

Die Bedeutung einer resilienzorientierten Haltung bei Führungskräften im Zusammenhang mit Selbstverantwortung – Eine qualitative Untersuchung*

Petra Beatrix Pätzold

Pätzold Communication

Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung setzt sich am Beispiel eines Industrieunternehmens mit der Fragestellung auseinander, welche Bedeutung eine resilienzorientierte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln hat, um praxisbezogene Handlungsempfehlungen zu generieren. Als Basis diente die themenfokussierte Analyse des Status quo und des Soll-Zustands im Unternehmen mit Blick auf Resilienz-faktoren 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 wirksamer und effizienter zu sein.

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

The importance of an attitude oriented to resilience of executive managers in connection with responsible action

Abstract

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. 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

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: Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, Umstrukturierungsmaßnahmen im Betrieb, finanzielle Sorgen etc. zeigen die offenkundige Notwendigkeit einer resilienten Haltung an (Scharnhorst, 2012). Resilienz scheint ein

* Masterarbeit 2014, Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie

guter Stichwortgeber zu sein, wenn es darum geht, die komplexen Herausforderungen des täglichen Lebens zu meistern. Dies suggerieren in der jüngeren Vergangenheit die inflationären Angebote und Versprechungen insbesondere in der populärwissenschaftlichen Diskussion: Ressourcenaktivierung, Burnout-Prävention, Steigerung der Veränderungskompetenz – sind nur einige Attribute, die werbewirksam in der Öffentlichkeit auftauchen. Die Wissenschaft wartet mit einer umfangreichen Auswahl an Publikationen zu Resilienz auf, wobei der Hauptfokus der Resilienzstudien überwiegend im Bereich der Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters, der Traumaforschung und auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung (Prävention und Intervention) liegt.

Diese Tatsachen legen eine Aufarbeitung nahe, inwieweit sich relevante Resilienz-Aspekte auf die Arbeitswelt übertragen lassen – und hier speziell bezogen auf die Bedürfnisse der Führungskräfte. Für diese Überlegungen konnte ein Industrieunternehmen in der Deutschschweiz mit rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnen werden. Stetige Prozessoptimierungen, Reorganisationsprojekte und eine neu implementierte Unternehmensstruktur konfrontieren sämtliche Akteure dieses Unternehmens mit ständigen Veränderungssituationen, für die keine bewährten Entscheidungsgrundlagen von übergeordneten Instanzen vorliegen, sondern vermehrt neue pragmatische Wege gefragt sind. 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. Der vorliegende Beitrag liefert eine komprimierte Darstellung der im Frühjahr 2014 durchgeführten Untersuchung zu dieser Fragestellung. Im Zentrum stehen ein kurzer theoretischer Abriss, Erläuterungen zum Untersuchungsgegenstand, zur Stichprobe sowie zur Datengewinnung und -auswertung. Die Ergebnisse der Untersuchung werden inhalts- und methodenkritisch sowie im Hinblick auf praktische Implikationen diskutiert.

2 Resilienz und Führung

Der relevante theoretische Kern ist auf die beiden Themenkomplexe Resilienz und Führung fokussiert, bei denen die personenbezogenen (intrapersonellen) und die bedingungsbezogenen (interpersonellen) Faktoren im Mittelpunkt stehen.

2.1 Resilienz und Resilienzfaktoren

Die wissenschaftlichen Etappen in der Resilienzforschung greift Ölsböck (2013) auf. Demnach lag in den 1970er Jahren der Forschungsschwerpunkt auf dem Gebiet der Entwicklungspsychopathologie von Kindern, wobei das Interesse vorrangig auf die

Risikofaktoren gerichtet war. Ein Paradigmenwechsel fand vor allem bedingt durch den Ansatz der Salutogenese von Aaron Antonovsky (1997) statt. Mit dem Blick darauf, was Menschen gesund hält, lenkt das Konzept der Resilienz den Fokus auf jene, die sich trotz schwierigster Bedingungen gut entwickelten. Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2011) bringen die Verwandtschaft zwischen dem Konzept der Salutogenese und dem Resilienzansatz auf den Punkt: Bei beiden Ansätzen wird der Schwerpunkt auf die Ressourcen und Schutzfaktoren des Menschen gelegt. Ferner heben sie hervor, dass in der Resilienzforschung das von Antonovsky (1997; zitiert nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2011, S. 14) genannte Gefühl der *Kohärenz* (*sense of coherence*; *SOC*) als eine personelle Ressource gesehen wird. Differenzierter formulieren es Bengel, Strittmatter und Willmann (2001): Die Fragestellungen und Kernannahmen beider Konzepte sind ähnlich, aber letztlich werden verschiedene Akzente gesetzt. Die Salutogenese richtet den Schwerpunkt auf Schutzfaktoren zur Erhaltung der Gesundheit, die Resilienzforschung hingegen konzentriert sich mehr auf den Prozess der positiven Anpassung/Bewältigung und ist stärker methodenorientiert.

