertung. Um die Begründung für die Wahl des Verfahrens zu veranschaulichen, enthält dieser Textbeitrag am Schluss einen rudimentären Einblick in die Kennzeichen der qualitativen Forschung und deren Gütekriterien.

3.1 Ausgangslage

Die Formulierung des Themas dieser Masterarbeit ist im Dialog mit dem Praxispartner und dem Betreuer dieser Arbeit entstanden; ebenso die Konkretisierung der Fragestellung. Das Ziel war, die Forschungsintention der Verfasserin mit den Interessen des Praxispartners in Einklang zu bringen. Wie in der Einleitung dargelegt, befindet sich das Unternehmen in einem anhaltenden Veränderungsprozess. Das hat zur Folge, dass die Führungskräfte immer häufiger mit unvorhergesehenen, bisher unbekanntem Herausforderungen im Betrieb konfrontiert werden, die vermehrt aktive Selbstverantwortung erfordern. Aufgrund dieser Ausgangslage wurde die übergeordnete Fragestellung formuliert: Welche Bedeutung hat eine resilienzorientierte Haltung basierend auf den sieben Resilienzfaktoren im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln bei Führungskräften? Die aus der Untersuchung resultierenden Erkenntnisse sollen dem Unternehmen insbesondere dazu dienen, aus der Theorie und Empirie abgeleitete Handlungsempfehlungen zu erhalten, die den Prozess des Wandels positiv unterstützen können. Aus diesem Grund lässt sich das in Kapitel 2.3 vorgestellte Übersichtsmodell I um die Komponenten Ist (Ausgangslage) und Soll (Erwartungshaltung, Verbesserungsvorschläge) ergänzen, um aus diesen Informationen konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

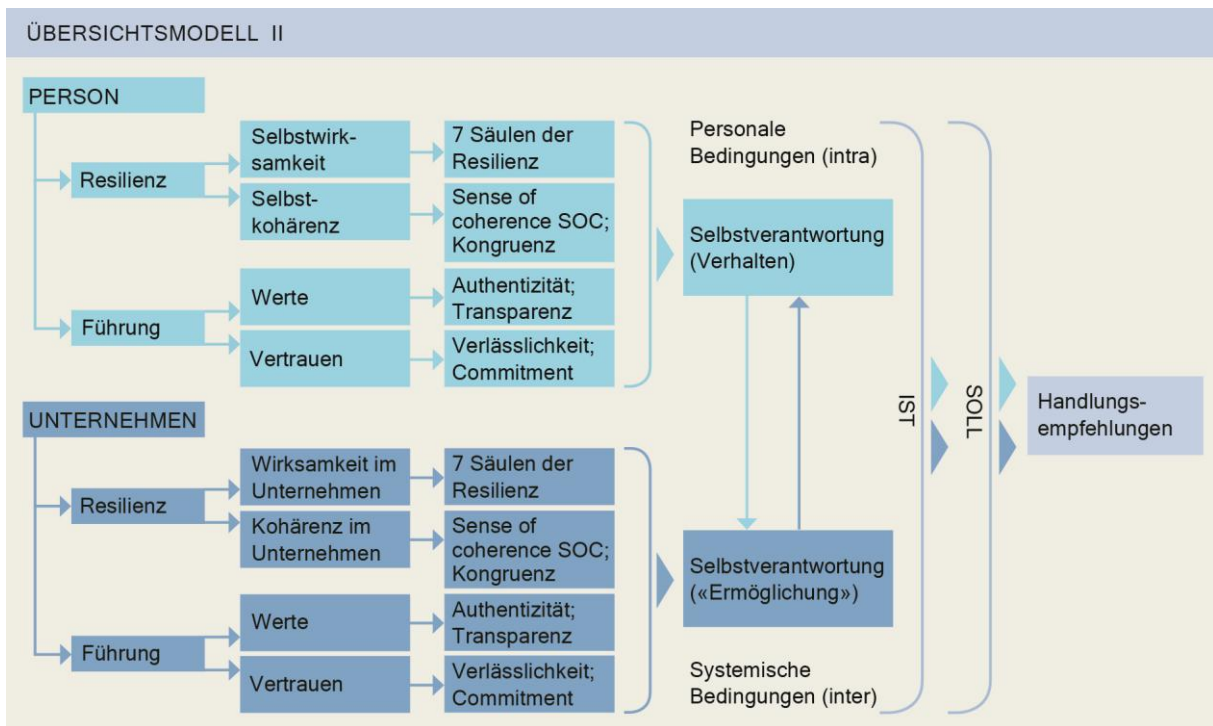


Abbildung 2: Übersichtsmodell II

Diese Vorüberlegungen bilden folglich das Fundament für den Aufbau des Untersuchungsdesigns als qualitative Studie. Hinzu kommt die Tatsache, dass nach Kenntnis der Verfasserin dieser Arbeit bis dato die Fragestellung noch nicht Gegenstand von Untersuchungen war, was ebenfalls für einen Zugang zum Feld auf explorative Weise spricht. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden zunächst Details über die Stichprobe und das Untersuchungsdesign vorgestellt.

3.2 Stichprobe

Der explorative Ansatz hatte auch Einfluss auf die Stichprobenauswahl. Um an eine unterschiedliche Perspektive zu gelangen, welche Bedeutung eine resilienzierte Haltung im Zusammenhang mit Selbstverantwortung bei Führungskräften hat, war es entscheidend, dass sich die Stichprobe möglichst heterogen zusammensetzte. Im Zuge dessen wurden sechs Personen, eine Frau und fünf Männer, in einer leitenden Funktion aus unterschiedlichen Fachbereichen befragt. Davon üben drei Führungskräfte eine Funktion im oberen Kadersegment aus; zwei Personen bekleiden im mittleren Kaderbereich eine Führungsposition. Diese fünf Interviewpartner sind seit einem mehrjährigen Zeitraum in einer Führungsposition. Ein Proband ist derzeit im Fachkader ohne Führungsverantwortung tätig. Diese Tatsache ist jedoch unwesentlich, da diese Person in der Vergangenheit in anderen Betrieben eine Führungsrolle inne hatte und im hiesigen Unternehmen aufgrund ihrer Funktion permanente Berührungspunkte zum Führungs-

umfeld und somit einen vertieften Einblick in die Materie hat. Die Führungsspanne der fünf Führungskräfte liegt zwischen vier und mehr als 30 Mitarbeitenden. Die Betriebszugehörigkeit der Probanden lag zum Zeitpunkt der Interviews zwischen knapp vier Monaten und sieben Jahren. Sozio-demografische Angaben wurden explizit nicht erfragt, weil das Alter und der berufliche Werdegang nur eine untergeordnete Relevanz für den Untersuchungsgegenstand darstellen. Gleichwohl wurden Informationen über die persönlichen Karrierestationen teilweise *en passant* von den Gesprächspartnern im Interview erzählt.

Das nächste Kapitel startet mit dem Untersuchungsablauf. Anschliessend wird auf die einzelnen Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie deren Umsetzung eingegangen.

3.3 Untersuchungsdesign

Um die Fragestellung dieser Arbeit auf eine möglichst breite Datenbasis abstützen zu können, wurde die Datenerhebung in Form von drei kombinierten Untersuchungsmethoden umgesetzt: problemzentriertes, teilstrukturiertes Interview; quantitativer Fragebogen; Dokumentenanalyse. Auf diese drei Ansätze wird im Folgenden näher eingegangen.

3.3.1 Untersuchungsablauf

Im Sinne der Transparenz sind die einzelnen Untersuchungsetappen in groben Zügen thematisch auf der Zeitachse in Abbildung 3 skizziert. Sie visualisiert den Verlauf der Studie von der Kontraktphase mit dem Unternehmen bis zur Formulierung der Handlungsempfehlungen und Finalisierung der Masterarbeit. An dieser Stelle sei explizit erwähnt, dass das Untersuchungsdesign auf Wunsch des Unternehmens keine gesonderten Gruppengespräche mit den Interviewpartnern vorsieht, da dieses Element die zeitlichen und organisatorischen Kapazitäten der Beteiligten zu stark strapaziert hätte. Stattdessen bot es sich an, einen gesonderten Termin mit der Leiterin Human Resources wahrzunehmen, um die ersten Zwischenergebnisse nach der Befragung zu erörtern. Dieser Termin kam Anfang April 2014 zustande. Der Status quo bestätigte die gewählte Vorgehensweise in Form der sechs Interviews. Das gewonnene Datenmaterial und die tendenzielle Ausrichtung der Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage waren aufschlussreich, sodass das Untersuchungsdesign keiner weiteren Anpassungen bedurfte.

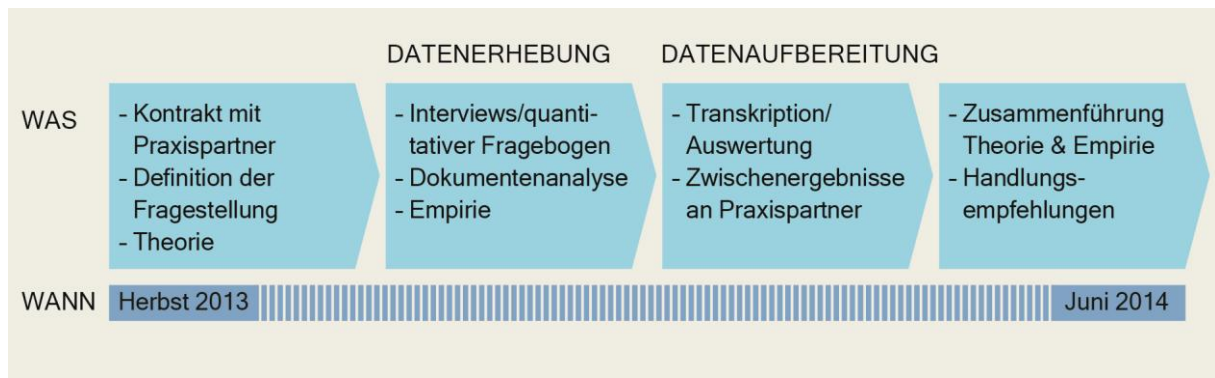


Abbildung 3: Untersuchungsablauf

In den folgenden Kapiteln werden die drei Untersuchungsmethoden (Interview, Fragebogen, Dokumentenanalyse) und die Kernelemente Datenerhebung und Datenaufbereitung detaillierter beschrieben.

3.3.2 Problemzentriertes, teilstrukturiertes Interview

Den wesentlichen Kern der hier vorliegenden Studie bilden die sechs Interviews. Wie in Kapitel 3.7 näher nachzulesen ist, widmet sich die Masterarbeit dem Anspruch, die auf die Fragestellung spezifischen Lebenswelten aus der unmittelbaren Sicht der handelnden Menschen aufzuzeigen. Flick, Kardorff und Steinke (2012) sehen anhand des Leitfaden-Interviews einen möglichen Zugang zu diesen Lebenswelten. Aus diesem Grund wurde ein wesentlicher Teil der Datenerhebung mittels eines problemzentrierten, teilstrukturierten Interviews nach Mayring (2002) durchgeführt. Seiner Meinung nach zeichnet sich das Erhebungsverfahren dadurch aus, dass es die Interviewpersonen möglichst frei zu Wort kommen lässt und damit einem offenen Gespräch gleicht. Zwischen Interviewerin und Befragten soll eine Vertrauensbeziehung entstehen, damit die Gesprächspartnerinnen und -partner offen von ihren relevant erscheinenden Eindrücken und Erlebnissen berichten können. Dennoch ist das Interview auf eine bestimmte Problemstellung fokussiert, auf welche die Interviewerin zu Beginn des Gesprächs aufmerksam macht und auf die sie im Gesprächsverlauf stets wieder zurückkommt. Neben einigen Skalierungsfragen wurden überwiegend erzählgenerierende, offene Fragen ohne Antwortvorgaben gestellt. Diese Untersuchungsform gestattete der Interviewerin den Freiraum, je nach Entwicklung des Gesprächs ad-hoc Fragen zu platzieren bzw. Fragen auszulassen und somit ihren Befragten angemessene Artikulationschancen einzuräumen.

3.3.3 Quantitativer Fragebogen

Neben dem oben beschriebenen offenen Zugang zu den subjektiven Sichtweisen der Führungskräfte war es für die Beantwortung der Forschungsfrage von Interesse, in welcher Ausprägung Resilienz bei den Interviewpersonen vorzufinden ist. Das heisst, es galt einen operationalisierten Zugang für diese Einschätzung zu finden. Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß und Brähler (2005) führen in dem Zusammenhang an, dass für die direkte Erfassung der Resilienz als Persönlichkeitsmerkmal nur wenige Erhebungsinstrumente vorliegen. Die *Resilience Scale* von Wagnild und Young (1993) stellt ihrer Meinung nach das im anglo-amerikanischen Sprachraum am weitesten verbreitete Verfahren dar. Der Fragebogen umfasst 25 Items (RS-25), welche sich auf zwei faktorenanalytisch konstruierte Skalen verteilen: Zum einen werden in der Skala „Persönliche Kompetenz“ (RS-Komp; 17 Items) Merkmale wie Selbstvertrauen, Unabhängigkeit, Beweglichkeit, Beherrschung und Ausdauer zusammengefasst (Beispielitems: „Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.“; „In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.“). Zum anderen werden mit der Skala „Akzeptanz des Selbst und des Lebens“ (RS-Akz; 8 Items) Merkmale wie Toleranz, Anpassungsfähigkeit, flexible Sicht auf sich selbst und den eigenen Lebensweg erfasst (Beispielitems: „Ich mag mich.“; „Ich nehme die Dinge, wie sie kommen.“). Die Beantwortung der Items geschieht auf einer siebenstufigen Antwortskala, die von 1 = „*ich stimme nicht zu*“ bis 7 = „*ich stimme zu*“ reicht. Basierend auf der Originalform des RS-25-Fragebogens erhoben Schumacher et al. (2005) im Februar 2001 in Deutschland eine neue Untersuchung. Sie verfolgten damit das Ziel, eine deutsche Version der Resilience Scale von Wagnild und Young (1993) in einer bevölkerungsrepräsentativen Stichprobe (N = 2.031; Alter 14-95 Jahre) teststatistisch zu überprüfen und zu normieren. Das Ergebnis der Studie zeigt auf, dass sich sowohl die ursprüngliche Gesamtskala mit 25 Items (RS-25) von Wagnild und Young (1993) als auch die darauf aufbauend neu konstruierte Kurzsкала mit 11 Items (RS-11) als reliable und valide Messinstrumente zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal erweisen. Intention für die Konstruktion einer optimierten, verkürzten Fassung der ursprünglichen Resilienzskala waren ökonomische Erwägungen der Forschergruppe – vor allem mit Blick auf die Teilnahmemotivation von Probanden bedingt durch die minimale Zeitinvestition. Für die Forschenden bedeutet die Kurzversion darüber hinaus einen deutlich geringeren diagnostischen Aufwand. Schumacher et al. (2005) belegen mit ihrer Studie, dass die strukturelle Vereinfachung der Skala nicht mit einem Verlust an relevanten diagnostischen Informationen einhergeht. Aus diesem Grund kam im Rahmen dieser Masterarbeit der verkürzte Fragebogen RS-11 als Selbstbeur-

teilungsinstrument für die Probanden während des Interviewgesprächs zum Einsatz (siehe Anhang II).

3.3.4 Dokumentenanalyse

Die dritte gewählte Datenquelle in Form der Dokumentenanalyse zielt darauf ab, unternehmensinterne Unterlagen und Informationen heranzuziehen, um die Qualität der Forschungsarbeit zu erhöhen. Im Sinne von Mayring (2002) können Dokumentenanalysen vorteilhaft in jeden Untersuchungsplan eingebaut werden, sofern sich Quellen dazu anbieten. Charakteristisch ist dabei, dass Material erschlossen wird, das nicht erst von der Forscherin durch die Datenerhebung geschaffen werden muss, sondern bereits vorhanden ist. Aus diesem Ansatz heraus lag es für diese Studie nahe, themenspezifische schriftliche Unterlagen des Unternehmens heranzuziehen bzw. mündliche Informationen, die im Dialog mit dem Bereich Human Resources zur Verfügung gestellt wurden. Diese Daten betreffen zum Beispiel das Ergebnis der letzten Mitarbeiterbefragung sowie das aktuelle Kompetenzmodell, Angaben zum Weiterbildungsangebot/Talentmanagement sowie zum Werte-/Führungsmodell.

3.4 Datenerhebung

In Anlehnung an das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews nach Mayring (2002) gibt dieses Kapitel Auskunft über die fünf Schritte der Untersuchung: Problemanalyse (1), Leitfadendesign (2), Pilotphase (3), Interviewdurchführung (4) und Aufzeichnung (5).

Das Themengebiet der Masterarbeit wurde vor der Interviewphase im Sinne der *Problemanalyse* (1) im Literaturstudium recherchiert. Das Ergebnis der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur ist als theoretischer Hintergrund in Kapitel 2 dokumentiert. Daraus wurde ein entsprechender *Leitfaden* (2) entwickelt, der sich neben dem Einführungspart in fünf Hauptteile gliedert: Veränderungssituation, Führung, Resilienz, Unternehmen/Personalentwicklung, Verbesserungsvorschläge. Im Groben sind die Schwerpunktthemen in der folgenden Übersicht aufgeführt; der komplette Leitfaden ist im Anhang I einsehbar.

