

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Wirtschaftspädagogik, insb. Hochschuldidaktik und -entwicklung  
K. 184.4534 Forschungsstudium  
Prof. Dr. Tobias Jenert  
Sommersemester 2023

---

### **Forschungsarbeit**

**Ist eine Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden aufgrund beruflicher Stressoren und der aktuell krisengeprägten Zeit wichtig? Welche möglichen Veränderungen können Führungskräfte beobachten?**

---

Eingereicht von:

Laura Kreilinger



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	III
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	III
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	III
<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Darstellung der Theorien</b> .....	2
2.1. Theoretischer Überblick zum Konzept Resilienz .....	2
2.1.1 Definition und Ursprung von Resilienz mit Abgrenzung zu anderen Konzepten .....	2
2.1.2 Resilienz im Arbeitskontext .....	7
2.2. Führungskraft in der Rolle der Personalentwicklung .....	10
2.3 Die aktuell krisengeprägte Zeit .....	12
<b>3. Methodisches Vorgehen</b> .....	13
3.1 Datenerhebung .....	14
3.1.1 Halbstandardisierter Fragebogen .....	14
3.1.2 Ablauf der Datenerhebung .....	15
3.2 Der Mixed Methods Ansatz .....	16
<b>4. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse</b> .....	18
4.1 Datenerhebung durch Online-Umfrage .....	18
4.2 Durchführung des Mixed Method Ansatzes .....	19
4.2.1 Durchführung der quantitativen Auswertung .....	19
4.2.2 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse .....	19
4.3 Auswertung der Ergebnisse .....	20
<b>5. Ausblick und Fazit</b> .....	25
5.1 Limitationen .....	25
5.2 Implikationen .....	26

5.3 Fazit .....	27
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Eidesstaatliche Erklärung.....</b>	<b>VIII</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Mittelwerte aller Stressoren (Quelle: eigene Darstellung)

21

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rollen und Aufgaben der Führungskraft im Rahmen der Personalentwicklung  
(Tabelle in Anlehnung an Michalk & Ney, 2018, S.107..... I

# Abkürzungsverzeichnis

MA	=	Mitarbeitende
FK	=	Führungskräfte
PE	=	Personalentwicklung

## 1. Einleitung

Eine Zeit, die von Unsicherheiten und Chaos geprägt ist, erfordert eine stabile psychische Gesundheit, um mit den Herausforderungen und ständig neuen Änderungen zurecht zu kommen (vgl. CASCIO, 2020). Das Konzept der Resilienz, besteht bereits seit den 50er Jahren, ist allerdings erst seit wenigen Jahren von größerer Bedeutung vor allem auch für den beruflichen Kontext (vgl. PESCHL & SCHÜTH 2022, S1237). Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich daher mit der Fragestellung **„Ist eine Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden aufgrund beruflicher Stressoren und der aktuellen krisen-geprägten Zeit wichtig? Welche möglichen Veränderungen können Führungskräfte beobachten?“**. Dazukommend sind die Stressoren (arbeitsbelastende Situationen), für die Mitarbeitenden, im Folgenden MA genannt, eine bestehende Belastung (vgl. POULSEN, 2009, S.49). All diese Herausforderungen werden von MA unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet. Resilienz, welche als dynamischer Prozess verstanden wird, soll hier Abhilfe schaffen, um mit derartigen Herausforderungen und Unsicherheiten zurechtzukommen.

Für die Beantwortung der Fragestellung wurde im Rahmen meines Forschungsstudiums, welches ich in einer Unternehmensberatung für Personalentwicklung und -diagnostik machen durfte, eine Online-Umfrage an Führungskräfte versandt, die mithilfe ihrer Erfahrungen und Ansichten, Fragen zu verschiedensten Stressoren und Situationen aus ihrem Arbeitsalltag mit ihren MA beantworten sollten.

Zuerst wird in der vorliegenden Arbeit der theoretische Rahmen abgesteckt. Hierfür wird zunächst das Konzept der Resilienz im Allgemeinen vorgestellt und im Ausführlichen betrachtet und danach vor allem auf den beruflichen Kontext ausgelegt. Im Nachgang wird die Zielgruppe der Befragung theoretisch fundiert, da die Führungskräfte im vorliegenden Fall in ihrer Rolle als Personalentwickler einen allgemeinen Überblick über den Zustand in ihrem Team haben. Als letzten Aspekt im theoretischen Rahmen wird die aktuell krisengeprägte Zeit angesprochen, in der wir uns befinden.