Neben der Salutogenese wird die Selbstwirksamkeitserwartung als ein weiteres, ähnliches Konzept herangezogen (Ölsböck, 2013). Bengel et al. beziehen sich bei ihren Ausführungen auf die von Albert Bandura (1977) entwickelte Theorie, wonach das Verhalten einer Person durch die Effizienz- und Ergebniserwartung geprägt ist. In Bezug auf die Organisations- und Personalpsychologie definiert Weinert (2004) Selbstwirksamkeit mit den Worten: „Überzeugung einer Person, dass sie *wirksam* [Hervorhebung v. Verf.] ist, dass sie fähig ist, eine Aufgabe erfolgreich auszuführen“ (S. 142). Und: Menschen, die sich einer Aufgabe gewachsen fühlen, erbringen höhere Leistungen als solche, die befürchten, daran zu scheitern (Gist & Mitchell, 1992; zitiert nach Weinert, 2004, S. 142). Konkret schreiben Leppert und Strauss (2013) einer resilienten Person Reflexionsfähigkeit, soziale Kompetenz sowie flexible Anpassungsfähigkeit zu, die sowohl assimilieren als auch akkommodieren kann.

Eine Vielzahl von Autoren haben verschiedenste Faktoren identifiziert, die Resilienz beim Individuum fördern. Die Recherche der Verfasserin dieses Artikels hat ergeben, dass in der einschlägigen deutschsprachigen Literatur das Konzept der *sieben Säulen der Resilienz* am meisten im Organisationsbereich verbreitet ist. Aus diesem Grund wird dieser Ansatz, der auf Reivich und Shatté (2002) zurückgeht, für die Untersuchung herangezogen. Die beiden US-Forscher zählen zu den Pionieren der Resilienzforschung und haben sieben entscheidende Faktoren herauskristallisiert, die einen hochresilienten 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.

Was die deutsche Übersetzung betrifft, sind diese Faktoren gemäß Murlane (2013) in seriösen wissenschaftlichen Beiträgen oftmals in leicht abgewandelter Form zu finden. Die gängigsten Begriffe sind demnach Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung, Zukunftsplanung und Verlassen der Opferrolle. Weiterführende Literatur über die Beschreibungen, was sich hinter jedem einzelnen Faktor verbirgt, bieten unter anderem die Publikationen von Leypold (2013) und Wolf (2013). Ferner ist als wesentliches Faktum der Ansatz der Resilienz-Entwicklung hervorzuheben. Diese Ansicht, dass Resilienz grundsätzlich lern- und trainierbar ist, vertreten die Autoren Reivich und Shatté (2002), Gruhl (2012), Heller (2013) und Murlane (2013), um nur einige zu nennen. Große Potenziale in der betrieblichen Personalentwicklung, um Resilienz gezielt zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken, sieht auch Leypold (2013). Sie erwähnt deutlich die Wirkungszusammenhänge der Unternehmenskultur und -führung, ohne jedoch die Eigenaktivität jedes Einzelnen außer Acht zu lassen.

Für die vorliegende Untersuchung gilt als übergeordnete Definition der Ansatz nach Wagnild und Young (1993). Sie verstehen Resilienz als Widerstandskraft und als Fähigkeit, internale und externale Ressourcen für die Bewältigung von Entwicklungsaufgaben erfolgreich zu nutzen. Damit stellen sie die Anpassungsleistungen an die soziale Umwelt in den Vordergrund, womit der konkrete Bezug zur vorgenannten Ausgangslage gegeben ist. Kurz erwähnt sei an dieser Stelle ferner, dass die Herleitung der Formulierung *resilienzorienteerte Haltung* angelehnt ist an die Definition des Begriffs *seelische Haltung*. Gemäß Dorsch (Häcker & Stapf, 2004) ist damit im übertragenen Sinne die Werthaltung, Einstellung, Gesinnung einer Person gemeint.