Tabelle 2: Interview-Kategorien, -Themen, -Inhalte

Kategorie	Thema	Inhalt/Hintergrund (Auswahl)
	Einführungspart	- Vorstellen der Interviewerin und Erläuterungen zur Masterarbeit
	Eröffnungsfragen	- Darlegung des Interviewablaufs - Beschreibung des aktuellen Tätigkeitsfeldes
K1	Veränderungssituation	- Beschreibung eines wesentlichen Veränderungsprozesses im Unternehmen - Einstellung hinsichtlich Veränderungssituationen - Nützliche Persönlichkeitseigenschaften - Schilderung von heutigen beruflichen Herausforderungen im Unternehmen
K2	Führung/Werte/Selbstverantwortung	- Einschätzung des Führungsstils im Unternehmen - Beschreibung des eigenen Führungsstils - Werteverständnis im Unternehmen - Rolle des Vorgesetzten/der Geschäftsleitung - Verhältnis zu Selbstverantwortung
Einsatz der neu konstruierten Resilienzskala RS-11 von Schumacher et al. (2005) in Anlehnung an Wagnild und Young (1993) in Form eines Paper-Pencil-Fragebogens		
K3	Resilienz	- Basierend auf den sieben Säulen der Resilienz in Anlehnung an Reivisch und Shatté (2003) - Auslage der sieben Begriffe (Kartenset) und Auswahl der drei wichtigsten Begriffe aus persönlicher Sicht - Bedeutung/Assoziationen zu den jeweiligen Begriffen - Bezug zu Führung/Selbstverantwortung (Skalafrage) - Einschätzung der eigenen Fähigkeit (Skalafrage) - Förderung im Unternehmen
K4	Unternehmen/ Personalentwicklung	- Unterstützung seitens des Unternehmens bezüglich resilienzorientierter Haltung - Unterstützungsmassnahmen - Einschätzung/Wirkung von zwei konkreten Personalentwicklungsmassnahmen - Rolle von Vorbildern im Unternehmen - Unterstützungsmassnahmen bei früheren Arbeitgebern
K5	Sonstiges/Verbesserungsvorschläge	- Zusätzlicher Bedarf - Andere Weiterbildungsideen

Das Ziel bei der Fragebogenkonzeption war, möglichst schon zu Beginn des Interviews einen moderaten Erzählfluss zu ermöglichen, sodass die Eröffnungsfragen sehr offen gestaltet wurden. Um die Stringenz der Interviewthemen für die Befragten nachvollziehbar und transparent zu machen, wurden die Themenblöcke wie oben beschrieben gebildet. Neben dem offenen Charakter des Fragestils wurden gelegentlich Skalafragen eingebaut, um eine bessere Vergleichbarkeit der Einschätzung bestimmter Themen zu gewährleisten bzw. um ein tendenzielles Stimmungsbild zu erhalten. Mit Blick auf das Resilienzthema wurden zwei Aspekte verfolgt: Zum einen galt es, einen Eindruck der Resilienzfähigkeit von den Interviewpersonen zu erhalten und zum anderen, welche Gewichtung sie den Kernelementen (sieben Säulen der Resilienz; siehe Kapitel 2.2.3) beimessen. Für die erste Überlegung wurde das Ausfüllen des Fragebogens RS-11 in den Gesprächsablauf integriert (siehe Kapitel 3.3.3). Für die zweite Optik wurde ein Kartenset mit den sieben Begriffen vorbereitet. Anhand dieses Kartensets galt es für die Interviewpersonen die drei für sie wichtigsten auszuwählen - und sich im weiteren Gesprächsverlauf auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit den favorisierten Begriffen einzulassen. Ferner wurden mit Rücksicht auf die Interessen des Unternehmens die Fragen hinsichtlich der Unterstützungsmassnahmen im ersten Ansatz offen formuliert. Dies diente dazu, um zu erfahren, welche Massnahmen bei den Befragten in Erinnerung geblieben sind. Erst im zweiten Schritt wurden zwei konkrete Weiterbildungsangebote benannt und deren Nachhaltigkeit thematisiert. Im Sinne des Best-Practice-Ansatzes wurde auf Wunsch des Unternehmens die Frage einbezogen, welche nützlichen Unterstützungsmassnahmen bei früheren Arbeitgebern erlebt wurden. Von diesen Voraussetzungen ausgehend, wurde im Sinne von Mayring (2002) bei der Gestaltung des Fragebogens Wert darauf gelegt, die Eindrücke und Meinungen der Befragten unvoreingenommen und neutral abzuholen – aus diesem Grund wurde vom zeitlichen Untersuchungsdesign die Dokumentenanalyse im Nachgang angesetzt (siehe Abbildung 3).

Die *Pilotphase* (3) wurde nach der Leitfadenerstellung durch einen sogenannten „Pretest“ als Probeinterview im Kollegenumfeld simuliert. Daraus gingen geringfügige Anpassungen hervor, um den angesetzten Zeitrahmen von circa 60 Minuten zu gewährleisten. Im Zuge dessen diente der erste reale Befragungstermin mit einer Führungskraft aus dem Unternehmen als zusätzliche Testphase. Aufgrund dieser beiden Interviewsequenzen wurde erkennbar, dass ein situatives Agieren seitens der Interviewerin erforderlich ist, um ein kompaktes Gesprächsergebnis zu erhalten. Das heisst, der Leitfaden war nützlich als roter Faden und als Orientierung. Bei der *Interviewdurchführung* (4) gaben letztlich die persönlichen Interessen der Befragten den entscheidenden Ausschlag für die Vertiefung und Reihenfolge der einzelnen Themenblöcke.

Die definitive Auswahl der Führungskräfte fand durch die Personalabteilung des Unternehmens (konkret: Leiterin Human Resources) statt – ebenso die Vorabinformation über die anstehende Befragung. Die Intention für die Kontaktierung dieser sechs Personen lag bei der Leiterin Human Resources darin, weil die in Erwägung gezogenen Personen eine gewisse Berufs- und Lebenserfahrung mitbringen, offen sind für Fragen rund um das Thema Führung und bei denen vermutet wurde, dass sie grundsätzlich Interesse an einem Interview bzw. an der Auseinandersetzung mit dem Thema hätten. Vorüberlegungen hinsichtlich einer potenziellen resilienzorientierten Haltung waren für die Auswahl der Stichprobe nicht relevant. Die Terminabsprache mit den Führungskräften wurde von der Interviewerin koordiniert. Die sechs Interviews fanden im Zeitraum vom 05. bis 18. Februar 2014 in den Geschäftsräumen des Unternehmens statt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 60 und 120 Minuten. Das circa zweistündige Gespräch fand an zwei Terminen statt und kam auf Wunsch eines Gesprächspartners zustande, da die Person dem Resilienzthema eine besondere Bedeutung und Ausführlichkeit der Betrachtung beigemessen hat.

Die *Aufzeichnung* (5) von fünf Interviews erfolgte in digitaler Form, welche anschliessend wörtlich transkribiert wurden (die schriftliche Einverständniserklärung liegt jeweils vor). Ein Interview wurde auf Wunsch des Gesprächspartners durch die Interviewerin mittels handschriftlicher Stichpunkte festgehalten.

3.5 Datenaufbereitung

Die fünf Einzelinterviews wurden wörtlich transkribiert. Das sechste Gespräch, jenes handschriftlich-stichpunktartig festgehaltene Interview, enthält vereinzelte wörtliche Zitate und wurde den anderen Interviews in der Aufbereitungs- und Auswertungsphase gleichgestellt. Grundsätzlich betrachtet, ist die Transkription nach Mayring (2002) unabdingbar für die ausführliche Auswertung und Interpretation der Gespräche. Das heisst, dass die gesprochene Sprache aus den Interviews in eine schriftliche Form gebracht wird. Sowohl Mayring (2002) als auch Flick (1995) machen auf die Vielzahl der möglichen Transkriptionsverfahren aufmerksam, welche in unterschiedlichem Ausmass die sprachlichen Färbungen und die Exaktheit von Äusserungen und der Dauer von Sprechpausen abbilden. Beide Autoren betonen ebenfalls, dass die Wahl des Verfahrens in einem begründbaren Verhältnis zur Fragestellung und dem Ertrag der Forschung stehen soll. Damit ist gemeint, dass bei psychologischen Fragestellungen in der Regel keine Notwendigkeit besteht, ein Höchstmass an Genauigkeit des Gesprochenen zu deklarieren. Vielmehr wird in diesen Fällen der sprachliche Austausch vor allem als Medium untersucht. Das

heisst, im Sinne von Mayring (2002), dass die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht und der Befragte als Informant bzw. Experte in Erscheinung tritt. Diese Gegebenheiten treffen auf die vorliegende Untersuchung zu und erlauben unter dieser Prämisse eine moderate Transkriptionsform. Bei sämtlichen Texten wurde der Stil formal *geglättet*, indem beispielsweise Satzbaufehler weitgehend behoben und der Dialekt in Schriftsprache übertragen wurde, sofern nicht Hochdeutsch gesprochen wurde. Die Transkripte sind anonymisiert und können auf Wunsch bei der Autorin eingesehen werden. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die veröffentlichten Zitate im Ergebnisteil bzw. im Auszug des Kategoriensystems dieser Arbeit nicht mit einem Quellenkürzel versehen sind, damit im Sinne der Anonymität mögliche Rückschlüsse auf die Absender der Aussagen vermieden werden. Die detaillierten Quellenverweise der Zitate sind in separaten Transkriptionsdokumenten hinterlegt und somit nicht veröffentlichter Bestandteil dieser Arbeit.

Die folgenden Abschnitte erläutern sukzessive das gewählte Verfahren der Datenaufbereitung und Datenauswertung.

3.6 Datenauswertung

Die Datenerhebung basiert auf drei kombinierten Untersuchungselementen (siehe Kapitel 3.3). Folglich wird im weiteren Textverlauf die jeweilige Auswertungsmethode separat dargestellt und zwar analog der bisher aufgeführten Reihenfolge: problemzentriertes, teilstrukturiertes Interview; quantitativer Fragebogen; Dokumentenanalyse.

3.6.1 Auswertung der Interviews

Für die Interviewauswertung wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) gewählt, weil sie ein differenziertes und systematisches Analysieren des Materials ermöglicht. Generell stehen drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse zur Verfügung. Aus diesem Sortiment wurde die Technik der *inhaltlichen Strukturierung* gewählt. In Anlehnung an Mayring (2008) fusst diese Methode auf Kategorien, die mit den gesichteten Theoriekonzepten und dem Interviewleitfaden einhergehen. Auf diese Weise kommt die *deduktive Kategoriendefinition* zum Zuge. Parallel wird der induktive Ansatz aus den erhobenen Daten verfolgt. Anhand dieses Fundaments werden aufgrund der Fragestellung und der damit in Verbindung stehenden Theoriearbeit übergeordnete Themen in Form von Kategorien herausgearbeitet und operationalisiert. Die Kodierung wurde ohne Softwareunterstützung vorgenommen. Konkret heisst das: In einem ersten Schritt wurden die Aussagen pro Interviewperson in fünf

Oberkategorien analog zum Interviewleitfaden (Veränderungssituation; Führung/Werte/Selbstverantwortung; Resilienz; Unternehmen/Personalentwicklung; Sonstiges/Verbesserungsvorschläge) zusammengefasst, analysiert sowie auf wesentliche Kernaussagen reduziert und in weitere Unterkategorien (Hintergrund, Fragenauswahl) eingeteilt. In dieser Phase wurden gemäss des *Ablaufmodells explizierender qualitativer Inhaltsanalyse* nach Mayring (2002) systematisch konkrete Textstellen (sogenannte *Fundstellen*) im Sinne von Ankerbeispielen herangezogen, bearbeitet und extrahiert sowie in das Kategoriensystem eingefügt. Anschliessend wurde dieses Datenmaterial jeder einzelnen Interviewperson weiter auf wesentliche Kernaussagen pro Kategorie verdichtet und in einem Gesamtdokument zusammengetragen, das sämtliche Kernbotschaften der sechs Interviewpersonen beinhaltet. Dieses Gesamtdokument wurde als Zwischenergebnis für den Austausch über den Status quo der Untersuchung mit der Leiterin Human Resources (siehe Kapitel 3.3.1) herangezogen.

In einer zweiten Etappe wurden die Aussagen aus dem Gesamtdokument mit der Analogie des Übersichtsmodells II (siehe Kapitel 3.1) in Zusammenhang gebracht. Das bedeutet: Mit Blick auf die Fragestellung und Abgrenzung dieser Masterarbeit wurde die Zuordnung der Aussagen in die Bereiche Person und Unternehmen gegliedert sowie in die Dimensionen Resilienz und Führung. Der Fokus ist dementsprechend auf die eigene Haltung sowie Verhaltensweisen der Interviewpersonen gerichtet; so wie sie sich im beruflichen Kontext sehen, als auch darauf, wie sie das Unternehmen wahrnehmen – beispielsweise die Geschäftsleitung, die anderen Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Werte des Unternehmens. Um bei der Auswertung der Interviews eine möglichst detaillierte Zuordnung zu gewährleisten, wurden die beiden Dimensionen Resilienz und Führung in Anlehnung an den theoretischen Hintergrund tiefergehend operationalisiert. Aufgrund dessen gibt die Dimension Resilienz zum einen Auskunft über die Aspekte der Selbstwirksamkeit, einschliesslich der Hinweise, die die sieben Säulen der Resilienz betreffen. Zum anderen beinhaltet der Bereich Resilienz Aussagen, die in Richtung Kohärenz (*sense of coherence* und Kongruenz) tendieren. Die Operationalisierung der Dimension Führung liefert einerseits Angaben zum Themenkomplex Werte (Authentizität und Transparenz) und andererseits Informationen hinsichtlich dessen, wie das Element Vertrauen (Verlässlichkeit und Commitment) besetzt ist. Bei der Zuordnung der Aussagen in die einzelnen Bereiche und Dimensionen wurde gleichzeitig eine Einschätzung darüber gegeben, ob sich die Aussage im positiven oder negativen Sinn niederschlägt und ob sie die gegenwärtige Situation betrifft (Ist) oder ob sie eine Erwartungshaltung bzw. Optimierungspotenzial (Soll) widerspiegelt.

Mit dieser systematischen Methode des Kategorisierens und Auswertens wurde eine umfassende, transparente und dezidierte Herangehensweise und Ergebniszusammenstellung beabsichtigt. Das finale Kategoriensystem mit Ankerbeispielen ist auszugsweise im Anhang IV ersichtlich.

3.6.2 Auswertung des quantitativen Fragebogens

Die wesentlichen Informationen zum Fragebogen RS-11 befinden sich im Kapitel 3.3.3 mit dem Bezug zur Studie von Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß und Brähler (2005).

Demzufolge fusst die Auswertung des Fragebogens im ersten Schritt ebenfalls auf den Ausführungen von Schumacher et al. (2005). Ausgehend von den 11 Items, welche auf einer siebenstufigen Antwortskala beantwortet werden müssen, die von 1 = „*ich stimme nicht zu*“ bis 7 = „*ich stimme zu*“ reicht, wird vom Forscherteam die Auswertung mittels Summation der Rohwerte vorgegeben. Schumacher et al. (2005) deklarieren dabei, dass ein hoher Score für eine hohe Merkmalsausprägung im Sinne von Resilienz steht. Darüber hinaus geben sie den Mittelwert (M) mit 58.03 an und die Standardabweichung (SD) mit 10.76. In Ermangelung eines eindeutigen Interpretationsschemas des RS-11 Fragebogens, ab wann ein hoher Score vorliegt, wurde in einem zweiten Auswertungsschritt die Empfehlung von Leppert, Koch, Brähler und Strauß (2008; zitiert nach Leppert und Strauß, 2013, S. 117) adaptiert, welche auf den erweiterten RS-13 Fragebogen basiert. Im Anhang III dieser Arbeit sind die Prozentrang-Normen für die Resilienzskala RS-11 aufgelistet sowie die Interpretationsempfehlung von Leppert et al. Auf diesem Auswertungs-Fundament wurden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ermittelt. Die ausführliche Darlegung folgt im Ergebnisteil des nächsten Kapitels dieser Dokumentation.

3.6.3 Auswertung der Dokumentenanalyse

Die Auswertung der in Kapitel 3.3.4 genannten Firmendokumente diente als zusätzlicher Aspekt bei der Betrachtung der Themen Führung, Werte und Personalentwicklung. Dabei lag die Konzentration auf folgenden Informationen: Ergebnis der letzten Mitarbeiterbefragung, aktuelles Kompetenzmodell, Informationen zum Weiterbildungsangebot/Talentmanagement, Angaben zum Werte-/Führungsmodell. Um eine rationelle Nutzbarmachung der Inhalte für die Beantwortung der Studienarbeit sicherzustellen und gleichzeitig den Diskretionsanspruch gegenüber dem Unternehmen zu bewahren, werden lediglich rudimentäre Kernbotschaften der Daten benannt, das heisst, auf die Veröffentlichung von konkreten Analysedaten (insbesondere hin-

sichtlich der Mitarbeiterbefragung) wird bewusst verzichtet. Demzufolge werden lediglich partielle Kernbotschaften im Ergebnisteil einfließen und damit den Gesamtkontext abzurunden. Zuvor wird, wie eingangs in diesem Kapitel erwähnt, ein rudimentärer Einblick in die Kennzeichen der qualitativen Forschung gegeben, um den methodischen Teil dieser Arbeit zu kompletieren und die Wahl des Verfahrens zu begründen.