Methodisch wird die Arbeit durch eine Online-Umfrage unterstützt, welche mithilfe einer Mixed Method Methode ausgewertet wird. Die Mixed Method Methode vereint quantitative und qualitative Aspekte, um fundierte Ergebnisse für die Forschungsfrage zu liefern. Der erste Teil der Online-Umfrage besteht aus dem qualitativen Teil, um herauszufinden, ob die aktuell krisengeprägte Zeit ein größerer Stressor als die bereits bestehenden

Stressoren aus dem beruflichen Alltag darstellt. Der qualitative Teil der Online-Umfrage besteht aus den Freitextantworten, bei denen es darum geht, dass die Führungskräfte, im Folgenden FK genannt, zunächst bewerten sollen, wie dringlich sie den Aufbau der Resilienz ihrer MA einschätzen und was sich vor allem auch für Änderungen an ihre Kompetenzen und Führungsqualitäten ergeben. Die Ergebnisse werden mithilfe der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ ausgewertet. Den Abschluss bilden die Limitationen und die Implikationen, welche zum einen die Grenzen der vorliegenden Forschung aufzeigen und zum anderen einen Ausblick für mögliche Forschungserweiterungen bieten. Den Schluss bildet das Fazit, wo die Kernaussagen und Ergebnisse in einem kurzen Überblick dargelegt werden und somit die Forschungsarbeit abgerundet wird.

## **2. Darstellung der Theorien**

In den folgenden Unterkapiteln soll das Konstrukt der Resilienz vorgestellt werden, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Neben dem Ursprung und der Definition wird auch auf die verschiedenen Forschungsperspektiven auf Resilienz eingegangen. Zudem wird Resilienz speziell im Arbeitskontext beleuchtet und das Modell erläutert, welches als Basis für die Forschung der Arbeit dient. Im Anschluss folgt die theoretische Begründung der Wahl der FK als Zielgruppe der Befragung, bevor die aktuelle zeitliche Einordnung das Kapitel schließt.

### **2.1. Theoretischer Überblick zum Konzept Resilienz**

#### **2.1.1 Definition und Ursprung von Resilienz mit Abgrenzung zu anderen Konzepten**

Bevor es darum geht, wie Resilienz definiert ist, soll zunächst ein Überblick darüber gegeben werden, wo und wann dieses Thema das erste Mal in der Forschung auftauchte. Auch wenn Resilienz erst seit wenigen Jahren ein derart großes Thema für die Psychologie ist, begannen die ersten Forschungen dazu bereits in den 1950er Jahren. Zu der Zeit lag der Fokus der Forschung auf dem Entwicklungsprozess von Kindern und Jugendlichen. Dabei legt die wohl nach wie vor bedeutendste Studie, die Kauai Studie von WERNER (1992) (vgl. FICHTE 2017, S. 5) den Grundstein der Resilienzforschung. EMMY WERNER war eine Professorin für Entwicklungspsychologie, die an verschiedenen Universitäten in Amerika forschte. In den 50er Jahren startete sie eine Langzeitstudie mit einem Team aus Kinderärzten, Psychologen, Sozialarbeitern und Krankenschwestern auf der

hawaiianischen Insel Kauai. Probanden dieser Studie waren über 600 Kinder, die im Jahr 1955 geboren wurden. Sie wiesen durch ihre unterschiedlichen Geburtsorte, wie bspw. Japan, die Philippinen, Hawaii, Portugal oder Korea, unterschiedliche ethnische Hintergründe auf. Auch eine kleine Gruppe von Kindern mit Wurzeln in Europa gehörte zu den Probanden der Studie. Die ausgewählten Kinder wuchsen unter schwierigen und widrigen Lebensbedingungen auf. Unter anderem litten sie unter Armut, erleideten Missbrauch, lebten bei alkoholabhängigen Eltern oder waren Waisen. WERNER entschied sich mit ihrem Team dazu, die Entwicklung dieser Kinder zu begleiten, indem sie diese 40 Jahre lang verfolgte. Die Mehrzahl der Kinder entwickelte sich bereits vor deren 10. Lebensjahr in eine auffällige Richtung. So wurde ein Großteil der Probanden drogenabhängig oder kriminell (vgl. FLÜTER-HOFFMANN ET AL. 2018, S. 8) oder hatte mit Integrationsproblemen und Lern- und Verhaltensstörungen zu kämpfen.