2.2 Führung

Bei der Literaturrecherche bilden fünf Hauptthemen einen ausgewogenen theoretischen Rahmen in Bezug auf die beeinflussenden Faktoren, welche die vorgenannte Ausgangslage berücksichtigen und zur Beantwortung der Fragestellung beitragen: extern (*Kontext der Organisation*), intern (*Führungsstil, Unternehmenskultur*) und personenbezogen (*Anforderungen an die Führungskraft, Selbstverantwortung*). In aller Kürze sei exemplarisch an dieser Stelle auf die beiden letztgenannten Aspekte eingegangen. Als zusätzliche Quellen für die übrigen Themenkreise bieten sich an: Boos, Heitger und Hummer (2004) bezüglich Kontext der Organisation; Wegge und von Rosenstiel (2007) für den Bereich transformationaler Führungsstil sowie Schmidt (2011) hinsichtlich Unternehmenskultur. Insbesondere wird auf die Studie von Harland, Har-

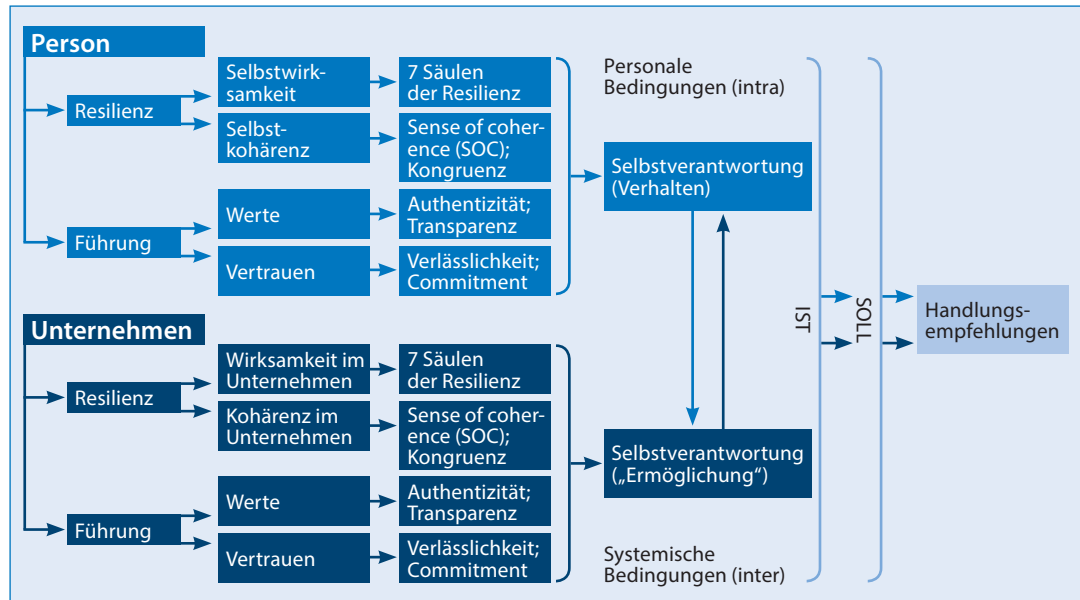
lison, Jones und Reiter-Palmon (2005) verwiesen, die sich mit dem Zusammenhang des transformationalen Führungsstils und Resilienz beschäftigt.

Im Sinne der *Anforderungen* an die Führungskraft brauchen moderne Unternehmen innovative Manager – das behaupten etliche Autoren, wie zum Beispiel Kotter (1997). Er betont stets die *Haltung der Führungspersonen* als großes Potenzial, wenn sie durch Beispielcharakter die Visionen des Unternehmens aktiv vorleben. Dieselbe Sichtweise nimmt auch Vranken (1997) ein. Für sie spielt die innere Einstellung der Führungskraft eine zentrale Rolle, indem sie sich als lernende Person sieht und diese Haltung glaubhaft gegenüber den Mitarbeitenden vorlebt. Auch Hülshoff (2010) tendiert in Richtung *Authentizität*, indem er die Führungskräfte mit ihrem Reden und Handeln als die lebendigen Kulturträger bezeichnet. Darüber hinaus hebt Welte (2003) den Aspekt der *Aufrichtigkeit* des Managements hervor. Die Kommunikationszufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Management sowie die Einschätzung der Aufrichtigkeit der Kommunikation sind die stärksten Prädiktoren für das *Commitment*, im Sinne von Bindung zum Unternehmen. Dies bestätigen 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 werden die größere Akzeptanz von Veränderungen und geringere Widerstände betont, 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).