3.7 Methodische Grundlagen

3.7.1 Exploration und Kennzeichen qualitativer Forschung

Nach Meinung von Bortz und Döring (2006) trägt die empirisch-qualitative Exploration durch die besondere Darstellung und Aufbereitung von qualitativen Daten dazu bei, bislang vernachlässigte Wirkungszusammenhänge und Phänomene etc. deutlich zu machen. Dies geschieht durch systematisches Sammeln von Informationen, damit Hypothesen oder Theorien generiert werden können – unter anderem durch die Erhebung subjektiver Meinungen von Personen, die Erfahrungen im untersuchten Gebiet vorzuweisen haben. In diesem Kontext sei kurz auf die generellen Kennzeichen qualitativer Forschung eingegangen: Flick, Kardorff und Steinke (2012) sehen den zentralen Anspruch der qualitativen Forschung darin, dass sie eine Möglichkeit eröffnet, Lebenswelten aus der unmittelbaren Sicht der handelnden Menschen aufzuzeigen. Die Autoren sprechen symbolhaft davon, dass auf diese Weise die verschiedenen Lebenswelten „von innen heraus“ (S.14) beschrieben werden können, um ein besseres Verständnis sozialer Wirklichkeiten zu erhalten und auf konkrete Abläufe sowie Deutungsmuster aufmerksam machen zu können. Dazu gehört ihrer Meinung nach auch, dass die qualitative Forschung in ihren Zugangsweisen oftmals offener und dadurch „näher dran“ (S. 17) ist als andere Forschungsansätze, die eher mit grossen Zahlen und hoch standardisierten und objektivistischen Methoden arbeiten. Standardisierte Methoden basieren für die Konzipierung ihrer Erhebungsinstrumente, zum Beispiel in Form eines Fragebogens, auf einer festen Vorstellung über den untersuchten Gegenstand. Qualitative Forschung hingegen kann für das Unbekannte im scheinbar Bekannten, das Neue im Untersuchten, offen sein. Die so geschaffene Unvoreingenommenheit für Erfahrungswelten und Konstruktionsprinzipien dient nicht nur als Selbstzweck für ein Panorama kleiner Lebenswelten, sondern stellt einen zentralen Ausgangspunkt für gegenstands begründete Theoriebildung dar.

Um diese Lebenswelten bzw. individuelle Detail-Perspektiven geht es bei dieser Masterarbeit. Wie oben erwähnt, orientiert sich der Fokus der Fragestellung an der Sichtweise und Wahrnehmung bestimmter Kaderpersonen hinsichtlich Führung, Verantwortung, Resilienz etc. und zielt

auf das Verstehen der Komplexität ab. Aus diesen Überlegungen heraus bot sich für die Verfasserin der Masterarbeit der Zugang über die qualitative Forschung an. Das heisst, sowohl das Theoriewissen als auch die impliziten Annahmen flossen in die Konzeptionierung des Fragebogens ein sowie in die Auswertungsmethode des Datenmaterials. In Anlehnung an Flick et al. (2012) kam für den *Zugang zu den subjektiven Sichtweisen* für die Datenerhebung das Leitfadent-Interview in Betracht und für die Datenauswertung das theoretische Codieren und die qualitative Inhaltsanalyse.

3.7.2 Gütekriterien

Ein wichtiger Standard empirischer Forschung ist, um es mit den Worten von Mayring (2002) zu sagen, „dass am Ende ihres Forschungsprogramms die Einschätzung der Ergebnisse anhand von Gütekriterien steht“ (S.140). Dies geschieht, indem Massstäbe entwickelt werden, an denen die Qualität der Ergebnisse hinsichtlich Validität und Reliabilität gemessen werden kann – losgelöst von den Massstäben quantitativer Forschung. Vielmehr ist es zentral, dass argumentativ vorgegangen wird. Mayring (2002) sagt, dass Belege angeführt und diskutiert werden müssen, die die Qualität der Forschung aufzeigen können. Darüber hinaus rückt seiner Ansicht nach der Prozess der Begründbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse in den Vordergrund (Heinze et al., 1975; Heinze, 1987; zitiert nach Mayring, 2002, S. 140). Ebenso wird durch die Triangulation verschiedener Datenquellen – Interviews, quantitativer Fragebogen, Dokumentenanalyse – dem Qualitätsanspruch Rechnung getragen (Denzin, 1978; Jick, 1983; Fielding/Fielding, 1986; zitiert nach Mayring, 2002, S. 147). Im Sinne von Helfferich (2011) besteht ein weiterer Beitrag zur Güte der Forschung in der Haltung der Forschungsperson. Da aus ihrer Sicht die Qualität qualitativer Daten aus der Qualität der Interaktion resultiert, ist es wesentlich, dass die Interviewende eine Haltung der Offenheit entwickelt und unter dieser Maxime das Interview steuert. Dazu gehört auch die Fähigkeit zu einer Distanz in Form einer Zurückstellung eigener Deutungen und die nötige Reflexionsfähigkeit. Konkret: Die Interviewerin nimmt das Gesagte, den Text, nicht nach Massgabe ihres eigenen Normalitätshorizontes auf, sondern als Ausdruck eines fremden Textes.

Bei der vorliegenden Arbeit wurde auf diese Aspekte bei den verschiedenen Erhebungs- und Analysedurchgängen permanent besonderer Wert gelegt. Den Ergebnissen dieses Prozederes ist das nächste Kapitel gewidmet – basierend auf den Inhalten der drei vorgenannten Datenquellen.

4 Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Der Aufbau der Darstellung ist angelehnt an die Fragestellung sowie an die Gliederung des Übersichtsmodells II (siehe Kapitel 3.2). Auf dieser Basis sind drei zentrale, mit einander verbundene Themenfelder begründet, die simplifiziert und prägnant mit folgenden Überschriften versehen sind: (1) Status quo Resilienz und Führung (Person); (2) Status quo Resilienz und Führung (Unternehmen); (3) Optimierungspotenzial. Die näheren Details zu diesen Schlagwörtern befinden sich in den Ergebnisabschnitten 4.3 bis 4.5. Diesen drei Themenfeldern ist eine kurze Zusammenfassung der Interviewpassagen über die Aspekte Veränderungssituationen und Selbstverantwortung vorangestellt, da diese Sichtweisen der Probanden für das Verständnis der Ergebnisse insgesamt als relevant erachtet werden.

Einleitend zur Ergebnisdarstellung sei erwähnt, dass die Resultate zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit (siehe Kapitel 1.2) beitragen. Dabei werden die drei Unterfragen zuerst beleuchtet, um abschliessend die Auflösung für die Grundfrage dieser Untersuchung „Welche Bedeutung hat eine resilienzorienteerte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln bei Führungskräften?“ zu generieren. Diese Ausführungen werden im Kapitel 5 im Rahmen der Diskussion vorgestellt. Das Fundament der Ergebnisdarstellung in diesem Kapitel bilden sämtliche drei Datenquellen – wie Interviewanalyse, Ergebnisse des Fragebogens, Dokumentensichtung –, um ein Gesamtbild zu skizzieren. Da die überwiegende Menge der Daten aus der Interviewanalyse stammt, werden lediglich die Ergebnisse des Fragebogens und der Dokumentenanalyse explizit als Quelle deklariert; das heisst, wenn keine separate Datenherkunft erwähnt wird, resultieren die Ergebnisse aus den Interviewsequenzen und repräsentieren ausschliesslich die Sicht der befragten Führungspersonen. Weitere Informationen über die Probanden sind im Kapitel *Stichprobe* beschrieben.

Der Interviewanalyse liegt das in Kapitel 3.6.1 beschriebene Kategoriensystem zugrunde. Da es sich um eine qualitative Auswertung handelt, steht bei der Beschreibung der Interviewresultate nicht die Häufigkeit der geäusserten Themen/Ansichten im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage. Sofern es jedoch der Aussagekraft eines Ergebnisses dient, werden konkrete Angaben dazu gemacht, wie viele Personen sich zu einem bestimmten Aspekt geäussert haben. Aufgrund dieser Deklaration soll ein weiterer Hinweis für die ungefähre Gewichtung eines bestimmten Themenkreises erbracht werden.

Um eine transparente Illustration zu bieten, werden die nachstehenden Ausführungen mit

exemplarischen Direktzitatzen der interviewten Personen unterlegt. Diese Passagen werden optisch in Form von eingerückten Textteilen hervorgehoben. Auslassungen innerhalb eines zitierten Satzes sind durch drei Auslassungspunkte gekennzeichnet und Einfügungen bzw. nötige Erklärungen seitens der Verfasserin dieser Arbeit stehen in eckigen Klammern. Auf diese Weise soll eine grösstmögliche Authentizität sichergestellt werden – auch wenn aus Gründen der Diskretion und Anonymität auf Quellenkürzel verzichtet wurde. Im Kapitel 3.5 sind Erläuterungen zu dieser Handhabung aufgeführt. Schliesslich sei darauf verwiesen, dass die Ergebnisdarlegung an dieser Stelle neutral und unkommentiert geschieht – teilweise mit kurzen Bezügen zur Theorie –, da die Interpretation der Daten im Kapitel 5 in Form der Diskussion stattfindet.

4.1 Veränderungssituationen

Dieser Textteil enthält eine kurze Zusammenfassung der Interviewpassagen, bei denen die Probanden über wesentliche Veränderungssituationen im Unternehmen berichten und welche Einstellung und Persönlichkeitseigenschaften sie generell mit dem Thema Veränderung verbinden.

Die Mehrheit der Befragten hob die Häufigkeit der Veränderungsprozesse im Unternehmen hervor. Konkret erwies sich für die meisten rückblickend betrachtet der Prozess der Reorganisation als eine wesentliche Veränderungssituation. Die erste betriebsinterne Ankündigung wurde diesbezüglich im Oktober 2012 veröffentlicht. Das darauffolgende Informations-Vakuum, das sich über mehrere Monate erstreckte, ist zwei Probanden besonders in Erinnerung geblieben. Aus ihrer Sicht blieb es zunächst unklar, welche Ziele mit der Reorganisation verfolgt wurden, was auch zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden führte.

Die Reaktion von den Mitarbeitern war: Was passiert denn jetzt überhaupt? Habe ich meinen Job noch – oder muss ich dann woanders hin?

Eine Person hob hervor, dass dieses Vorgehen von ihm als *Top-down-Ansatz in Reinkultur* erlebt wurde und nicht seinem Verständnis einer angemessenen Umsetzung einer Veränderungssituation entsprach. Ferner äusserte sich ein Interviewpartner darüber, dass die im Herbst 2013 neu implementierte Unternehmensstruktur ein wichtiges Ereignis mit einer langen Historie darstellte und dass es nach wie vor offen ist, ob die Neuorganisation die Probleme löst. Wichtiger schien dieser Person zu sein, dass auf diese Weise die internen Spannungen angegangen wurden und dass durchaus erste positive Auswirkungen zu bemerken sind; beispielsweise durch effizientere, sachlichere Sitzungen aufgrund einer neuen Zusammensetzung bestimmter Gremien. Gleichzeitig beschrieb diese Führungskraft differenzierte Reaktionen bei

anderen Mitarbeitenden, die sie folgendermassen artikuliert:

Es gibt ein paar Mitarbeitende im Unternehmen, die arbeiten genau gleich wie vorher, das ist denen ganz egal – das gleiche Mindset, die gleiche negative Ausstrahlung, die gleichen ... Grabenkämpfe ... und ein anderer Teil der Firma sieht das als Chance und die nutzen sie auch.

Für eine Interviewperson war der Wechsel auf CEO-Ebene vor rund fünf Jahren zentral. Ab diesem Zeitpunkt fand ein Kulturwandel statt, der das bis dato überwiegend technisch-geprägte Ingenieursunternehmen zu einem zukunftsorientierten, jüngeren und dynamischeren Unternehmensstil geführt hat. Damit einhergehend wurde mehr Wert auf die interne Kommunikation gelegt (Austausch, Beurteilungen, Feedback) und nach aussen gegenüber der Öffentlichkeit wurde verstärkt auf die Wirkung des Unternehmens geachtet. Lediglich einer Person kam im Zusammenhang mit einer wesentlichen Veränderungssituation die eigene Position in den Sinn und erwähnte, dass sie im Zuge der Reorganisation eine neue Funktion übernommen hatte und damit eine grössere Verantwortung fürs Unternehmen erhielt.

In diesen Kontext passen die Interviewaussagen, die sich auf die persönliche Einstellung hinsichtlich Veränderungssituationen im Allgemeinen beziehen. Bei allen Befragten ist das Thema positiv konnotiert, vor allem in Bezug auf die eigenen Entwicklungschancen, die sich daraus ergeben können. Veränderungen spornen zu einer individuellen Standortanalyse an. Mit Blick auf die eigene berufliche Situation kam bei zwei Leuten zum Ausdruck, dass stets eine Wahlfreiheit besteht, im Unternehmen zu bleiben oder woanders eine neue Herausforderung anzunehmen. Dies wurde auch mit der Haltung *Verantwortung übernehmen* in Verbindung gebracht. Ein Interviewpartner pointierte seine Einstellung zu Veränderungen insofern, dass der stete Wandel des Unternehmens explizit der Grund war, weshalb er zu dieser Firma gewechselt ist. Ein anderer Proband schilderte anhand der Stationen seiner Berufsbiografie, wie bedeutsam permanente Veränderungen für ihn sind. Lediglich ein Interviewpartner äusserte sich neben der persönlichen Potenzialerweiterung nachdenklich, was die Häufigkeit der Veränderungen im Unternehmen angeht. Seiner Meinung nach wird im Unternehmen zu wenig nach Stabilität gestrebt und Veränderungen werden oftmals mit grossen Visionen gestartet, aber rückblickend betrachtet, hält sich das Ergebnis in Grenzen.

Weitere Statements lauten:

Selbst eine Veränderung im Negativen, hat sich im Nachhinein als gute Lernchance gezeigt und damit auch eine Möglichkeit, dann wieder in einer anderen Funktion

aufzusteigen.... nur eine sehr positive Konnotation.

Wenn ich mir eine Welt vorstelle, die in zwei Jahren so ist wie heute, dann werde ich unruhig. Das will ich nicht. Ich will die Veränderung.

Auf die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften ausschlaggebend für diese Einstellung sind, kamen folgende Assoziationen: Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Intuition, Gelassenheit, Vertrauen aufbauen zu können und die Grundsicherheit, jeder Aufgabe gewachsen zu sein etc.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass den Befragten mehrheitlich die Reorganisation als wesentliche Veränderungssituation in Erinnerung geblieben ist. Grundsätzlich herrscht bei den Interviewten eine grosse Offenheit und Affinität gegenüber Veränderungen. Denn: Veränderung bedeutet für sie Wachstum, Entwicklung, Chancen.

4.2 Bedeutung von Selbstverantwortung

Aufgrund der Auseinandersetzung mit der Fachlektüre lässt sich vorausschicken, dass sich Selbstverantwortung nicht reglementieren lässt, sondern jede Führungskraft und jeder Mitarbeitende muss dies von sich aus wählen *und* wollen. Selbstverantwortung zeichnet sich ferner durch die Bereitschaft aus, Handlungsspielräume unter dem Aspekt von Risiken und Chancen eigenaktiv auszufüllen. Charakteristisch ist ausserdem, dass sich das motivierte Engagement in der Arbeit dann als Freude und Entfaltung spiegelt – und nicht als *Opfer* oder *Dienst*.

In dieser Rubrik wird kompakt aufgezeigt, welche Bedeutung die Interviewpersonen dem Thema Selbstverantwortung beimessen. Dabei kommen Schilderungen von konkreten Praxissituationen und die Ergebnisse der verschiedenen Skalafragen zum Tragen. Beispielsweise: „Welche Rolle spielt Selbstverantwortung für Sie? Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = sehr wichtig)“ – oder: „Wie verhalten sich Führung und Verantwortung zueinander? Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = sehr wichtig)“. Bei diesem Fragenkomplex haben sämtliche Akteure mit dem Wert 6 bzw. 7 dem Aspekt Selbstverantwortung für ihr eigenes Verhalten insgesamt eine hohe Einschätzung verliehen. Selbstverantwortung ist für sie eine Selbstverständlichkeit. Das zeigte sich auch bei den Zusammenhangsfragen, wie Selbstverantwortung zu Führung, Zukunftsplanung oder Lösungsorientierung steht. Es wurde durchweg ein hoher Zusammenhang betont. Eine Person äusserte sich beim Zusammenhang zwischen Führung und Selbstverantwortung mit dem Wert 5 bis 6 und erklärte, dass es zwar wichtig ist, als Führungskraft für die Mitarbeitenden

einzustehen, aber dass es nicht zwangsläufig bedeutet, dass die Verantwortung, die die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter inne hat, von der Führungskraft abgenommen wird. Diese Person brachte Verantwortung auch mit dem Faktum des eigenen Handlungsspielraums in Verbindung und legte dar, dass manche Dinge einfach erledigt werden müssen, was aus seiner Sicht in dem Fall wenig mit Eigenverantwortung zu tun hat. Generell kam in dieser Sequenz deutlich die Erwartung an die eigenen Mitarbeitenden zum Ausdruck, Verantwortung zu übernehmen. Eine Person, die noch nicht seit geraumer Zeit im Unternehmen tätig ist, drückte dies folgendermassen aus: Sie motiviert bewusst die Mitarbeitenden zu selbstverantwortlichem Handeln. Das geschieht beispielsweise in den Fällen, in denen Mitarbeitende wiederholt zu ihm kommen und nach Lösungen fragen, obwohl dies in ihrem eigenen Handlungsspielraum liegen würde. In solchen Momenten macht der Befragte die Situation der Verantwortlichkeit transparent und appelliert an die Mitarbeitenden, selbstständig und eigenverantwortlich erste Lösungsansätze zu entwickeln und erst danach wird gemeinsam über die definitive Vorgehensweise entschieden. Diese Führungskraft räumte im Interview ein, dass dieser Umgang für einige Mitarbeitende gewöhnungsbedürftig ist, dass sich aber mittlerweile schon eine positive Resonanz zeigt.