Ungefähr einem Drittel der Kinder hingegen gelang eine positive Entwicklung (vgl. SCHARNHORST 2019, S. 206). Diese Gruppe der Kinder nannte WERNER „vulnerable, but invincible“ (vgl. WERNER & SMITH 1989), was so viel bedeutet wie verwundbar, aber nicht besiegbar. Die Studie zeigte außerdem, dass auch Kinder, die in ihrem Teenageralter kriminell oder drogenabhängig waren, zeigten im Verlauf ihres Lebens positive Entwicklungsschritte (vgl. FLÜTER-HOFFMANN ET AL. 2018, S. 8f.). WERNER suchte daraufhin nach den Eigenschaften, die es den Kindern ermöglichten, trotz der schlechten Umstände, einen positiven Lebensweg einzuschlagen (vgl. FICHTE 2017, S. 5). Sie fand heraus, dass die Kinder über sogenannte Schutzfaktoren verfügten, die negative Auswirkungen ihrer Umwelt abwehrten und ausglich. Als Schutzfaktoren zeigten sich die emotionale Unterstützung außerhalb der Familie, das Erleben von Selbstwirksamkeit, eine positive Grundhaltung, Autonomieerleben sowie Problemlösefähigkeit (vgl. FLÜTER-HOFFMANN ET AL. 2018, S. 9). Neben diesen Schutzfaktoren benannte WERNER auch sogenannte Risikofaktoren, zu denen bspw. auch die Armut und der Missbrauch, die zu Beginn erwähnt wurden, zählten. Erst im späteren Verlauf der Studie ergab sich der Begriff „Resilienz“.

Das Deutsche Resilienz-Zentrum in Mainz unterscheidet vier verschiedene Phasen in der Resilienzforschung, über die nachfolgend ein Überblick gegeben werden soll (vgl. GRABER ET AL. 2015, S. 13).

In der ersten Forschungsphase haben viele Forscher die Identifikation der Risiko- und Schutzfaktoren von Resilienz fokussiert. Dafür gab es verschiedene Längsschnittstudien, die an die Kauai Studie von WERNER angelehnt waren. Allen Studien ist gemeinsam, dass

sie Zusammenhänge zwischen einzelnen Schutzfaktoren und der Gesundheit der Kinder ermitteln und verstehen wollten. International bekannt sind vor allem das „Minnesota Parent-Child Projekt“ oder die „Dunedin Multi-disciplinary Health and Development Study“ (vgl. FLÜTER-HOFFMANN ET AL. 2018, S. 9). Auch im deutschen Raum gab es Studien, die Resilienzfaktoren zu identifizieren versuchten. Darunter fallen vor allem die Bielefelder Invulnerabilitätsstudie und die Mannheimer Risikokinderstudie. Alle angeführten Studien kamen zu ähnlichen Ergebnissen wie WERNER in ihrer Kauai Studie.

In einer zweiten Phase der Forschung wurden Modelle aufgestellt, die erklären, wie verschiedene Schutzfaktoren miteinander in Beziehung stehen und auch durch welche weiteren Faktoren oder Einflüsse diese Schutzfaktoren erst aktiviert werden. In diesem Zusammenhang rutschten auch erstmal nicht nur Kinder und Jugendliche in den Fokus der Resilienzforschung, sondern auch erwachsene Personen. Maßgeblich dafür war der Terroranschlag am 11. September 2001 auf das World Trade Center in New York. Man stellte sich die Frage, wie Menschen dieses traumatisierende Erlebnis sowohl körperlich als auch mental überstehen konnten, ohne psychische Störungen oder Erkrankungen zu entwickeln. (vgl. EBD.).