Im Zusammenhang mit den Anforderungen an die Führungskraft postuliert Felfe (2005) relevante Persönlichkeitseigenschaften, die unternehmerische Initiative und Erfolg begründen. Zum Beispiel: Leistungsmotivation, Selbstwirksamkeit, Optimismus, emotionale Stabilität, Risikobereitschaft (Müller, 2004; zitiert nach Felfe, 2005, S. 16). Außerdem sind bei den Führungskräften Flexibilität und selbstverantwortliches Handeln gefragt, weil sie zunehmend den Wandel und die Veränderungen von Strukturen aktiv und eigenverantwortlich zu gestalten haben. Bezogen auf die Kontextbedingungen des Führungsumfeldes, welche von Komplexität und Ungewissheit geprägt sind, spricht Weinert (2004) von der Notwendigkeit einer *Ambiguitätstoleranz*.

Im Zentrum der Fragestellung steht ebenfalls das Thema *selbstverantwortliches Handeln* bei Führungskräften. Die Fachliteratur zeigt, dass die Bezeichnung variiert und unscharf ist. Im Rahmen der Untersuchung wird Selbstverantwortung nach der Definition von Sprenger (2002) herangezogen, welcher seinen Erklärungsversuch von Höffe (1993)

Abbildung 1
Übersichtsmodell



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). Somit stehen alle Akteure eines Unternehmens vor einer Wahl: Sie können entweder eine Beobachterrolle einnehmen oder eine Teilnehmerrolle. Als Teilnehmer *nehmen* die Betroffenen *einen Teil* der Verantwortung wahr, womit ausschließlich diese Entscheidung die Situation der Selbstverantwortung ausmacht. Die konkrete Übertragung auf die Alltagspraxis lautet: Selbstverantwortung zeigt sich durch die Bereitschaft, auch dort Zuständigkeit wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung festgelegt ist.

2.3 Ein integratives Übersichtsmodell von Resilienz und Führung

Dieser Artikel gibt lediglich einen kleinen Teilausschnitt der relevanten, zugrunde gelegten Theorie wieder. Bei der in der Praxis durchgeführten Untersuchung wurden die Themen Resilienz, Führung und Selbstverantwortung in dezidiert Form behandelt. Abbildung 1 beinhaltet diese tatsächlich untersuchten Fachthemen und liefert ein schematisches Bild der Schwerpunktthemen und deren Zusammenhänge. 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 unter anderem darauf gezielt die empirische Untersuchung aufzubauen und aufgrund der Ist-/Sollanalyse entsprechende Handlungsempfehlungen für das Unternehmen zu generieren.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Ziel der Untersuchung 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 das Unternehmen abzuleiten.

Bei der Untersuchung handelt es sich um eine qualitative Studie, bei der anstelle von Hypothesen eine zentrale Grundfrage sowie drei dementprechende Unterfragen aufgestellt werden. Diese dienen zur Erfassung der Ausgangslage auf personaler und systemischer Ebene sowie potenzieller Lösungsansätze. Der Fragenkomplex lautet:

- I. *Grundfrage*
Welche Bedeutung hat eine resilienzorientierte Haltung im Zusammenhang mit selbstverantwortlichem Handeln bei Führungskräften?
- II. *Unterfragen*
 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)?

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)?

Diese Fragestellung und die zugrunde gelegten theoretischen Konstrukte bilden das Fundament für den Aufbau des Untersuchungsdesigns als qualitative Studie mit explorativem Ansatz. Um diese Arbeit auf eine möglichst breite Datenbasis abstützen zu können, wurde die Erhebungsstrategie um zwei weitere Methoden erweitert: quantitativer Fragebogen (RS-11) und Dokumentenanalyse. Da das vorrangige Ziel auf eine unterschiedliche, individuelle Perspektive ausgerichtet war, lag der Schwerpunkt der Erhebung eindeutig beim Interviewteil; zeitlich danach folgte die Dokumentenanalyse. Es wurden sechs Personen, eine Frau und fünf Männer, in einer leitenden Funktion aus unterschiedlichen Fachbereichen befragt. Im Folgenden wird auf die drei Ansätze des Untersuchungsdesigns näher eingegangen.

3.2 Problemzentriertes, teilstrukturiertes Interview

Den wesentlichen Kern der hier vorliegenden Untersuchung bilden die Befragungen mittels eines problemzentrierten, teilstrukturierten Interviews nach Mayring (2002). Der Leitfaden gliedert sich neben dem Einführungspar in fünf theoriegeleitete Hauptthemen: Veränderungssituation, Führung, Resilienz, Unternehmen/Personalentwicklung, Verbesserungsvorschläge (Best-Practice-Ansätze). Mit Blick auf das Thema Resilienz 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) beimessen. Für diese 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 anhand operationalisierter Fragen auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit den favorisierten Begriffen einzulassen.