Weitere Aspekte, die mit Selbstverantwortung verknüpft wurden, lauten: Verantwortung kann/sollte nicht abgegeben werden; keine Angst vor Fehlentscheidungen; Selbstverantwortung setzt klare Kommunikation voraus, das fördert Sicherheit, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit. Eine Interviewperson erläuterte ihre Sicht differenziert, in dem sie die vorhandenen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden mit einbezog sowie den Aspekt der Teilverantwortung:

Die meisten Mitarbeiter wollen ihre Verantwortung wahrnehmen, aber die Qualität ist das Problem ... Verantwortung hat zwei Elemente: sie haben/nehmen wollen und fähig sein, sie zu übernehmen. In dem Unternehmen ist es mehr ein Problem der Fähigkeit ... und das führt dann auch dazu, um unseren CEO in Schutz zu nehmen, dass er Sachen wieder selber in die Hand nimmt, genauso wie ich Sachen selber in die Hand nehme oder auch mein Chef.

... was bei uns tendenziell ein Problem ist, wenn es um Selbstverantwortung geht, ist die Tatsache, dass man häufig nicht die gesamte Verantwortung hat ... Und das führt dann dazu dass jeder ein bisschen darauf wartet, dass der andere etwas macht ...

Ferner brachten die Befragten auch den Zusammenhang mit Verlässlichkeit zur Sprache. Ein wörtliches Beispiel dazu lautet:

Das [Selbstverantwortung] ist zentral. Wenn ich einen Job annehme, dann kann sich der Auftraggeber darauf verlassen, dass es läuft oder dass ich rechtzeitig sage, dass es nicht geht.

Unter dem Strich lässt sich festhalten, dass die befragten Führungskräfte die Bedeutung von Selbstverantwortung sehr hoch einschätzen. Einerseits für sich selbst, in dem sie diesen Aspekt als Selbstverständlichkeit erachten und sich in ihrer Vorbildfunktion auch daran messen lassen. Darüber hinaus fordern sie auf der anderen Seite das selbstverantwortliche Verhalten von ihren Mitarbeitenden ein. Dass diese Erwartungen nicht eins zu eins erfüllt werden, erklären die Führungskräfte damit, dass bei den Mitarbeitenden zum Teil die Kompetenzen (Know-how) nicht ausreichend vorhanden sind, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen und teilweise verhindern unklare Zuständigkeiten die verbindliche Übernahme von Verantwortung.

4.3 Status quo Resilienz und Führung (Person)

Bei diesem Themenfeld werden die Bereiche Resilienz und Führung aus Sicht der befragten Interviewpersonen untersucht. Basis ist die Auseinandersetzung mit der individuellen Resilienz-Ausprägung, den sieben Resilienzfaktoren sowie dem allgemeinen Grundverständnis von Führung im gegenwärtigen beruflichen Kontext und dem eigenen Führungsverhalten. Demzufolge bezieht sich das Zusammentragen der Ergebnisse auf die Resultate der Resilienzskala RS-11 nach Schumacher et al. (2005) und auf die im Kategoriensystem operationalisierten Dimensionen Resilienz und Führung einschliesslich der personalen Ebene und die Ist-Situation.

4.3.1 Ergebnisse Resilienz

Zunächst werden die Ergebnisse des Fragebogens RS-11 vorgestellt sowie die Auswahl und Häufigkeit der Begriffe hinsichtlich der sieben Säulen der Resilienz. Um etwaige Besonderheiten oder Auffälligkeiten zwischen diesen beiden Informationsdaten ausfindig machen zu können, folgt die Darstellung pro Interviewperson in tabellarischer Form:

Tabelle 3: Ergebnisse Resilienzfaktoren und RS-11

Resilienzfaktoren (Sieben Säulen der Resilienz)	Resilienzskala RS-11	
	Punktwerte	Prozentrang
Optimismus Verantwortung übernehmen Netzwerkorientierung	69	87.5
Optimismus Lösungsorientierung Zukunftsplanung	67	82.5
Optimismus Verantwortung übernehmen Lösungsorientierung	61	60
Lösungsorientierung Verantwortung übernehmen Zukunftsplanung	77	100
Optimismus Verantwortung übernehmen Akzeptanz	66	80
Optimismus Lösungsorientierung Akzeptanz	68	85
Häufigkeit der gewählten Resilienz-Begriffe		
Optimismus:	5x	
Verantwortung übernehmen:	4x	
Lösungsorientierung:	4x	
Zukunftsplanung:	2x	
Akzeptanz:	2x	
Netzwerkorientierung:	1x	
Opferrolle verlassen:	0x	

Für die Interpretation der Merkmalsausprägung für Resilienz wurde folgendes Schema in Anlehnung an Leppert, Koch, Brähler und Strauß (2008) herangezogen (siehe Anhang III):

Punktwerte bis 52 = niedrig; 53-58 = moderat; 59-77 = hoch

Da die Punktwerte der Interviewten zwischen 61 und 77 liegen, lässt sich anhand dieses Rasters feststellen, dass sämtliche Personen über eine hohe Ausprägung von Resilienz verfügen. Die psychische Widerstandsfähigkeit erwies sich in dieser Untersuchung unabhängig vom Alter und Geschlecht der befragten Personen. Bei den ausgewählten Begriffen hinsichtlich der sieben Säulen der Resilienz hatte jede Person die Möglichkeit die für sie drei wichtigsten Begriffe auszu-

wählen. Zu den Favoriten gehörten eindeutig die Faktoren Optimismus, Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung. Fünf von sechs Personen (83 %) entschieden sich für eine hohe Relevanz des Faktors Optimismus und je vier Personen (67 %) wählten als wesentlichen Aspekt den Faktor Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung. Je zweimal (33 %) wurden die Elemente Zukunftsplanung und Akzeptanz in die engere Wahl genommen und einmal der Faktor Netzwerkorientierung. Der Begriff Opferrolle verlassen spielte bei den Befragten keine Rolle, weder wurde die Begriffskarte gewählt noch wurde hinterfragt, was sich hinter dieser Bezeichnung verbirgt.

Die Assoziationen, die die Interviewpersonen mit den Resilienz-Wörtern in Verbindung gebracht haben, werden im Folgenden vorgestellt. Anschliessend wird der Bereich Führung behandelt, das heisst, welches Führungsverständnis die Interviewten aus ihrer Sicht inne haben und wie sie ihr Führungsverhalten umschreiben (intrapersonelle Ebene).

Optimismus wurde als positive Lebenseinstellung, als Grundhaltung, beschrieben, die es ermöglicht, dass vieles im Leben leichter funktioniert. Die Probanden sprachen mehrheitlich von einem Grundvertrauen, von ihrer Überzeugung, dass die Sachen gut kommen und dass dabei auch die Erfahrung wesentlich ist, in der Vergangenheit bestimmte Herausforderungen bereits bewältigt zu haben. Bei zwei Probanden kam die Skalafrage 1 bis 7 (7 = hoch) zum Einsatz, in welcher Ausprägung sie sich für einen optimistischen Menschen halten. Eine Person schätzte sich mit dem Wert 7 ein und die andere Person mit dem Wert 5 und betonte gleichzeitig, dass dies eine persönliche, realistische Grundhaltung ist. Die Frage, worin diese Haltung begründet ist bzw. wo die Interviewpartner für sich den Ursprung dieser Fähigkeit sehen, wurde bei vier Probanden gestellt. Die Antworten changierten zwischen der Meinung, dass diese Fähigkeit vielleicht schon immer bei der Person existiert hat, bis hin zu der Überzeugung von zwei Personen, dass die Überwindung eines gravierenden persönlichen Lebensereignisses im Erwachsenenalter den Optimismus gefördert bzw. das Meistern einer grossen beruflichen Herausforderung eine positiv prägende Selbstbestätigung manifestiert hat.

Was den Resilienzfaktor Verantwortung übernehmen betrifft, deckten sich die Aussagen im Wesentlichen mit den Assoziationen, die bei der übergeordneten Frage im vorangegangenen Abschnitt 4.2 genannt wurden, sodass an dieser Stelle nicht weiter auf diesen Aspekt eingegangen wird.

Bei den Überlegungen zur Lösungsorientierung kam der Zusammenhang mit dem Wahrnehmen des eigenen Handlungsspielraums ins Gespräch, wie dieses Zitat belegt:

... dass ich mir meine Zukunft selbst gestalten kann ... dazu sollten die Unternehmenswerte bekannt sein, was wollen wir machen, was wollen wir erreichen. Ich glaube, diese Vorgaben muss es geben. Nicht im Detail, aber so im Groben ... Wie ich das dann mache, im Rahmen meiner Freiheit – ob ich mich optimistisch verhalte ... das verstehe ich darunter. Dass ich eine Lösung suche, im Sinne des Unternehmens oder für mich persönlich oder fürs Team.

Den Resilienzfaktor Akzeptanz verknüpften zwei Personen mit ihrer Fähigkeit, bis zu einem bestimmten Mass mit gesetzten Rahmenbedingungen gut umgehen zu können bzw. für ein angemessenes Handeln auf den richtigen Zeitpunkt warten zu können.

Zukunftsplanung im Sinne einer resilienten Haltung war für zwei Personen wichtig. Es wurde bemerkt, dass dies eine logische Folge von Optimismus und Lösungsorientierung ist und dass für das Beschreiten des beruflichen Weges die persönliche Definition einer ungefähren Zielrichtung entscheidend ist.

Der Bereich Netzwerkorientierung war für eine Interviewperson ausschlaggebend, weil durch die Auseinandersetzung mit anderen Menschen Veränderungsprozesse entstehen. Sich Rat holen und Fragen stellen zu können, zu reflektieren, diese Elemente tragen nach Meinung des Interviewten zur Weiterentwicklung bei.

Als Resümee lässt sich festhalten, dass die befragten Führungskräfte eine hohe Ausprägung von Resilienz aufweisen. Als zentrale Resilienzfaktoren erachten sie vor allem Optimismus, Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung. Dabei beschreiben ihre dementsprechenden Assoziationen vorrangig eine positive Lebenseinstellung, ein Grundvertrauen, dass sich Herausforderungen aufgrund der bisherigen Erfahrungen bewältigen lassen und dass das Wahrnehmen des eigenen Handlungsspielraums wesentlich ist.

Wie eingangs in diesem Abschnitt erwähnt wurde, galt es zu überprüfen, ob etwaige Besonderheiten oder Auffälligkeiten zwischen den gewählten Resilienz-Begriffen und dem Ergebnis aus dem Fragebogen RS-11 besteht. Diese Überlegung kann vernachlässigt werden, da die Fragebogenergebnisse und die geäußerten Statements ein in sich stimmiges Bild abgeben.

Die nächsten Zeilen widmen sich den Führungsaspekten auf intrapersoneller Ebene.

4.3.2 Ergebnisse Führung

Die Beschäftigung mit der Führungsliteratur hat gezeigt, dass im Idealfall die Eigenschaften der Führungskraft – grob gesagt – von Vertrauen, Authentizität, Aufrichtigkeit, Reflexionsfähigkeit und Zuverlässigkeit geprägt sind (Kapitel 2.1). Mit dieser Haltung leiten sie ihre Mitarbeitenden an, hören ihnen aktiv zu, geben Impulse, um das Team zu motivieren und zu qualifizieren. Dieser Grundtenor zeigte sich auch deutlich in den Interviewsequenzen, wobei die Akzentuierung der Themen unterschiedlich war. Dies wird zum Beispiel daran sichtbar, dass die Hälfte der Befragten zunächst von der persönlichen Erwartungshaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden sprach. Sinngemäß tendierten die Antworten überwiegend in die Richtung, dass Verantwortung an die Mitarbeitenden übertragen wird bzw. dass erwartet wird, dass die Teammitglieder ihren Handlungsspielraum nutzen. Ferner wird erwartet, dass die Qualität, Quantität und Zuverlässigkeit stimmen und dass ein offener und ehrlicher Austausch gepflegt wird. Demgegenüber stellte eine Person im ersten Teil ihrer Erläuterungen hervor, dass sie Vertrauen aufbauen kann und bereit ist, für die Mitarbeiter zu kämpfen, wichtig sei es für diese Person, Dialoge herzustellen. Erst im zweiten Erklärungsansatz zeigte diese Führungskraft auf, was sie von den Teamleuten erwartet: Eigeninitiative, unternehmerisches Denken, Lösungsansätze. Dieser Interviewpartner distanzierte sich ausdrücklich vom *Laissez-Faire-Führungsstil* und fügte hinzu, dass der Vertrauensvorschuss grundsätzlich vorhanden ist, dass aber auch Kontrolle zum Einsatz kommt, sofern Aufgaben nicht zufriedenstellend ausgeführt wurden; und zwar solange bis der Beitrag des Mitarbeitenden mit der eigenen Erwartungshaltung übereinstimmt.

Neben dieser Interviewperson brachten zwei weitere Führungskräfte die Kontrolle ins Gespräch, welche sowohl transparent gegenüber den Betroffenen bewusst in Form von Zielvorgaben deklariert wird als auch weniger offensichtlich stattfindet, indem sich die Führungskraft über den Stand eines Projektes zum Beispiel eher beiläufig erkundigt. Für diese Person ist es darüber hinaus wichtig, als Führungskraft eine gewisse Distanz zu sich selber einzunehmen. Sie titulierte dies als Eigenschaft, von anderen loslassen zu können, durch Reflexion den Fokus auf das eigene Führungsverhalten legen zu können. Sie beschrieb genauer, wie sich dies im Alltag äussert. Zum Beispiel dadurch, dass sie aufmerksam die Reaktionen ihres Gegenübers wahrnimmt, auch die nonverbalen Signale beachtet und dass sie versucht, sich objektiv zu beurteilen und eigene Meinungen auch revidieren kann. Das Credo dieses Befragten ist: Die Führungskraft ist nicht perfekt – sie ist nicht das Mass der Dinge. Die Aspekte der eigenen Reflexion und das selbstkritische Hinterfragen der eigenen Aktivitäten kamen ausschliesslich bei dieser Person deutlich zur Rede. Eher indirekt selbstkritisch klingt die Einschätzung des eigenen Führungs-

verhaltens einer anderen Interviewperson aufgrund folgender wörtlicher Aussage:

Eher strategisch als operativ getrieben ... eher inspirierend, fordernd, fördernd, unterstützend ... Gerne Freiraum gebend ... sehr anspruchsvoll, was die Arbeitsqualität angeht. Und dort auch relativ stark steuernd, kontrollierend ... teilweise auch dann noch zu viel selbst übernehmend und selbststrettend.

Als Grobfazit kristallisiert sich heraus, dass die befragten Personen im Zusammenhang mit ihrem Führungsverhalten überwiegend die Erwartungshaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden ins Zentrum stellen. Sie erwarten Eigeninitiative, unternehmerischen Denken, Lösungsansätze etc. Das, wodurch sich ihr eigener Führungsstil, ihre Führungseigenschaften, auszeichnen, kam nur untergeordnet zur Sprache – ebenso wie selbstkritische Aspekte oder das Hinterfragen der eigenen Führungsrolle.

4.4 Status quo Resilienz und Führung (Unternehmen)

Dieses Themengebiet handelt von der Sicht der befragten Führungspersonen, wie sie die Rahmenbedingungen für eine resilienzorientierte Haltung und selbstverantwortliches Handeln im Unternehmen erleben (Führungs- und Werteverständnis etc.). Die Zusammenführung der Ergebnisse fusst vor allem auf die im Kategoriensystem operationalisierten Dimensionen Resilienz und Führung sowie auf der systemischen Ebene und der Ist-Situation. Mit diesem Part beginnt dieses Kapitel. Der darauffolgende Textabschnitt informiert über die Dokumentenanalyse.

4.4.1 Ergebnisse Interviews

Dass die Werte- und Führungskultur eines Unternehmens einen grossen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Belegschaft hat, das zeigt die in Kapitel 2.1.6 dargelegte Fachliteratur eindrücklich. Nachvollziehbare, sinnhafte Strategien, die aus der Sicht der Führungskräfte und Mitarbeitenden transparent und kongruent kommuniziert sowie authentisch vorgelebt werden, wirken sich positiv auf die Arbeitsleistung aus – vor allem dann, wenn die Betroffenen in bestimmten Phasen mit einbezogen werden. Dies bestätigen auch unisono die Interviewergebnisse der sechs befragten Führungskräfte, von denen der erste Teil dieses Abschnitts handelt. Im zweiten Teil wird die Wahrnehmung der Probanden dargestellt, in welcher Form sie sich in ihrer resilienzorientierten Haltung seitens des Unternehmens unterstützt fühlen.

Ein ausführliches Statement zur Einschätzung des Führungsstils im Unternehmen soll dieses Themenfeld eröffnen, weil es umfassend den Tenor wiedergibt, der auch von anderen Inter-

viewpartnern in ähnlicher Form geschildert wurde:

... um es etwas verkürzt zu illustrieren, würde ich sagen, kuschelnd hierarchisch. Kuschelnd im Sinne von, dass man immer wieder versucht, mitzunehmen, abzuholen, Positives auszustrahlen, auch eigentlich im Umgang sehr freundlich, sehr locker miteinander ist. Auf der anderen Seite extrem hierarchisch, wenn es um Entscheide geht. Extrem hierarchisch, wenn es um Verantwortung geht. Und häufig damit auch Mitarbeiter verunsichert. Weil ich im Endeffekt keine klaren Botschaften setze. Also ich würde sagen: Verunsichernd.

Den offene Umgang miteinander, die vielen Veranstaltungen und die monatlichen Leadership-Treffen betonte eine Person ganz besonders. Attribute wie grundsätzlich modern, mehr Eigenverantwortung und hohe Zielorientierung wurden von anderen ebenfalls geäußert. Dabei differenzierten zwei Personen explizit, dass es nicht *den* Führungsstil im Unternehmen gibt. Wann welcher Führungsstil Sinn macht, das kommt auf die Mitarbeiter an und die Aufgabe, die Größe der Abteilung. Oder anders gesagt, wie es eine Person ausgedrückte: Jeder macht es so, wie er es für richtig hält. Die Bandbreite reicht vom Laissez-Faire-Stil bis zum dogmatischen Führen. Eine befragte Person untermauerte mit Beispielen, dass mit der Konstituierung der neuen Unternehmensstruktur die Wendung zu einem *neuen* Führungsstil praktiziert wird, der auch mit dem bewussten Aufbau einer Vertrauenskultur einhergeht: Mitarbeiter werden abteilungsübergreifend in Entscheidungsprozesse einbezogen; Dialogbereitschaft findet im unkonventionellen Rahmen durch Kamingespräche statt etc. Diese Führungskraft titulierte: Man unterhält sich mit den Menschen. Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass sich aus den Äußerungen der Interviewpersonen teilweise eine Vermischung der Schilderungen heraushören liess. Es gab die Wahrnehmung des Führungsstils *vor* der Umstrukturierung des Unternehmens und die Beschreibung dessen, was sich allmählich in der jüngeren Vergangenheit in Richtung Partizipation positiv verändert hat. Vereinfacht auf den Punkt gebracht, entsteht der Eindruck, dass der frühere Führungsstil analog der Ingenieursperspektive eher hierarchisch, stark top-down orientiert war. Partizipation wurde damals zwar auf der operativen Arbeitsebene realisiert, aber nicht bei den strategischen Fragen. Dort zeichnet sich eine Veränderung ab.

Ein unspezifisches Bild wurde auch bei dem Themenfeld Werteverständnis von den Interviewpartnern gezeichnet. Eine Person umschrieb es folgendermassen:

Gespalten! ... es gibt eine offizielle Kommunikation, die aber nicht unbedingt der Realität entspricht. Und zum anderen, gibt es eine gute oder sehr gute Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen und Teams ... die meinen Wertvorstellungen entsprechen, die

auch [untereinander] mitgeteilt und kommuniziert werden.

Von zwei Polaritäten war häufiger die Rede: Es gibt die bewahrende Seite, die Kultur der Ingenieure (Expertenkultur) und die Kultur der anderen Seite, die kreativ, kritisch gestaltend ist. Dabei betonte eine Führungskraft ausdrücklich, dass gemeinsame Werte bei den Themen Sicherheit und Qualität bestehen. Die Haltung der Ingenieure bekräftigte ebenfalls eine weitere Person dahingehend, dass dort die Problemorientierung auffällt und eine kritische Haltung gegenüber Veränderungen. Die ambivalenten Äusserungen setzten sich fort, als die Interviewpartner von den niedergeschriebenen Unternehmenswerten sprachen. Diese wurden von vier Personen unaufgefordert erwähnt, wie auszugsweise diese drei Zitate widerspiegeln:

Gut, wir haben Werte, die allerdings eben mehr auf dem Papier stehen, als dass sie täglich gelebt werden ... Wir haben verschiedene Kulturen im Unternehmen ... Das ist eine Herausforderung, die wir haben.

Der Code of Conduct ist im Internet ... die Mitarbeiter wurden geschult ... aber keiner könnte die Werte wiedergeben, wenn man sie auf dem Flur fragt.

Ehrlich gesagt, die Werte kenne ich nicht mehr auswendig. Am Anfang standen sie auf den Kärtchen, das habe ich gut gefunden.

An dieser Stelle sei ein kurzer Querverweis auf die nachfolgende Dokumentenanalyse erlaubt. Die Unternehmenswerte wurden im Jahr 2009 implementiert, jedoch im Laufe der Zeit nicht weiter manifestiert. Insofern ist es interessant, wie präsent dieses Thema nach wie vor in der Wahrnehmung der befragten Führungskräfte ist.

Ein sensibles Feld eröffnete sich in den Gesprächen auch bei den Schilderungen, wie die Werte im Unternehmensalltag gelebt bzw. erlebt werden. Ein Interviewpartner erzählte beispielsweise, dass Ehrlichkeit nicht immer gefragt sei, weil es negative Konsequenzen haben kann und dass die Vorbildfunktion nicht auf allen Ebenen stimmt: Was man predigt, muss man auch leben – ist seine Devise. Vor allem, wenn es um Entscheidungen geht. Seiner Meinung nach werden häufiger Entscheidungen getroffen, die anschliessend wieder in Frage gestellt werden. Dies führt zu Verunsicherung bei den Mitarbeitenden. Ein weiterer zentraler Punkt ist das Thema Zuverlässigkeit. Auch dort gibt es unterschiedliche Massstäbe und wenn die betreffenden Personen damit konfrontiert werden, wird das Verhalten mit der Überlastung gerechtfertigt. Generell scheint stark darauf geachtet zu werden, wie das Sagen und Tun übereinstimmen. Eine Person beschrieb dies sinngemäss: Die Mitarbeiter schauen mit Argus-Augen auf die Führungskraft

und auf andere Mitarbeiter. Sie beobachten alles und teilen es anderen Leuten mit. Und ganz konkret mit Blick auf die Vorbildfunktion: Im Unternehmen gibt es *keine Privatperson*. Seiner Meinung nach wird dies oftmals unterschätzt.

Darüber hinaus scheinen die Mitarbeitenden selten in strategische oder werteorientierte Themen eingebunden zu werden, auch wenn es sie direkt betrifft. Ein Gesprächspartner meinte, dass sich die Kaderleute damit arrangieren würden und formulierte es mit diesen Worten:

... sie [die Kaderleute] wissen aber: «Meine Priorität liegt in den fachlich operativen Dingen.» Da muss er [die Kaderperson] einfach schauen, wie er mit den anderen Themen zurechtkommt. Es ist definitiv nicht so, dass ... dann mal jemand aufstehen würde und sagt: «Da ist mir zu viel vorgegeben. Ich habe den Anspruch, an den Themen ... mitzugestalten.» Das passiert auch nicht ... da schottet man sich einfach ab. Das funktioniert bis jetzt ganz gut.

Bei den Themen Führungsstil, -werte und Vorbildfunktion zeichnet sich zusammenfassend ein diffiziles Bild ab. Von ambivalenten Kulturen ist die Rede und von einer hohen Aufmerksamkeit gegenüber dessen, was im Unternehmen von Schlüsselpersonen gesagt und getan wird. Diese Dinge werden registriert und über Diskrepanzen, Widersprüchlichkeiten (fehlende Kongruenz) wird untereinander gesprochen – aber zu wenig gegenüber denen, die es angeht.

Die nächsten Zeilen informieren über die Interviewaussagen, in welcher Form sich die Probanden in ihrer resilienzorientierten Haltung seitens des Unternehmens unterstützt fühlen bzw. wie sie *ihre Resilienz* im Alltag einsetzen. So antworteten zum Beispiel zwei Person auf die Frage „Wo können Sie Ihren Optimismus im Unternehmen einsetzen?“ wie folgt:

Immer. Jeden Tag, weil so viele Dinge nicht geregelt sind. Und da ich ja einen grossen Teil selbstbestimmt bin, bin ich davon überzeugt, dass man das auch hinbekommt.

... dass ich offen bin für andere Wahrnehmungen, andere Realitäten. Das hat mit Optimismus in dem Sinne zu tun, das Vertrauen und den Respekt zu haben, dass es auch andere Wege und Möglichkeiten gibt, um etwas zu erreichen.

Eine andere Person reagierte auf die Frage, in welcher Form die Resilienzfaktoren im Unternehmen gefördert werden, wörtlich:

[Optimismus] Dafür wird etwas getan, das wird vorgelebt durch die Geschäftsleitung ...
[Lösungsorientierung] Es ist ein Thema. Es ist ein bisschen gespalten; ich denke es wird

teilweise lösungsorientiert und teilweise problemorientiert gearbeitet ... Wir suchen nach der perfekten Lösung. Die perfekte Lösung gibt es nicht in meiner Welt. Ich glaube, dass Teillösungen häufig besser helfen, als eine Gesamtlösung. Dieser Pragmatismus fehlt uns. Bei mir ... hat Lösungsorientierung auch etwas mit Pragmatismus zu tun ... Wir gehen voran. Wir machen einen Schritt.

Eine dritte Führungskraft schilderte in dem Zusammenhang eine konkrete aktuelle Situation, in der sie im Rahmen der Umsetzung eines wichtigen Projektes die gänzliche Unterstützung des Vorgesetzten bekam. Ein anderer betonte ebenfalls die Unterstützung, die er an seinem Vorgesetzten hinsichtlich Optimismus, Verantwortung übernehmen und Akzeptanz schätzt. Er ist der Meinung, dass gute Manager diese Faktoren per se mitbringen, einschliesslich der Lebenserfahrung – und dies manifestiert die Verlässlichkeit.

In den Interviewsequenzen wurden ferner konkrete Hinweise über bestehende Fördermassnahmen im Aus- und Weiterbildungsbereich erwähnt. Zu diesem Segment äusserten sich die Befragten durchgängig positiv. Lediglich eine Person vermisste bei einem externen Entwicklungsprogramm den konkreten Praxistransfer. Das heisst, auf persönlicher Ebene sei die Massnahme für die Teilnehmenden durchaus erfolgreich gewesen, aber die Übertragung in den Unternehmensalltag sei – aus unterschiedlichen Gründen – nicht zufriedenstellend bei der Konzeption der Massnahme berücksichtigt worden. In Bezug auf das Talentmanagement, bemerkten drei Interviewpersonen, dass die fehlende Transparenz bei den Kriterien und Entscheidungswegen hinderlich bei der Ausübung der eigenen Führungsaufgaben sei.

Bei den Interviewfragen rund um Resilienzförderung im Unternehmen fällt auf, dass die Rückmeldungen über die eigenen Vorgesetzten durchweg mit positiven Beispielen besetzt sind und dass der eigene Handlungsspielraum basierend auf einer resilienzorientierten Haltung genutzt wird. Dies deutet auf eine hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen hin.

Resümierend lässt sich in der Rubrik, wie die Befragten die Rahmenbedingungen hinsichtlich Resilienz und Führung wahrnehmen, festhalten, dass die Werte- und Führungskultur des Unternehmens wenig fassbar erscheint. Es gibt nicht *den* Führungsstil im Unternehmen, wobei es zu differenzieren gilt, dass einige Äusserungen den Führungsstil vor der Umstrukturierung beschreiben im Sinne von top-down, und einige Bemerkungen handeln von der Zeit nach der Umstrukturierung, die Ansätze von Partizipation und Dialogbereitschaft zeigt. Die Unternehmenswerte werden als wenig glaubhaft charakterisiert. Zu berücksichtigen ist dabei, dass diese vor rund fünf Jahren im Unternehmen eingeführt wurden, aber die Institutionalisierung wurde im

Laufe der Zeit vernachlässigt – dennoch ist dieses Kapitel bei den Probanden recht präsent, allerdings im negativen Sinne, weil nicht danach gehandelt wird. Hingegen positiv besetzt ist das Themenfeld der Resilienzförderung im Unternehmen. Speziell die Rückmeldungen über die eigenen Vorgesetzten fallen durchweg positiv aus.

4.4.2 Ergebnisse Dokumentenanalyse

Bei der Dokumentenanalyse lag die Konzentration auf folgenden Informationen: Ergebnis der letzten Mitarbeiterbefragung, aktuelles Kompetenzmodell, Informationen zum Weiterbildungsangebot/Talentmanagement, Angaben zum Werte-/Führungsmodell. Wie in Kapitel 3.6.3 erläutert, ist die Niederschrift der Ergebnisse aus Diskretionsgründen dem Unternehmen gegenüber knapp gehalten. Grundsätzlich liegen der Verfasserin dieser Arbeit die ausführlichen Informationen vor, um diese mit Sorgfalt und Bedacht bei den Interpretationen im Diskussionsteil und bei den Überlegungen für die praktischen Handlungsempfehlungen adäquat zu berücksichtigen. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle ein kompaktes Resümee mit ein paar Kernbotschaften wiedergegeben.

1. Die letzte Mitarbeiterbefragung fand im Frühjahr 2013 statt. Die Aussagen der Interviewpartner, die einen Rückblick beinhalten, das heisst, welche sich auf die Zeit beziehen, die in die Mitarbeiterbefragung vor rund einem Jahr fallen, sind nahezu identisch mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung. Zum Beispiel: Bei den organisatorischen Rahmenbedingungen schnitten die Bereiche Team, Arbeitsinhalt und -mittel, Unternehmensstrategie, direkter Vorgesetzter und Zielvereinbarung sowie Einbindung der Mitarbeiter mit guten Bewertungen ab. Verbesserungswürdig schienen damals die Bereiche Mitarbeiterförderung, Strukturen und Abläufe sowie Umgang mit Veränderungen. Mit dem letztgenannten Punkt ist die zögerliche Kommunikationspolitik im Rahmen der Reorganisation in Verbindung zu bringen.
2. Das aktuelle Kompetenzmodell greift Aspekte der transaktionalen und transformalen Führungstheorie auf. Zum Beispiel: befähigt die Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen; beteiligt die Mitarbeitenden am Entscheidungsprozess; kann andere auch für anspruchsvolle Ziele gewinnen sowie zu den Resilienzfaktoren. Zum Beispiel: hat ein gutes Beziehungsnetz aufgebaut; findet zweckmässige und pragmatische Lösungen für anstehende Herausforderungen; übernimmt Verantwortung für den eigenen Aufgabenbereich.

3. Das Unternehmen legt grossen Wert auf eine umfassende Aus- und Weiterbildung. Dementsprechend zeichnet sich das Angebot durch interne und externe themenübergreifende Entwicklungsmassnahmen aus.

4. Das Talentmanagement wird zurzeit konzeptionell entwickelt. Ebenso wie das Werte- und Führungsmodell. Vor rund fünf Jahren wurden in Form von Workshops zukunftsweisende Werte entwickelt und im Unternehmen implementiert. Im Laufe der Zeit wurde dieses Fundament nicht aktiv weiter gepflegt. Dies hatte zur Folge, analog dessen, was in den Interviewgesprächen zum Ausdruck kam: Der Auftakt und die Symbolik, die damals verfolgt wurden, sind zwar durchaus noch präsent, aber dadurch, dass das Vorleben der Werte nur bedingt erlebt wird, sind die Begriffe Werte-/Unternehmenskultur eher negativ oder zumindest befremdend konnotiert.

Die Dokumentenanalyse liefert sowohl Bestätigungen als auch Erklärungen für das Gesagte in den Gesprächen. Vor allem die Intervieweinschätzungen hinsichtlich einer diffusen Führungs- und Wertekultur werden nachvollziehbar sowie die intransparente Talentförderung. Diesbezügliche Leitbilder, die Orientierung und Transparenz geben könnten, sind nicht vorhanden bzw. sie sind überholt, wie im Fall der Unternehmenswerte. Eindeutig positiv besetzt sind die Bereiche Zusammenarbeit im Team, Arbeitsinhalt und -mittel, Unternehmensstrategie, direkter Vorgesetzter und Zielvereinbarung sowie das breitgefächerte Aus- und Weiterbildungsprogramm. Ein vielversprechendes Fundament ist ferner durch das Kompetenzmodell gelegt, das einige Parallelen zu Merkmalen aufweist, die einer resilienzorientierten Haltung zweckdienlich sind.

4.5 Optimierungspotenzial

Dieser Themenbereich greift die konkreten Verbesserungsvorschläge der Interviewpartner auf sowie die als positiv erlebten beruflichen Fördermassnahmen bei früheren Arbeitgebern. Die Aufführung der Ergebnisse bezieht sich vorrangig auf die im Kategoriensystem operationalisierten Dimensionen Resilienz und/oder Führung sowie auf die systemische Ebene und die Soll-Situation. An dieser Stelle bietet sich die stichwortartige Auflistung der relevantesten Interviewbeiträge in tabellarischer Form an. Im Anschluss an diese Darstellung folgt eine kurze deskriptive Zusammenfassung.