3.3 Quantitativer Fragebogen

Um die Resilienzfähigkeit bei den Interviewpersonen festzustellen, bot sich ein operationalisierter Zugang an. Für Schumacher, Leppert, Gunzelmann,

Strauß und Brähler (2005) stellt die Resilience Scale von Wagnild und Young (1993) mit 25 Items (RS-25) das am weitesten verbreitete Verfahren dar. Basierend auf dieser Originalform erhoben Schumacher et al. (2005) in Deutschland eine neue, verkürzte Untersuchung. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass sich sowohl die ursprüngliche Gesamtskala mit 25 Items (RS-25) von Wagnild und Young (1993) als auch die darauf aufbauend neu konstruierte Kurzskaala mit 11 Items (RS-11) als reliable und valide Messinstrumente zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal erweisen. Aus diesem Grund kam im Sinne der Effizienz für die vorliegende Untersuchung der verkürzte Fragebogen RS-11 als Selbstbeurteilungsinstrument für die Probanden während des Interviewgesprächs zum Einsatz.

3.4 Dokumentenanalyse

Um die Qualität der Forschungsarbeit zu erhöhen, zielt die dritte gewählte Datenquelle in Form der Dokumentenanalyse darauf ab, themenspezifische, schriftliche Unterlagen des Unternehmens heranzuziehen bzw. mündliche Informationen, die im Dialog mit dem Bereich Human Resources zur Verfügung gestellt wurden. Die wesentlichen Datenquellen sind: die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung, das aktuelle Kompetenzmodell, Angaben zum Weiterbildungsangebot/Talentmanagement sowie zum Werte-/Führungsmodell.

3.5 Datenauswertung

Die drei genannten Untersuchungselemente wurden mit folgenden Auswertungsmethoden bearbeitet:

1. Für die *Interviewauswertung* wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) im Sinne der *inhaltlichen Strukturierung* und *deduktiven Kategoriendefinition* angewandt. In einem ersten Schritt wurden die Aussagen pro Interviewperson in fünf Oberkategorien analog zum Interviewleitfaden zusammengefasst, analysiert sowie auf wesentliche Kernaussagen reduziert und in weitere Unterkategorien eingeteilt. In einer zweiten Etappe wurden die Aussagen aus dem Gesamtdokument mit der Analogie des Übersichtsmodells (siehe Abbildung 1) in Zusammenhang gebracht. Das bedeutet: Mit Blick auf die Fragestellung 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. Darüber hinaus wurden die beiden Dimensionen Resilienz und Führung in Anlehnung an den theoretischen Hintergrund tiefergehend ope-

rationalisiert. 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.

2. Die Auswertung des *Fragebogens RS-11* fußt im ersten Schritt auf den Ausführungen von Schumacher et al. (2005). Ausgehend von den 11 Items, welche auf einer siebenstufigen Antwortskala beantwortet werden müssen, wird vom Forscherteam die Auswertung mittels Summation der Rohwerte vorgegeben und ferner, dass ein hoher Score für eine hohe Merkmalsausprägung im Sinne von Resilienz steht. 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. Daraus ergibt sich folgendes Schema für die Interpretation der Merkmalsausprägung für Resilienz bezogen auf den RS-11-Fragebogen: Punktwerte bis 52 = niedrig; 53-58 = moderat; 59-77 = hoch.
3. Die systematische Auswertung der *Firmendokumente* diene als zusätzlicher Aspekt bei der Betrachtung der Themen Führung, Werte und Personalentwicklung, um beispielsweise in Bezug auf die Interviewaussagen mögliche Bestätigungen, Widersprüche oder Erklärungsansätze zu erhalten.

Die wechselseitige Beziehung der drei Datenquellen ist eingangs in diesem Abschnitt erwähnt: Die Interviews stellen explizit den Kern der Datenanalyse und damit den fundamentalen Teil für den Aufbau des Untersuchungsdesigns dar.

4 Ergebnisse

An dieser Stelle wird eine stark verkürzte Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse geliefert; weitere Details folgen im Abschnitt 5. Der erste Passus handelt von den Ergebnissen des *quantitativen Fragebogens*.