Tabelle 4: Interviewergebnisse Verbesserungsvorschläge

Verbesserungsvorschläge	
Resilienzfaktoren Optimismus	<ul style="list-style-type: none"> - Optimismus fördern durch Verschiebung des Fokus von Problem- zu Lösungsorientierung - Alle Aspekte hinsichtlich der drei gewählten Resilienzbegriffe Optimismus, Verantwortung übernehmen, Akzeptanz einhalten - Negativdenken/-reden im Ansatz ernstnehmen und gegensteuern - Wertschätzung institutionalisieren (Projekt-Präsentationen vor der Geschäftsleitung auch durch involvierte Mitarbeitende anstatt durch Führungskraft) - Intuition fördern - Stolz über das Geleistete aufkommen lassen
Verantwortung übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Eigeninitiative der Mitarbeitenden mobilisieren, um ausserhalb der Dienstzeit gemeinsame Aktivitäten zu gestalten - Verantwortungsbewusstsein schärfen - Fehlertoleranz zulassen
Zukunftsplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Talentförderung via Vorgesetztenebene
Netzwerkorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Begegnungsstätten, gemeinsame Sportaktivitäten, Feierabendbier, spontane Grillaktionen
Führung / Werte	<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehung von Mitarbeitenden bei strategischen Fragen - <i>Vorgesetzten-Management</i> (mehr Transparenz/Verständnis hinsichtlich der Führungsrolle/-aufgaben) im Sinne von <i>Entmystifizierung</i> der Führungskraft - Sichtbarkeit der Geschäftsführung (in die Büros gehen, mit den Mitarbeitenden in Kontakt treten)
Struktur/Rahmenbedingungen (Kongruenz, Transparenz)	<ul style="list-style-type: none"> - Transfer von Massnahmen sicherstellen - Mehr Meetings mit Moderation - Bestehende Richtlinien einhalten - Direkte Zuständigkeiten ermöglichen
Unterstützungsmassnahmen bei früheren Arbeitgebern	<ul style="list-style-type: none"> - Werte wurden auf allen Ebenen aktiv vorgelebt - Besondere Leistungen wurden honoriert - Transparente Konzepte für High-Potentials, Coaching, Mentoring - Führungskräfte agierten als Beobachter im Assessment Center und wurden dementsprechend geschult (Möglichkeit der Selbstreflexion) - Selbstorganisierte Sportaktivitäten - Implementierung einer Servicekultur mit umfassendem Massnahmen-Mix (nach innen und aussen); inklusive Zielvereinbarung im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung - Konkrete Tools auf der <i>Meta-Ebene</i> (Myers-Briggs-Test)

Bei den Vorschlägen fällt auf, dass es sich ausschliesslich um die Förderung der *weichen* Faktoren handelt. In den Interviews blieben Verbesserungsvorschläge aus, die in Richtung Optimierung der Fachkompetenz gehen würden. Vereinzelt wurde differenziert, dass die Unterstützung für eine resilienzorienteerte Haltung von zwei Seiten kommen muss: Einerseits muss das Unternehmen die Rahmenbedingungen schaffen, damit der Transfer sichergestellt werden kann und andererseits liegt es an der Verantwortung des einzelnen, dass er es auch umsetzt. Das heisst beispielsweise, mehr Transparenz bei den Verantwortlichkeiten (strukturelle Rahmenbedingungen) und mehr Disziplin und Verbindlichkeit auf Seiten der Akteure. Grundsätzlich trat das Thema Optimismus am häufigsten in Erscheinung. Aus der Sicht der Befragten wird zu viel Zeit in Probleme investiert. Den Blick in Richtung Lösungsorientierung zu richten, wäre ein wesentlicher Optimierungsansatz, was bereits damit beginnt, dass Negativreden hinterfragt und nicht toleriert wird.

Nach der Vorstellung der Resultate im Einzelnen zeigt das folgende Kapitel, im Rahmen der Diskussion und Beantwortung der Fragestellung, die wesentlichen Kernaussagen in komprimierter Form auf.

5 Diskussion

Das Ziel dieser Masterarbeit ist herauszukristallisieren, auf welche Weise sich die Erkenntnisse aus der Resilienzforschung für Unternehmen nutzen lassen, um das selbstverantwortliche Handeln der Führungskräfte zu fördern. Auf dieser Basis gilt es, praktische Handlungsempfehlungen für den Praxispartner abzuleiten. Für diese Zielsetzung sind anstelle von Hypothesen eine zentrale Grundfrage sowie drei dementsprechende Unterfragen aufgestellt worden (siehe Kapitel 1.2).

Der Beantwortung dieser Fragenkomplexe ist der erste Teil dieses Kapitels gewidmet. Im darauffolgenden Teil folgen die praktischen Handlungsempfehlungen für den Praxispartner. Die kritische Betrachtung von Methodik und Forschungsdesign sowie weitere Überlegungen und der Ausblick runden die Ausführungen der Masterarbeit ab.

Auf dem Weg zur Beantwortung der übergeordneten Grundfrage: „Welche Bedeutung hat eine resilienzorienteerte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln bei Führungskräften?“ wird als Fundament die Auseinandersetzung mit den drei Unterfragen herangezogen. Sie werden in diesem Kapitel zuerst beleuchtet und beantwortet. Das heisst, für jede

Unterfrage werden die aus der empirischen Untersuchung gewonnenen Ergebnisse separat diskutiert und mit der Theorie in Zusammenhang gebracht, um anschliessend die Auflösung für die vorgenannte Hauptfrage zu generieren.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Auch in diesem Abschnitt wird die Systematik des Übersichtsmodells II (siehe Kapitel 3.1) als roter Faden beibehalten: Frage 1 bezieht sich auf die Person (erster, oberer Teil des Modells), Frage 2 auf das Unternehmen (zweiter, unterer Teil des Modells) und Frage 3 auf mögliche Optimierungsansätze (rechter Teil des Modells).

1. Welche zweckdienlichen Voraussetzungen (Resilienzfaktoren, Führungsverständnis etc.) sind bei den *Führungskräften* hinsichtlich einer resilienzorientierten Haltung und selbstverantwortlichem Handeln bereits vorhanden (Ist-Situation auf personaler Ebene)?

Allgemein gesprochen bewegt sich das Unternehmen in einem äusserst dynamischen Umfeld; das heisst für die Führungskräfte: Mehr oder weniger grosse Veränderungssituationen sind an der Tagesordnung und die erfordern – nach der reinen Lehre – rasches, flexibles, selbstverantwortliches Handeln. Ferner zeichnet sich die kompetente Führungskraft unter anderem durch Eigenschaften wie Authentizität, Vertrauen, Reflexionsfähigkeit, Lösungsorientierung und Aufrichtigkeit aus, wie die Autorenschaft General, Lantelme und Smith (2006) behaupten. Im Umgang mit ihren Mitarbeitenden wird dies gemäss Leu (2007) sichtbar durch aktives Zuhören, durch eine motivierende Grundhaltung und bewusstes Fordern und Fördern; ebenso werden sie von ihren Mitarbeitenden als zuverlässiges Vorbild wahrgenommen. Darüber hinaus spricht Weinert (2004) von der Notwendigkeit einer Ambiguitätstoleranz, um mehrdeutigen oder unstrukturierten Situationen standhalten zu können. Mit anderen Worten: Führungskräfte, die nach diesen Prämissen handeln, legen per se eine resilienzorientierte Haltung an den Tag – ohne an dieser Stelle näher auf die sieben Resilienzfaktoren (siehe Kapitel 2.2.3) eingehen zu wollen.

Mit Blick auf die sechs befragten Führungskräfte ist festzustellen, dass überwiegend eine hohe Affinität für Veränderungsdynamik besteht. Diese Haltung bringen sie mit den Persönlichkeitseigenschaften Ehrgeiz, Zuverlässigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Intuition, Gelassenheit, Vertrauen aufbauen zu können in Verbindung und mit der Grundsicherheit, jeder Aufgabe gewachsen zu sein. Ferner lässt sich festhalten, dass jede Person grundsätzlich über eine hohe Ausprägung von Resilienz verfügt. Die Fragebogenergebnisse der Resilienzskala RS-11 weisen zwar beim Prozentrang eine Bandbreite zwischen 60 und 100 % aus, die aber keine

Rückschlüsse auf Geschlecht, Alter oder Position innerhalb des Unternehmens gestatten. Insofern stehen die Einzelwerte nicht zur Debatte, sondern lediglich das Fazit, dass die befragten Führungskräfte hohe psychische Widerstandskraft aufweisen. Bei der Wahl der für sie drei wichtigsten Resilienzfaktoren wurden am häufigsten die Faktoren Optimismus, Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung gewählt. Sie berichteten über plausible Beispiele, wie sich dies im beruflichen Kontext äussert und brachten teilweise Bezüge ein, wie sie im Privaten mit dieser Grundhaltung agieren. Neben den typischen Resilienzfaktoren soll an dieser Stelle auch der Aspekt der Selbstwirksamkeit herausgestellt werden. Einige Interviewpersonen erwähnten, dass ihnen ihre Erfahrung zugutekommt, sich neuen Herausforderungen zu stellen; dass sie sich auf das bisher Geleistete besinnen und somit der Überzeugung sind, anstehende Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Diese Grundhaltung entspricht exakt dem Selbstwirksamkeitskonzept, das gemäss Bengel et al. auf Bandura zurückgeht (1977; zitiert nach Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001). Hinzu kommt, dass Führungskräfte, die hohe Werte auf dieser Dimension haben, Beharrlichkeit und Ausdauer an den Tag legen, ohne übermässig Stress zu empfinden oder den Burn-out-Effekt zu zeigen. Auch diese Aspekte kamen in den Gesprächen deutlich zum Ausdruck.

Als erste Teilantwort zur Frage 1 kann festgehalten werden, dass als zweckdienliche Voraussetzung eine hohe Ausprägung von Resilienz bei den Befragten vorhanden ist.

Was das zweite Element dieser Fragestellung betrifft, liess sich beim Thema Führungsverständnis eine grosse Überzeugung bei jedem Interviewpartner heraushören, dass sie ihrem eigenen Anspruch gerecht werden. Dabei war auffallend, dass sie im Zusammenhang mit ihrem Führungsverhalten überwiegend die Erwartungshaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden ins Zentrum stellten. Sie erwarten Eigeninitiative, unternehmerisches Denken, Lösungsansätze etc. Wodurch sich ihre eigenen Führungseigenschaften auszeichnen kam nur untergeordnet zur Sprache – ebenso wie selbstkritische Aspekte oder das Hinterfragen der eigenen Führungsrolle. Passend zu dem Bild, das die Befragten über ihre Führungsqualitäten haben entstehen lassen, kam der hohe Stellenwert von Selbstverantwortung zum Vorschein; sowohl auf sich selbst bezogen, in dem sie diesen Aspekt als Selbstverständlichkeit erachten und sich in ihrer Vorbildfunktion auch daran messen lassen, als auch in Bezug auf ihre Mitarbeitenden. Das heisst, auch der dritte Teilaspekt der Fragestellung ist aus Sicht der Befragten auf ihre Person bezogen positiv zu bewerten. Sie handeln selbstverantwortlich und gehen auf diese Weise mit gutem Beispiel voran.

Im Grundtenor entsprechen die Interviewbeiträge dem, was die herrschende Lehre über resi-

lientes, selbstverantwortliches Führungsverhalten postuliert. Die Führungskräfte wirken mit ihren Äusserungen souverän und loyal und nutzen ihren Gestaltungsraum nach eigenem Ermessen in ihrem Wirkungskreis aus. Worin diese Grundfärbung der Rückmeldungen begründet ist, darüber lässt sich an dieser Stelle nur spekulieren. Der latente Effekt der *sozialen Erwünschtheit* kann bei dem gewählten Untersuchungsdesign sicher nicht ganz ausgeschlossen werden. Auch die Fragenauswahl und Formulierungen des Interviewleitfadens können der Grund sein, dass sich die Interviewpersonen dazu eingeladen gefühlt haben, ihre Stärken und Ambitionen ins Zentrum zu rücken ohne Andeutungen von Unsicherheiten im Führungsalltag oder gar fehlende Ambiguitätstoleranz. Die Fortsetzung dieser Überlegungen folgt am Schluss bei der Beantwortung der Grundfragestellung.

Frage 1 kann dahingehend beantwortet werden, dass aus Sicht der Befragten eine resilienzoriente Haltung und selbstverantwortliches Handeln auf personaler Ebene gegeben sind.

Es folgt die Auseinandersetzung mit der zweiten Unterfrage:

2. Welche zweckdienlichen Voraussetzungen sind aus Sicht der Führungskräfte im *Unternehmen* bereits vorhanden, um eine resilienzoriente Haltung und selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen (Ist-Situation auf systemischer Ebene)?

Dass die Werte- und Führungskultur eines Unternehmens einen grossen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Belegschaft hat, ist unbestritten. Transparente, sinnstiftende Strategien, die aus der Sicht der Belegschaft adäquat kommuniziert sowie authentisch vorgelebt werden, wirken sich förderlich auf die Arbeitsleistung aus – vor allem dann, wenn die Betroffenen in relevanten Phasen involviert werden, so behauptet es Welte (2003). Nach den Worten von Scharnhorst (2012) ist es bei den niedergeschriebenen Leitbildern, seien es die Unternehmenswerte oder die Führungsleitlinien, zentral, dass zwischen dem, was geschrieben steht und dem, wie gehandelt wird, Übereinstimmung besteht. Zusammengefasst zeigen die in Kapitel 2 behandelten Theoriekonzepte der Autorin, dass folgende Faktoren die Ressourcen-Entwicklung im Unternehmen begünstigen: die Darlegung transparenter Unternehmensziele und relevante Grundsätze zur Unternehmenskultur; ein kooperativer Führungsstil; eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung sowie geeignete Dispositionsspielräume und Kommunikationsmöglichkeiten.

Diese Schwerpunktthemen und die Anschauung ihrer Gewichtigkeit spiegeln sich auch in den Statements der Interviewpartner wider. Anders als bei der vorangegangenen Frage, bei der eine eindeutige positive Tonalität zu verzeichnen war, lässt sich für diese Rubrik resümieren, dass die

Werte- und Führungskultur des Unternehmens wenig fassbar erscheint. Es gibt nicht *den* Führungsstil in der Organisation. Allerdings ist bei diesem Testat zu beachten, dass einige Äusserungen der Probanden den Führungsstil vor der Umstrukturierung beschreiben im Sinne von top-down, und einige Bemerkungen handeln von der Zeit nach der Umstrukturierung, die Ansätze von Dialogbereitschaft und Partizipation erkennen lässt. Die Unternehmenswerte sind ebenfalls ein sensibles Thema: Sie werden von den Befragten als wenig glaubhaft stigmatisiert. Dieses Urteil wirkt nachvollziehbar, da sie vor circa fünf Jahren im Unternehmen zwar mit aufwändigen Massnahmen eingeführt wurden, aber im Laufe der Zeit wurde die Aufrechterhaltung/Lebendigkeit nicht aktiv weiterverfolgt. Werden dieser Tatsache die Ausführungen der Fachliteratur daneben gestellt, kommt diese Handhabung einem *Kardinalfehler* gleich. Die Gefahr besteht, dass das ursprüngliche Manifest zur Makulatur verkommt – es gerät nicht in Vergessenheit, wie die Äusserungen der Interviewpartner bestätigen, sondern das Gegenteil passiert: Die Existenz der Werte ist durchaus präsent; der Fokus ist jedoch auf die Ungereimtheiten und Diskrepanzen, die damit einhergehen, gerichtet. Zweckdienliche Voraussetzungen im Sinne von einer transparenten, kongruenten Führungs- und Wertekultur liegen nicht vor; ebenso wenig wie ein schlüssiges Talent-Management oder eine adäquate Mitarbeiterbindung in relevante strategische Themen. Damit fällt die Beurteilung über den ersten Teil der Frage 2 eher negativ aus. Eine positive Einschätzung nehmen die Interviewpartner hingegen beim Themenfeld der Resilienzförderung im Unternehmen vor. Neben der positiven Hervorhebung des umfangreichen Aus- und Weiterbildungsangebotes, fallen hier insbesondere die Rückmeldungen über die eigenen Vorgesetzten durchweg anerkennend, wertschätzend und respektvoll aus. Dies deutet im Ganzen auf eine hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen hin, sodass der zweite Fragenteil bejaht werden kann.

Frage 2 lässt sich dahingehend beantworten, dass aus Sicht der Befragten von Unternehmensseite keine zweckdienlichen Voraussetzungen vorliegen, beispielsweise im Sinne einer transparenten, kongruenten Führungs- und Wertekultur. In ihrer resilienzorientierten Haltung fühlen sich die Führungskräfte vorrangig durch ihre Vorgesetzten unterstützt.

Es schliesst sich die Auseinandersetzung mit der dritten Unterfrage an:

3. Was könnte ein zukünftiger Beitrag seitens des Unternehmens sein, um eine resilienzorientierte Haltung und selbstverantwortliches Handeln bei den Führungskräften zu ermöglichen (Soll-Situation auf systemischer Ebene)?

Die Interviewergebnisse zeigen bei diesem Themenfeld eine eindeutige Tendenz: Es geht um die Förderung der *weichen* Faktoren. Zum Beispiel mit Blick auf die Resilienzfaktoren Optimismus, Verantwortung übernehmen, Zukunftsplanung und Netzwerkorientierung. Speziell beim letzten Faktor standen gemeinschaftliche, unkonventionelle Anlässe im Zentrum der Rückmeldungen (Sportaktivitäten, Feierabendbier etc.). Darüber hinaus wurden auch Vorschläge genannt mit dem Fokus auf Verlässlichkeit bezogen auf die zwischenmenschliche Situation, aber auch mit Blick auf die strukturellen Rahmenbedingungen hinsichtlich kongruentem Verhalten und Transparenz (bestehende Richtlinien einhalten, direkte Zuständigkeiten). Das heisst, Bedürfnisse, die in Richtung Optimierung der Fachkompetenz gehen, wurden nicht geäussert. Ebenso wurden keine Bedürfnisse erwähnt, die sich auf die intrapersonelle Ebene beziehen. Es gab keine Vorschläge, durch die sie sich höchstpersönlich unterstützt fühlen würden. Sondern die Optimierungsansätze hatten stets einen allgemein gehaltenen Charakter (siehe Tabelle 4, Seite 69). Diese Reaktion ist insofern interessant, weil die Frage aus dem Interviewleitfaden offen formuliert wie folgt lautete: „Was benötigen Sie darüber hinaus an Unterstützungsmassnahmen von Seiten des Unternehmens?“ Mit dieser Formulierung wurde beabsichtigt, keine Richtung vorzugeben – sondern nach allen Seiten hin offen zu sein für Wünsche, Erwartungen, Ansprüche. Aber diese blieben aus. Die dahinterliegenden Ursachen, Gründe lassen sich nur vermuten. Es kann sein, dass das unternehmerische Denken an erster Stelle steht, das heisst, der Nutzen für die Organisation, für die Abteilung, für das Team hat Vorrang vor den eigenen Bedürfnissen. Möglich wäre auch, dass sie tatsächlich für sich keinen Bedarf an konkreten Unterstützungsmassnahmen sehen. Was mit den Ergebnissen von Frage 1 korrespondieren würde, die die resiliente Grundhaltung dokumentiert haben. Interessant wäre somit im Nachhinein eine zusätzliche Frage im Interview gewesen, die explizit den eigenen Bedarf angesprochen hätte. Das differenzierte, unternehmerische Denken zeigt sich auch an den teilweise geäusserten Bemerkungen, dass die Unterstützung für eine resilienzorienteerte Haltung von zwei Seiten kommen muss: Einerseits muss das Unternehmen die Rahmenbedingungen schaffen, damit der Transfer sichergestellt werden kann (mehr Transparenz bei den Verantwortlichkeiten) und andererseits liegt es an der Verantwortung des einzelnen, dass er es auch umsetzt (mehr Disziplin und Verbindlichkeit). Bei der Gliederung der Vorschläge nach den Resilienzfaktoren, traten die Themen Optimismus und Verantwortung übernehmen am häufigsten in Erscheinung.

Frage 3 lässt sich wie folgt beantworten: Aus Sicht der Befragten könnte seitens des Unternehmens eine resilienzorienteerte Haltung und selbstverantwortliches Handeln neben der Förderung der sogenannten *weichen* Faktoren auch durch transparente Rahmenbedingungen unterstützt werden.

Die Beantwortung der drei Unterfragen hat einige wichtige Kernaussagen hervorgebracht, die als Konklusion zur Beantwortung der folgenden Grundfrage dienen:

Welche Bedeutung hat eine resilienzorientierte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln bei Führungskräften?

Die Resultate zeigen eindeutig einen psychologisch-sinnvollen Zusammenhang zwischen der personalen Resilienz und einem selbstwirksamen Führungsverhalten. Folgende Fakten belegen diese Aussage zusammenfassend: Die sechs befragten Führungskräfte weisen eine hohe psychische Widerstandskraft auf, wobei diese drei Resilienzfaktoren von besonderer Bedeutung sind: Optimismus, Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung. Eine weniger gewichtige Rolle auf der Bedeutungsskala der Befragten spielen die Faktoren Zukunftsplanung, Akzeptanz und Netzwerkorientierung. Der siebte Resilienzfaktor Verlassen der Opferrolle zeigte bei keiner Person eine Resonanz. Ausserdem entsprechen die Interviewpersonen in ihrer Grundhaltung den Prinzipien des Selbstwirksamkeitskonzeptes. Sie stellen sich neuen Herausforderungen und sind der Überzeugung, dass sie diese erfolgreich bewältigen werden; ausserdem legen sie Beharrlichkeit sowie Ausdauer an den Tag. Ferner ist es für sie eine Selbstverständlichkeit, Verantwortung zu übernehmen, für ihre Handlungen einzustehen und Eigeninitiative zu ergreifen. Fehlende Kontextfaktoren, bezogen auf die Werte- und Führungskultur, werden zwar registriert und kritisch bewertet, aber eher in Bezug darauf, wie diese Tatsache bei den Mitarbeitenden wirkt. Die Führungskräfte selbst scheinen sich damit arrangieren zu können und nutzen diesen Freiraum als Chance, eigene Massstäbe innerhalb ihres Teams zu kreieren – im Sinne einer eigenen Sub-Führungs- und Wertekultur innerhalb des Unternehmens.

Aufgrund dieser Resultate eröffnen sich zwei neue Themenkreise. Zum einen stellt sich die Frage, wie das Untersuchungsergebnis bei Personen ausgefallen wäre, die eine wesentlich geringere Ausprägung von Resilienz ausweisen. Welche Bedeutung würden diese Führungskräfte dem Aspekt Selbstverantwortung beimessen? Welche Resilienzfaktoren würden bei ihnen zentral sein und liessen sich daraus Ableitungen in Bezug auf ihre Eigenverantwortung vornehmen lassen? Wie viel Freiraum würden sie sich nehmen, wenn unklare Rahmenbedingungen vorliegen? Wie loyal würden sie sich gegenüber dem Unternehmen äussern? Welchen Bedarf an Unterstützungsmassnahmen seitens des Unternehmens hätten die weniger resilienten Führungskräfte? Diese Fragen bleiben zurzeit offen.

Der andere Themenkreis bezieht sich auf die Frage, an welchem Punkt konkrete Unterstützungsmassnahmen ansetzen sollten, um selbstverantwortliches Handeln zu fördern. An der

Stärkung der Resilienz oder auf der Ebene des Führungsverhaltens? Da nach jetzigem Stand der Forschung davon auszugehen ist, dass resiliente Vordispositionen beim Menschen vorhanden sind – trotz aller Postulate, die in Richtung Resilienz-Entwicklung zeigen – gilt es zu berücksichtigen, dass dieser *trait*-Faktor (zeitüberdauernde, stabile Persönlichkeitseigenschaft) eine andere Dimension ausmacht, als Ansätze beim *state*-Faktor (variierbarer Zustand), wie es das Führungsverhalten darstellt. Denkbar wäre auch ein sukzessiver, partieller Ansatz von beiden Seiten. Das heisst, gezielt sowohl in die Förderung der Resilienzfaktoren und Selbstwirksamkeit der Einzelperson zu investieren als auch mit klassischen Trainingsmassnahmen in die Führungskompetenzen (intrapersonal). Die hypothetische Überlegung zum einen ist, dass die Förderung der personalen Resilienz und der Aktivierung dynamischer, selbstreflexiver Prozesse einen grösseren Hebeleffekt bewirkt – im Sinne von Nachhaltigkeit und Stärkung der psychischen Widerstandskraft, um den zunehmenden Herausforderungen und der Dynamik des Umfeldes gewachsen zu sein. Zum anderen könnte der Ansatz auf der Ebene der personalen Resilienz als Automatismus einen positiven Effekt auf die Führungsqualitäten und das selbstverantwortliche Verhalten der Personen mit sich bringen. Weil, wie diese Untersuchung gezeigt hat, ein deutlicher psychologisch-sinnvoller Zusammenhang zwischen der personalen Resilienz und einem selbstwirksamen Führungsverhalten besteht. Im Umkehrschluss wäre auf der anderen Seite der Ansatz über das Training des Führungsverhaltens abzuwägen. In welchem Ausmass auf diese Weise mit der Zeit positive Effekte bei der Selbstwirksamkeit und somit bei der personalen Resilienz sichtbar werden, bleibt spekulativ.

Neben den Ansätzen auf der intrapersonaler Ebene liegt der Ansatz auf der interpersonellen Dimension nahe; beispielsweise durch nachvollziehbare, sinnhafte Unternehmenswerte und Führungsleitlinien, bei denen in der Entwicklungsphase idealerweise die Betroffenen mit eingebunden werden.

Mit dieser Skizzierung der Zusammenhänge zwischen Resilienz, Führung und Selbstverantwortung sowie der kurzen Umschreibung der Optimierungspotenziale schliesst sich der Kreis des Übersichtsmodells II (siehe Kapitel 3.1). Im nächsten Absatz wird näher auf die praktischen Handlungsempfehlungen eingegangen.

5.2 Praxisempfehlungen

Die Erläuterungen zeigen einen psychologisch-sinnvollen Zusammenhang zwischen der personalen Resilienz und einem selbstwirksamen Führungsverhalten. Diese Erkenntnis legt nahe, im Unternehmen verstärkt in eine transparente und kongruente Führungs- sowie Unternehmens-

kultur zu investieren, um auf intra- und interpersonaler Ebene Wirksamkeit zu erhöhen. Grundsätzlich haben die Resultate der Erhebung gezeigt, dass sich das Unternehmen in einem kulturellen Umstrukturierungsprozess befindet. Um es mit den Worten eines Interviewpartners zu umschreiben: Der Weg von der Kultur der Ingenieure (Expertenkultur) hin zu einer offenen Partizipations-Kultur ist beschritten. Darüber hinaus greift das bestehende Kompetenzmodell Aspekte der transaktionalen und transformalen Führungstheorie auf, das Aus- und Weiterbildungsprogramm ist umfassend und wird von den Mitarbeitenden geschätzt. Und nicht zuletzt war aus den Gesprächen mit den Führungskräften eine hohe Loyalität zum Unternehmen herauszuhören. Diese Voraussetzungen bilden ein gewichtiges, solides Fundament bei den potenziellen Unterstützungsmassnahmen zur Förderung des selbstverantwortlichen Handelns. Es war von vornherein absehbar, dass die Ausarbeitung von differenzierten Handlungsempfehlungen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde (siehe Kapitel 1.4). Der wesentliche Aspekt bei der Ausrichtung potenzieller Massnahmen ist die Entscheidung, welche Ebene beschritten werden soll: die intra- oder interpersonale Ebene. Die Vor- und Nachteile wurden im vorangegangenen Abschnitt kurz erläutert. Stringentes Konzeptionieren, Umsetzen und Evaluieren (Messkriterien!) sind wesentliche Prämissen bei der Planung flankierender Massnahmen – ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie – begleitet in Form einer transparenten Kommunikationspolitik. Relevant ist in dem Zusammenhang, dass die *Rückdeckung der Geschäftsleitung* gewährleistet ist. Die Themen Kongruenz und Transparenz spielen eine sensible Rolle in dem Unternehmen, sodass von oberster Führungsebene eine zielfördernde Haltung für die gewählten Massnahmen eingenommen werden muss. Die Beschreitung der interpersonalen Ebene liesse sich über klare Rahmenbedingungen herleiten, wie zum Beispiel deutliche Transparenz bei den Verantwortlichkeiten, Implementierung einer einheitlichen Führungs- und Wertekultur und eines Talent-Managements, vermehrte Partizipationsmöglichkeiten. Auf der intrapersonalen Ebene stehen sowohl individuelle Führungscoachings als auch Seminare mit dem Fokus auf Resilienzförderung auf der Empfehlungsliste und eine konstante Begleitung des Vorgesetzten bei den Entwicklungsthemen jedes Einzelnen sowie das bewusste Ausfüllen einer authentischen, zuverlässigen Vorbildfunktion.

5.3 Kritische Betrachtung von Methodik und Studiendesign

Auf der Seite der Stichprobe ragen zwei Limitierungen hervor. Zum einen wäre eine breitere Heterogenität wünschenswert gewesen und zum anderen eine grössere Stichprobe. Begründet liegt dies am qualitativen Forschungsdesign, das die Möglichkeiten von der Anzahl der Interviewpersonen im Rahmen einer Masterarbeit per se begrenzt. Hinzu kommt, dass die Auswahl

der Stichprobe ohne vorherige Abklärung der resilienten Eigenschaften der potenziellen Interviewpartner stattgefunden hat. Eine Alternative hätte darin bestanden, eine grössere Anzahl von in Frage kommenden Führungskräften schriftlich zu kontaktieren und den Fragebogen RS-11 im Vorfeld ausfüllen zu lassen. Aufgrund der Ergebnisse wäre eine gezielte heterogene Zusammensetzung der definitiven Interviewpersonen gewährleistet gewesen.

Beide Umstände, eine homogene und kleine Stichprobe, tragen dazu bei, dass aus Sicht der Verfasserin dieser Arbeit das Verhältnis zwischen dem Aufwand der Erhebung und der erreichten Aussagekraft der Untersuchung für den Praxispartner eher moderat ausfällt. Der psychologisch-sinnvolle Zusammenhang zwischen der personalen Resilienz und einem selbstwirksamen Führungsverhalten konnte belegt werden. Dennoch hätte die Sicht von Personen, die weniger resiliente Merkmale aufweisen und/oder sich zurückhaltender im selbstverantwortlichen Verhalten zeigen, vermutlich zu zusätzlichen Erkenntnissen geführt (siehe auch Seite 76).

Wie bereits in Kapitel 5.1 angedeutet, bringt das gewählte Studiendesign den latenten Effekt der *sozialen Erwünschtheit* mit sich. Hinzu kommt, dass im Rahmen der Anfrage bei potenziellen Probanden sich erfahrungsgemäss eher die Leute zu einem Interview bereit erklären, die grundsätzlich motiviert, aufgeschlossen und interessiert sind gegenüber neuen Fragestellungen. Auch die Fragenauswahl und Formulierungen des Interviewleitfadens können der Grund sein, dass sich die Interviewpersonen dazu eingeladen gefühlt haben, ihre Stärken und Ambitionen ins Zentrum zu rücken ohne Andeutungen von Unsicherheiten im Führungsalltag oder gar fehlende Ambiguitätstoleranz. Rückblickend betrachtet wäre somit im Nachhinein die zusätzliche Frage interessant gewesen, die explizit den eigenen Bedarf angesprochen hätte.

Die Fragestellung hat ein breites Themenfeld hinsichtlich Resilienz und Führung eröffnet, bei dem sich das prozesshaft entwickelte Übersichtsmodell dieser Masterarbeit als Orientierungsrahmen bewährt hat.

5.4 Weitere Überlegungen und Ausblick

In der Einführung wurde es bereits erwähnt: Resilienz ist zu einem populären Begriff mit vielversprechenden Potenzialen avanciert. Das suggerieren in der jüngeren Vergangenheit nicht nur die zunehmenden Publikationen, sondern auch die Dienstleistungen von Beratungs- und Coaching-Unternehmen. Sie werben mit Ressourcenaktivierung, Stärkung des Selbst, Steigerung der Veränderungskompetenz usw. Diesen Versprechungen liegt ein Zauber inne. Dabei gilt es von Seiten des Nachfragers seriös zu unterscheiden, welchem Anbieter das Vertrauen entgegenge-

bracht wird. Für Unternehmen stellt sich in diesem Kontext die Frage, wie organisationsspezifische Besonderheiten am besten mit flankierenden Massnahmen unterstützt werden. In Bezug auf die Förderung von selbstverantwortlichem Handeln bieten sich verschiedene Kanäle auf der intra- und interpersonalen Ebene an, wie im vorangegangenen Abschnitt resümiert wurde. Letztlich bleibt es eine Frage der zur Verfügung stehenden Ressourcen und der generellen geschäftspolitischen Haltung, welchen Stellenwert Partizipation, Mitarbeiterförderung, erweiterte Handlungsspielräume etc. erhalten sollen. Eindeutig begrüßenswert ist in vielen Unternehmen grundsätzlich das neu austarierte Richtungsdenken: Weg von der Problemorientierung (*Defizitorientierung*) hin zur Lösungsorientierung (*Ressourcenorientierung*). Damit auf diesem Weg die Förderung der individuellen und/oder organisationalen Resilienz einen adäquaten Platz erhält, wären zuverlässige Evaluationsstudien, die die Nachhaltigkeit derartiger Massnahmen belegen, wünschenswert. Die Erforschung dieses Feldes wäre ein weiteres, interessantes Tätigkeitsgebiet, das sich anschliessen könnte.

6 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGTV.
- Baeijaert, L. & Stellamans, A. (2013). *Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft*. München: SolutionsAcademy Verlag.
- Becker, L. (2006). Unternehmensführung in bewegten Zeiten. In L. Becker, J. Ehrhardt & W. Gora (Hrsg.), *Führungskonzepte und Führungskompetenz: Die neue Führungskunst*. (S. 28-32). Düsseldorf: Symposion.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (2001). Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung* (erweiterte Neuaufl., Bd. 6, S. 29-31). Köln: BZgA.
- Boos, F., Heitger, B. & Hummer, C. (2004). Veränderung - systemisch. In F. Boos & B. Heitger (Hrsg.), *Veränderung – systemisch: Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft* (S. 13-15). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Branden, N. (2012). *Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst* (3. Aufl.). München: Piper.
- Brendtro, L. K. & Steinebach, C. (2012). Positive Psychologie für die Praxis. In C. Steinebach, D. Jungo & R. Zihlmann (Hrsg.), *Positive Psychologie in der Praxis* (S. 18-26). Weinheim: Beltz.
- Doppler, K. (2008). *Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben, wer man ist*. Frankfurt: Campus.
- Eberhardt, D. (2014). Leadership der Zukunft: Alles neu oder anders oder geht`s weiter wie bisher? Zugriff am 22.05.2014 unter http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Pr%C3%A4sentationen/Personal-Swiss_Keynote_Leadership_der_Zukunft_140408.pdf.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, Führung, Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.

- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Flick, U. (1995). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In U. Flick, E. von Kardoff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., S. 161-162). Weinheim: Beltz.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.). (2012). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (9. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2011). *Resilienz*. München: Reinhardt.
- Gabriel, T. (2011). Resilienz. In H.-U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (4., völlig neue bearbeitete Aufl., S. 1240-1246). München: Reinhardt.
- General, S., Lantelme, G., Smith, M. (2006). Führungskräfteentwicklung – Kompetenzen für die Zukunft. In L. Becker, J. Ehrhardt & W. Gora (Hrsg.), *Führungskonzepte und Führungskompetenz: Die neue Führungskunst* (S. 477-490). Düsseldorf: Symposion.
- Glaesner, K. (2012). *Was Führungskräfte antreibt. Innere Bilder und kreative Methoden im Praxistest*. Marburg: Tectum.
- Götze, U. (2013). *Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Gruhl, M. (2012). *Die Strategie der Steh-auf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz* (4. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Kreuz Verlag.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Heller, J. (2013). *Resilienz: 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*. München: Gräfe und Unzer.
- Hentig, von H. (Hrsg.). (2001). *Meine deutschen Gedichte*. (2. Aufl.). Seelze: Friedrich Medien-Gestaltung.
- Horx, M. (2013). *Zukunft wagen: Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Hülshoff, T. (2010). Über den Zusammenhang von Lernen, Persönlichkeitsentwicklung und Führungskultur im betriebs- und führungspädagogischen Kontext. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 70-80). Heidelberg: Springer.