Die Punktwerte der Interviewten liegen zwischen 61 und 77 bzw. der Prozentrang bewegt sich zwischen 60% und 100%. Anhand des in Abschnitt 3.5 genannten Rasters lässt sich feststellen, dass sämtliche Personen über eine hohe Ausprägung von Resilienz verfügen. Bei den ausgewählten Begriffen hinsichtlich der sieben Säulen der Resilienz hatte jede Person die Möglichkeit, die drei für sie wichtigsten Begriffe auszuwählen. 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 Op-

timismus 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. Auf die Darstellung der Assoziationen, die die Interviewpersonen mit den Resilienzfaktoren in Verbindung gebracht haben, wird an dieser Stelle verzichtet.

Die *Interviewergebnisse* zeigen, dass bei den Befragten grundsätzlich eine große Offenheit und Affinität gegenüber Veränderungen herrscht. Darüber hinaus schätzen sie die Bedeutung von Selbstverantwortung sehr hoch ein. Einerseits für sich selbst und andererseits fordern sie das selbstverantwortliche Handeln gleichermaßen von ihren Mitarbeitenden ein. Das, wodurch sich ihr eigener Führungsstil, ihre Führungseigenschaften, auszeichnen, ebenso wie selbstkritische Aspekte oder das Hinterfragen der eigenen Führungsrolle, kamen kaum zur Sprache. Die Werte- und Führungskultur, als Bestandteile der Rahmenbedingungen betreffend Resilienz und Führung, erscheinen den Befragten wenig fassbar – ebenso gibt es ihrer Meinung nach nicht *den* Führungsstil im Unternehmen. Die *Dokumentenanalyse* liefert sowohl Bestätigungen als auch Erklärungen für das Gesagte in den Gesprächen.

5 Diskussion

Nachfolgend werden die in Abschnitt 3.1 formulierten Forschungsfragestellungen beantwortet und die Ergebnisse einer inhaltlichen und methodischen Diskussion unterzogen. Dabei behalten die Ausführungen die Systematik des Übersichtsmodells (siehe Abbildung 1) als roten Faden bei: Frage 1 bezieht sich auf die Person und Frage 2 auf das Unternehmen. Für die Beantwortung der Frage 3 hinsichtlich möglicher Optimierungsansätze werden die Komponenten „Ist“ (Ausgangslage) und „Soll“ (Erwartungshaltung, Verbesserungsvorschläge) herangezogen, um aus diesen Informationen konkrete Praxisempfehlungen abzuleiten.

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)?

Die Ergebnisse zeigen, dass sich das Unternehmen in einem äußerst dynamischen Umfeld bewegt. Mit Blick auf die sechs befragten Führungskräfte ist festzustellen, dass überwiegend eine hohe Affinität für Veränderungsdynamik besteht. Diese Haltung bringen sie unter anderem mit den Persönlichkeitseigenschaften Ehrgeiz, Zuverlässigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Vertrauen aufbauen zu können in Verbindung und mit der Grundsicherheit, jeder

Aufgabe gewachsen zu sein. Diese Rückmeldungen korrespondieren mit der Lehre von Weinert (2004) und Leppert und Strauss (2013). Ferner lässt sich festhalten, dass jede Person grundsätzlich über eine hohe Ausprägung von Resilienz verfügt. Die Fragebogenergebnisse der Resilienzskala RS-11 weisen durchweg eine hohe Merkmalsausprägung für Resilienz aus. Bezogen auf die sieben Resilienz-faktoren, waren für die Probanden insbesondere die Faktoren Optimismus, Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung relevant.

Beim Thema Führungsverständnis zeigten die Interviewten eine große Überzeugung darin, dass sie ihrem eigenen Anspruch gerecht werden. Im Zusammenhang mit ihrem Führungsverhalten stellten sie überwiegend die Erwartungshaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden ins Zentrum. 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, als auch in Bezug auf ihre Mitarbeitenden. Den theoretischen Bezug liefern diesbezüglich Felfe (2005), Sprenger (2002) sowie Klendauer, Frey und von Rosenstiel (2007) im ersten Teil des Artikels. In der Empirie kamen dezidierte Interviewfragen zum Einsatz: Was die Probanden unter Selbstverantwortung verstehen, welchen Wert sie diesem Aspekt beimessen und welche konkreten Situationen sie aus der näheren Vergangenheit benennen können, sind Beispiele des operationalisierten Zugangs während der Befragung.

Frage 1 kann dahingehend beantwortet werden, dass aus Sicht der Befragten zweckdienliche Voraussetzungen (relevante Resilienzfaktoren, adäquate Führungsverständnis) für eine resilienzorientierte Haltung und selbstverantwortliches Handeln auf personaler Ebene gegeben sind.

Mit der Auseinandersetzung der zweiten Unterfrage beschäftigen sich die nächsten Zeilen:

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)?

Die Resultate spiegeln eine wenig fassbare Werte- und Führungskultur wider. 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. Es lässt sich

feststellen, dass zweckdienliche Voraussetzungen im Sinne einer transparenten, kongruenten Führungs- und Wertekultur nicht vorliegen; ebenso wenig wie ein schlüssiges Talent-Management oder eine adäquate Mitarbeiterbindung in relevante strategische Themen. 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 und wertschätzend aus. Dabei ist einzuräumen, dass ein breites Aus- und Weiterbildungsangebot zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für gezielte Resilienzförderung darstellt. Ebenso ist klar, dass eine positive Rückmeldung über die eigenen Vorgesetzten als Ausdruck einer hohen Loyalität nicht zwangsläufig eine resilienzfördernde Arbeitsumgebung kreiert. Aber es scheint naheliegend zu sein, dass basierend auf diesen beiden Punkten eine resiliente Haltung und damit eine selbstverantwortliche Handlung tendenziell wahrscheinlicher wird. In dem Zusammenhang sei auf die theoretischen Ausführungen von Leppert und Strauss (2013) sowie Leypold (2013) verwiesen.

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 etc.). Darüber hinaus wurden auch Vorschläge mit dem Fokus auf Verlässlichkeit genannt, bezogen auf die zwischenmenschliche Situation, aber auch mit Blick auf die strukturellen Rahmenbedingungen hinsichtlich kongruentem Verhalten und Transparenz (bestehende Richtlinien einhalten, direkte Zuständigkeiten). Diese Notwendigkeit wurde auch in der Theorieabhandlung deutlich (Kotter, 1997; Vranken, 1997; Welte, 2003; Hülshoff, 2010). Dabei fällt auf, dass Bedürfnisse, die in Richtung Optimierung der Fachkompetenz gehen, in den Interviews

nicht geäußert wurden. Ebenso wurden keine Bedürfnisse erwähnt, die sich auf die intrapersonelle Ebene beziehen. Es gab keine Vorschläge, durch die sich die Interviewten höchstpersönlich unterstützt fühlen würden, sondern die Optimierungsansätze hatten stets einen allgemein gehaltenen Charakter. Die dahinterliegenden Ursachen lassen sich nur vermuten. Es kann sein, dass das unternehmerische Denken an erster Stelle steht, das heißt, der Nutzen für die Organisation, für das Team hat Vorrang vor den eigenen Bedürfnissen. Möglich wäre auch, dass die befragten Führungskräfte für sich tatsächlich keinen Bedarf an konkreten Unterstützungsmaßnahmen sehen. Was mit den Ergebnissen von Frage 1 korrespondieren würde, welche die resiliente Grundhaltung dokumentieren. Das differenzierte, unternehmerische Denken zeigt sich auch an den teilweise geäußerten Bemerkungen, dass die Unterstützung für eine resilienzorientierte Haltung von zwei Seiten kommen muss: Einerseits muss das Unternehmen die Rahmenbedingungen schaffen, damit der Transfer sichergestellt werden kann (mehr Transparenz) und andererseits liegt es an der Verantwortung des Einzelnen, dass er es auch umsetzt (siehe Sprenger, 2002).

Frage 3 lässt sich wie folgt beantworten: Aus Sicht der Befragten könnte seitens des Unternehmens eine resilienzorientierte 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 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 beispielhafte Fakten belegen diese Aussage: Die sechs befragten Führungskräfte weisen eine hohe psychische Widerstandskraft auf, wobei konkret drei Resilienzfaktoren von besonderer Bedeutung sind: Optimismus, Verantwortung übernehmen und Lösungsorientierung. 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. Ferner legen sie Beharrlichkeit sowie Ausdauer an den Tag und es ist für sie eine Selbstverständlichkeit, Verantwortung zu übernehmen 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 zeigen mit ihren Interviewantworten, dass sie sich selbst damit arrangieren können, und nutzen diesen Freiraum als Chance, ei-

gene Maßstäbe innerhalb ihres Teams zu kreieren – im Sinne einer eigenen Sub-Führungs- und Wertekultur. Diese Ergebnisse gehen eindeutig in die Richtung der eingangs aufgeführten theoretischen Abhandlungen; siehe Leppert und Strauß (2013), Weinert (2004) und Felfe (2005).