- Katzengruber, W. (2010). *Mythos Führungskraft. Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Kell, T. (2005). *Die Kunst der Führung. Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Klendauer, R., Frey, D. & von Rosenstiel, L. (2007). Fusionen und Akquisitionen. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Band 6, S. 399-461). Göttingen: Hogrefe.
- Kobi, J.-M. (2008). *Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kotter, J. P. (1997). *Chaos Wandel Führung – Leading Change*. Düsseldorf: Econ.
- Leppert, K. & Strauß, B. (2013). Resilienz als Persönlichkeitsmerkmal: kein Wunder, sondern Alltägliches! *Psychologie in Österreich*, 33, 2, 114-118.
- Leybold, H. (2013). *Das Resilienzmodell als bestimmender Einflussfaktor für erfolgreiche Organisations- und Personalentwicklung* (2., überarbeitete Aufl.). Schriften der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften an der SRH Hochschule Heidelberg. Berlin: Logos.
- Leu, G. (2010). *Transformationale Führung und die Rolle der Selbstwirksamkeitserwartung*. Dissertation, Universität Zürich, Philosophische Fakultät.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse* (10., neu gestaltete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Messina, S. (2012). *Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten: Einflussfaktoren auf die transformationale Führung durch Training und Coaching sowie Einflussfaktoren bei der Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten*. Dissertation, Universität Zürich, Philosophische Fakultät.
- Mourlane, D. (2013). *Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen* (2. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.
- Moritz, S. (2011). *Resilienz – Erfolgsfaktor der Zukunft? Die „resiliente“ Organisation eine Analyse des aktuellen Forschungsstandes*. Saarbrücken: VDM.
- Ölsböck, N. (2013). Resilienz – die innere Widerstandskraft. *Psychologie in Österreich*, 33, 2, 103-107.

- Peters, T. (2011). *The Little Big Things. 163 Wege zur Spitzenleistung*. Offenbach: Gabal.
- Pinnow, D. F. (2012). *Führung. Worauf es wirklich ankommt* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Rampe, M. (2010). *Der R-Faktor – Das Geheimnis unserer inneren Stärke*. Norderstedt: Books on Demand.
- Reivich, K. & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor. 7 Keys to Finding your Inner Strengths and Overcoming Life`s Hurdles*. New York: Three Rivers Press.
- Rosenstiel, L. v. (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 353-384). Göttingen: Hogrefe.
- Scharnhorst, J. (2012). *Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Schmidt, M., Schank, C. & Vorbohle, K. (Hrsg.). (2011). *Führung und Verantwortung*. München: Rainer Hampp.
- Schmidt, S. J. (2011). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. (5. Aufl.). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauß, B. & Brähler, E. (2005). Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal. *Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie*, 53, 1, 16-39.
- Sonntag, K. (2002). Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 59-79.
- Sprenger, R. K. (2002). *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation* (11. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Starecek, M. (2013). Organisationale Resilienz für strategielose Zeiten. *Psychologie in Österreich*, 33, 2, 152-157.
- Steinebach, C. (2012). Resilienz. In C. Steinebach, D. Jungo & R. Zihlmann (Hrsg.), *Positive Psychologie in der Praxis* (S. 95-101). Weinheim: Beltz.
- Vranken, U. (1997). Führung durch Prozeßmanagement. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management* (S. 214-217). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Walter, B. L. (2010). *Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren: Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4., aktualisierte Aufl., S. 475-512). Bern: Huber.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. (5., vollständig überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wellensiek, S. K. (2011). *Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter*. Weinheim: Beltz.
- Wellensiek, S. K. (2012a). *Resilienz-Training für Führende. So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter*. Weinheim: Beltz.
- Wellensiek, S. K. (2012b). *Fels in der Brandung statt Hamster im Rad. Zehn praktische Schritte zu persönlicher Resilienz*. Weinheim: Beltz.
- Wellensiek, S. K. & Kleinschmidt, C. (2013). Was ist Resilienz? In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels. Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen* (2. Aufl., S. 9-18). Gütersloh: Bertelsmann.
- Wellensiek, S. K. & Kleinschmidt, C. (2013). Warum sollten wir Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit gezielt trainieren? In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels. Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen* (2. Aufl., S. 21-27). Gütersloh: Bertelsmann.
- Wellensiek, S. K. & Galuska, J. (2014). *Resilienz – Kompetenz der Zukunft*. Weinheim: Beltz.
- Welte, J. (2003). *Wer nicht sagt, der nicht gewinnt. Eine Fallstudie zum Zusammenhang zwischen Kommunikation, Commitment und Engagement in einem deutsch-amerikanischen Merger*. München: Herbert Utz.
- Welter-Enderlin, R. (2006). Resilienz aus Sicht der Beratung und Therapie. In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 7-18). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Wolf, D. (2013). *Der Beitrag von Resilienz zum Führungserfolg. Resilienzförderung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung der IBM in Deutschland*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Würmli, P. (2010). Entwicklung der Personalentwicklung in Organisationen: Rück- und Ausblick. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 115-129). Heidelberg: Springer.

Wustmann Seiler, C. (2012). *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern* (4. Aufl.). Berlin: Cornelsen.

Zolli, A. & Healy, A. M. (2012). *Resilience. Why Things Bounce Back*. London: Headline.

7 Anhang

Anhang I: Interviewleitfaden

Anhang II: Fragebogen Resilienzskala RS-11

Anhang III: Prozentrang-Normen Resilienzskala RS-11

Anhang IV: Kategoriensystem (Auszug)

Anhang I: Interviewleitfaden

I. Begrüssung/Thema/Ablauf

II. Interviewfragen (offene und geschlossene Fragen, Skalierungsfragen, Resilienzskala RS 11 etc.)

III. Abschluss

I. Begrüssung/Thema/Ablauf

1. Begrüssung / Dank für Teilnahme
2. Vorstellen der eigenen Person
3. Ziel und Inhalt des Interviews
4. Überblick über die Struktur des Interviews
5. Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben / Erlaubnis zur digitalen Aufnahme (schriftliche Vereinbarung mit Unterschrift)
6. Sprache auf Wunsch: Mundart oder Schriftdeutsch
7. Weitere Fragen seitens der Interviewpartnerin/des Interviewpartners?

Angaben zur Person

Name, Vorname:

Alter/Geschlecht/Nationalität:

Dienstjahre im hiesigen Unternehmen:

Aktuelle Funktion und seit wann:

Führungsperson von wie viel Personen/ Führungsstufe

Interviewtermin: Datum, Uhrzeit (Dauer)

II. Interviewfragen (offene und geschlossene Fragen, Skalierungsfragen etc.)

1. Aktuelle Situation / Veränderungssituation

1. Bitte schildern Sie kurz Ihre Funktion und Ihre aktuellen Aufgaben.
2. Bitte beschreiben Sie rückblickend kurz einen für Sie wesentlichen Veränderungsprozess aus Ihrer Sicht (Change-Situation). Was kommt Ihnen ganz spontan in den Sinn?
3. Wie stehen Sie zu Veränderungsprozessen – ganz allgemein? Unabhängig vom beruflichen Kontext. (Ferner: Welche Persönlichkeitseigenschaften bringen Sie damit in Verbindung?)
4. Mit welchen beruflichen Herausforderungen sehen Sie sich zurzeit konfrontiert (virtuelle Teams, mediale Erreichbarkeit; Abgrenzung des Privatbereichs vom Arbeitsalltag)

2. Führung / Werte / Selbstverantwortung

5. Wie schätzen Sie den Führungsstil im Unternehmen ein?
6. Welche Führungseigenschaften zeichnen Sie aus?
7. In Bezug auf die Werte-/Unternehmenskultur: Wie würden Sie das Werteverständnis in Ihrem Unternehmen beschreiben? (Definition, Wahrnehmung etc.)
8. Welche Rolle messen Sie dabei Ihrem eigenen Vorgesetzten bei?
9. Welche Rolle messen Sie dabei der Geschäftsleitung bei?
10. In Bezug auf Selbstverantwortung: Was verstehen Sie darunter? Welche Rolle spielt Selbstverantwortung für Sie? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = sehr wichtig)*
11. Wie verhalten sich Führung und Verantwortung zueinander? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = sehr wichtig)*
12. Wie wichtig ist Ihnen selbstverantwortliches Handeln? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = sehr wichtig)*
13. Bitte beschreiben Sie ein konkretes Beispiel aus der näheren Vergangenheit zum Thema Selbstverantwortung (Ist) und wie hätte es anders/besser ablaufen können (Soll)? Was hätten Sie sich gewünscht?

3. Resilienz

- Begriff Resilienz kurz umschreiben
- Fragebogen „Resilienzskala RS 11“ ausfüllen lassen
- In Bezug auf die „Sieben Säulen der Resilienz“ nach Reivich und Shatté (2002): Sieben Begriffe (Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung, Zukunftsplanung, Opferrolle verlassen) in Form eines Kartensets visualisieren und hinterfragen = vom Interviewpartner lediglich die drei wichtigsten Begriffe auswählen lassen und diese hinterfragen

1. Optimismus etc. (anhand der drei ausgewählten Begriffe)

- Was bedeutet dieses Thema für Sie?
- Halten Sie sich für einen optimistischen Menschen? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = auf jeden Fall)*
- Wie ist Ihrer Meinung nach Ihr Optimismus entstanden?
- Wie wird Ihr Optimismus im Unternehmen gefördert?
- Wo können Sie Ihren Optimismus im Unternehmen einsetzen?
- Wie schätzen Sie die Bedeutung des Themas für Ihren Umgang mit Führung ein? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 sehr wichtig)*
- ... für Ihren Umgang mit Selbstverantwortung? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 = sehr wichtig)*

4. Unternehmen / Personalentwicklung

14. Wann hatten Sie das Gefühl (bezogen auf eine resilienzorienteerte Haltung) seitens des Unternehmens unterstützt worden zu sein?
15. Welche Unterstützungsmassnahme war in letzter Zeit dahingehend hilfreich? Weshalb? Wie wurde der Praxistransfer gewährleistet?
16. Wie hilfreich haben Sie die Massnahmen StressAway und TransmissionLine empfunden? *Auf einer Skala 1 bis 7 (7 sehr hilfreich) Weshalb?*
17. Welche Rolle spielen in dem Zusammenhang Vorbilder im Unternehmen für Sie?
18. Welche hilfreichen Unterstützungsmassnahmen haben Sie bei Ihrem vorhergehenden Arbeitgeber erlebt? (andere Branchen etc.)

5. Sonstiges / Verbesserungsvorschläge

19. Was benötigen Sie darüber hinaus an Unterstützungsmassnahmen von Seiten des Unternehmens?
20. Welche anderen Weiterbildungsideen kommen Ihnen in den Sinn?

Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen ...

Gibt es etwas, was ich noch nicht gefragt habe?

Gibt es etwas, das für Sie im Zusammenhang mit Führung und Bewältigungsstrategien darüber hinaus wichtig ist?

III. Abschluss

- Ende der Aufnahme
- Information über weiteres Vorgehen
- Evtl. offene Fragen klären
- Dank, Übergabe Präsent und Verabschiedung

Anhang II: Fragebogen Resilienzskala RS-11 nach Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß und Brähler (2005), in Anlehnung an RS-25 von Wagnild und Young (1993)

Im folgenden Fragebogen finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte lesen Sie sich jede Feststellung durch und kreuzen Sie an, wie sehr die Aussagen im Allgemeinen auf Sie zutreffen, d.h. wie sehr Ihr übliches Denken und Handeln durch diese Aussagen beschrieben wird.

	1 = nein Ich stimme nicht zu				7 = ja Ich stimme völlig zu		
1. Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	1	2	3	4	5	6	7
2. Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	1	2	3	4	5	6	7
3. Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ich mag mich.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Ich bin entschlossen.	1	2	3	4	5	6	7
7. Ich behalte an vielen Dingen Interesse.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ich finde öfter etwas, worüber ich lachen kann.	1	2	3	4	5	6	7
9. Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.	1	2	3	4	5	6	7
10. Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.	1	2	3	4	5	6	7
11. In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.	1	2	3	4	5	6	7

Anhang III: 1. Prozentrang-Normen Resilienzskala RS-11 nach Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß und Brähler (2005)

2. Interpretationsempfehlungen von Leppert, Koch, Brähler und Strauß (2008)

1. Prozentrang-Normen RS-11 (N = 2.004; 14 bis 95 Jahre)

PR	RS-11
5	38
10	42
15	45
20	48
25	50
30	52
35	54
40	55
45	57
50	58
55	60
60	61
65	62
70	64
75	65
80	66
85	68
90	70
95	73
100	77
M	58.03
SD	10.76

Erläuterung: PR = Prozentrang; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Die Tabelle enthält die oberen Grenzwerte der Skalenwerte für die einzelnen Prozentränge.

2. Interpretationsempfehlungen RS-13:

Punktwerte 13-66 = niedrig; 67-72 = moderat; 73-91 = hoch

Adaption auf RS-11 durch die Verfasserin dieser Masterarbeit:

Punktwerte bis 52 = niedrig; 53-58 = moderat; 59-77 = hoch

Anhang IV: Kategoriensystem (Auszug)

Kategorie 3		Resilienz																			
Hintergrund (Fragen- auswahl)	Zentrale Befragungsergebnisse (nicht nach Häufigkeit gewichtet; Kennzeichnung der Zitate = "kursiv")	Per- son	UN	Resilienz								Führung				IST	SOLL				
				Wirksamkeit				Kohärenz		Werte		Vertrauen									
				O	Z	A	N	V	L	OR	SOC	Kon.	Auth.			Tran.	Verl.	Com.			
Bedeutung / Assoziation	Optimismus: positive Lebenseinstellung; dann geht vieles leichter; Grundvertrauen, dass die Sachen gut kommen; kein Fatalismus; Erfahrung hilft	x		+								+	+			+		x			
	Optimismus: Grundvertrauen: "... wir haben das irgendwo schon, damit überleben wir auch in der Organisation momentan. Allerdings, dieser Optimismus ist ein Zweckoptimismus..."		x		+								+	-						x	
	Akzeptanz: Bedeutet auch, auf den richtigen Zeitpunkt zu warten; hängt mit Erfahrung zusammen		x					+					+							x	
	Akzeptanz: Manche MA kommen nicht mit; ihnen fehlt die Erfahrung; sie können den Switch nicht machen			x																x	
	Lösungsorientierung: „Es wird nicht vorgelebt... Bei der Lösungsorientierung – sie hat für mich etwas damit zu tun, dass man die Lösung vor die Perfektion stellt. Und wir haben hier immer noch das Perfektionsstreben... Die perfekte Lösung gibt es nicht in meiner Welt. Ich glaube, dass Teillösungen häufig besser helfen, als eine Gesamtlösung. Dieser Pragmatismus fehlt uns.“			x																x	
	Lösungsorientierung: Nutzen des eigenen Handlungsspielraums		x		+											+			+	x	
Häufigkeit der Nennung: Optimismus: 5x Akzeptanz: 2x Lösungsorientierung: 4x Verantwortung über- nehmen: 4x Netzwerk: 1x Zukunftsplanung: 2x Opferrolle verlassen: 0x	Verantwortung übernehmen: „Ich glaube, das ist das Hauptthema. Überhaupt im Leben. Wenn ich eine Aufgabe bewältigen will, muss ich sie annehmen. Und da steckt ja das Wort Antwort drin, also, ich muss Antwort geben darüber, warum mache ich das. Wohin führt mich das? Ich muss Rechenschaft ablegen darüber ... wenn das nicht gegeben ist, dann läuft das Ding doch schlecht. Egal, wo im Leben... Verantwortung kann immer nur einer übernehmen für etwas.“		x																+	x	
	Netzwerkorientierung: "Der Mensch lebt vom Austausch mit anderen Menschen; dann passieren Veränderungsprozesse; aufs Netzwerk abstützen; Rat bekommen; Fragen stellen ... " ... da kann ich mich spiegeln ... Das ist wie der Begriff Netz sagt, da kann ich mich hineinfallen lassen und es trägt mich ..."		x																	+	x
	Zukunftsplanung: Zukunftsplanung gibt auch Zufriedenheit; logische Folge von Optimismus und Lösungsorientierung; ungefähre Zielrichtung für beruflichen Weg ist wichtig		x		+	+														+	x
	Opferrolle verlassen: ./.. (Anmerkung der Verfasserin: Die Karte mit dem Begriff "Opferrolle verlassen" wurde im Interview nicht von den Interviewpersonen ausgewählt)																				

Legende: UN = Unternehmen; O = Optimismus; Z = Zukunftsplanung; A = Akzeptanz; N = Netzwerkorientierung; V = Verantwortung übernehmen; L = Lösungsorientierung; OR = Opferrolle verlassen; SOC = sense of coherence; Kon. = Kongruenz; Auth. = Authentizität; Trans.= Transparenz; Verl. = Verlässlichkeit; Com. = Commitment; + bzw. - = Ausprägung des Faktors

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum: 19. Juni 2014

Unterschrift: *gez. Petra Beatrix Pätzold*