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 Resilienz-faktoren würden bei ihnen zentral sein und ließen sich daraus Ableitungen in Bezug auf ihre Eigenverantwortung vornehmen? Diese Fragen bleiben zurzeit offen. Zum anderen eröffnet sich 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 eine andere Dimension ausmacht als Ansätze beim *state*-Faktor, 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 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 intrapersonalen Ebene liegt der Ansatz auf der interpersonellen Dimension nahe: durch nachvollziehbare, sinnhafte Unternehmenswerte und Führungsleitlinien, bei denen in der Konzeptionsphase idealerweise die Betroffenen mit eingebunden werden.

Abschließend lässt sich für diesen Abschnitt bemerken, dass sich das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung auf die individuellen Sichtweisen der

befragten Führungskräfte des ausgewählten Unternehmens beschränkt. Der Fokus ist sowohl auf die Einstellungen und Verhaltensweisen dieser Personen gerichtet als auch darauf, wie sie das Unternehmen wahrnehmen. Es ist nicht Gegenstand der Betrachtung gewesen, die Haltung der Geschäftsleitung einzubeziehen. Hinzu kommen weitere Limitierungen als kritische Betrachtung: Eine breitere Heterogenität wäre wünschenswert gewesen sowie eine größere Stichprobe. Außerdem bringt das gewählte Design den latenten Effekt der sozialen Erwünschtheit mit sich. Auf dieser Grundlage entfällt der Anspruch auf Repräsentativität. Positiv zu vermerken ist hingegen die Alltags- und Praxisnähe des interviewbasierten Ansatzes. Letztlich hat die Fragestellung ein breites Themenfeld hinsichtlich Resilienz und Führung eröffnet, bei dem sich das prozesshaft entwickelte Übersichtsmodell als Orientierungsrahmen bewährt hat.

6 Praxisempfehlungen und Ausblick

Diese Erkenntnisse legen nahe, im Unternehmen verstärkt in eine transparente und kongruente Führungs- sowie Unternehmenskultur zu investieren. Der wesentliche Aspekt bei der Ausrichtung potenzieller Maßnahmen ist die Entscheidung, welche Ebene beschränkt werden soll: die intra- oder interpersonale Ebene. Stringentes Konzeptionieren, Umsetzen und Evaluieren (Messkriterien!) sind wesentliche Prämissen bei der Planung flankierender Maßnahmen – begleitet in Form einer klaren Kommunikationspolitik. Relevant ist insbesondere, dass die Rückendeckung 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 Beschreibung der interpersonalen Ebene ließe sich über eindeutige Rahmenbedingungen herleiten (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, eine konstante Begleitung des Vorgesetzten bei den Entwicklungsthemen jedes Einzelnen sowie das professionelle Ausfüllen der Vorbildfunktion.

Im ersten Abschnitt wurde es bereits erwähnt: Resilienz ist zu einem populären Begriff mit vielversprechenden Potenzialen avanciert. Das suggerieren auch die Dienstleistungen von Beratungs- und Coaching-Unternehmen, wenn sie mit Ressourcenaktivierung und Steigerung der Veränderungskompetenz werben. Bei diesen Versprechungen gilt es von Seiten des Nachfragers seriös zu unterscheiden, welchem Anbieter das Vertrauen entgegengebracht wird – und schließlich bleibt es eine Fra-

ge der zur Verfügung stehenden Mittel sowie der generellen geschäftspolitischen Haltung, welchen Stellenwert Partizipation erhalten soll. 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.

Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGTV.
- 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.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, Führung, Commitment*. Köln: Kölner Studien-Verlag.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönau-Böse, M. (2011). *Resilienz*. München: Reinhardt.
- Gruhl, M. (2012). *Die Strategie der Steh-auf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz* (4. Aufl.). Freiburg i. Br.: Kreuz-Verlag.
- Häcker, H. & Stapf, K.-H. (Hrsg.) (2004). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Bern: Huber.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2, 2-14.
- Heller, J. (2013). *Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*. München: Gräfe und Unzer.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mourlane, D. (2013). *Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen* (2. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.
- Ölsböck, N. (2013). Resilienz – die innere Widerstandskraft. *Psychologie in Österreich*, 33, 2, 103-107.
- 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.
- Scharnhorst, J. (2012). *Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen*. Freiburg i. Br.: Haufe.
- 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.
- Sprenger, R. K. (2002). *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation* (11. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Vranken, U. (1997). Führung durch Prozeßmanagement. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management* (S. 214-217). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1 (2), 165-178.
- 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.
- 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.
- Wolf, D. (2013). *Der Beitrag von Resilienz zum Führungserfolg. Resilienzförderung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung der IBM in Deutschland*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.



Petra Beatrix Pätzold M.Sc.
info@paetzold-communication.ch
www.paetzold-communication.ch