Zum Zeitpunkt, in der die vorliegende Forschungsarbeit verfasst wird, befinden sich Forscher und Wissenschaftler in einer dritten sowie vierten Forschungsphase, die parallel zueinander bestehen. Die dritte Forschungsphase fokussiert sich darauf, Maßnahmen zur Förderung der Resilienz abzuleiten und zu entwickeln. Die vierte, noch jüngere Forschungsphase versucht, interdisziplinär und multikausal vorzugehen. Es werden hier nicht mehr nur psychologische und soziale Faktoren sowie Einflüsse betrachtet, sondern auch neurobiologische Abläufe und Prozesse im menschlichen Körper berücksichtigt. (vgl. EBD.).

Nachdem nun ein Überblick über den Ursprung und die Forschungsphasen gegeben wurde, soll es weiter um die Definition von Resilienz gehen.

Das Wort Resilienz stammt vom lateinischen Wort „resilire“ ab und heißt so viel wie „zurückspringen“. Im Duden wird Resilienz als psychische Widerstandskraft und Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigungen zu überstehen beschrieben (vgl. DUDENREDAKTION, o. J.). Das zeigt, dass mit Resilienz also eine Summe an Eigenschaften gemeint ist, die auch bei der Bewältigung von großen Herausforderungen dafür sorgen, dass eine Anpassung und Entwicklung des Individuums möglich sind. Die Bewältigung dieser Herausforderung ist dann mit positiven Konsequenzen



verknüpft. (vgl. SOUCEK ET AL. 2015, S. 4). Schon bevor Resilienz in der Psychologie relevant wurde, wurde der Begriff in der Physik genutzt. Dort wird so die Eigenschaft eines Stoffes bezeichnet, der sich zwar verformen zu lassen, aber immer wieder in die Ausgangsform zurückzufinden (vgl. AMANN 2019, S. 4). Resilienz lässt sich mittlerweile nicht nur in der Physik und Psychologie wiederfinden, sondern beispielweise auch in den Wirtschaftswissenschaften.

Obwohl es den Begriff Resilienz schon seit vielen Jahrzehnten gibt, ist er erst vor kurzer Zeit im Alltagsverständnis angekommen. Am Markt wird der Begriff von vielen Beratern und Trainern in populärwissenschaftlicher Ratgeberliteratur aufgegriffen. Das Thema der Resilienz hat also in vielen verschiedenen Bereichen Einzug erhalten, was zum Problem einer einheitlichen Definition führt (vgl. FICHTE 2017, S. 5). Zudem gestaltet sich nicht nur die einheitliche Definition als schwierig, sondern auch das Messen und Operationalisieren von Resilienz. Es gibt zwar zahlreiche empirische Studien, die Messinstrumente für Resilienz entwickelt haben, allerdings sorgen Unterschiede im Verständnis von Resilienz folglich auch zu Unterschieden in der Art und Weise der Messung (vgl. BODIFERNANDEZ & FERNANDEZ 2020, S. 266).

Auf dieser Grundlage soll das Konstrukt Resilienz für ein besseres Verständnis im Folgenden von den Konstrukten Vulnerabilität, Salutogenese und Hardiness abgegrenzt werden.

Das Konstrukt, welches der Resilienz gegenübersteht, nennt man Vulnerabilität. „Vulnerabilität kennzeichnet die Verwundbarkeit, Verletzbarkeit oder Empfindlichkeit einer Person gegenüber äußeren Einflussfaktoren – also eine erhöhte Bereitschaft, psychische Erkrankungen zu entwickeln.“ (WUSTMANN 2004, S. 22). Es gibt frühere Forschungen, die Vulnerabilität mit Neurotizismus in Verbindung bringen und sie als Faktor von Neurotizismus verstehen (vgl. OSTENDORF & ANGLEITNER 1994, S. 48). Neurotizismus bezeichnet dabei eine Charaktereigenschaft, die sich durch emotionale Instabilität und Introvertiertheit auszeichnet (vgl. DUDENREDAKTION o. J.). Das Gegenteil von Vulnerabilität wurde lange Zeit als Invulnerabilität bezeichnet. Im menschlichen Dasein gibt es allerdings keine Form der absoluten Unverletzbarkeit, weswegen der Begriff der Invulnerabilität durch den Begriff der Resilienz ausgetauscht wurde (vgl. GABRIEL 2005, S. 207). Resilienz steht dabei eben nicht für eine vollkommene Unverletzbarkeit, denn auch resiliente Menschen können Verletzungen der eigenen Psyche erleiden und spüren. Allerdings zeigen sie eine besondere Art des Umgangs mit herausfordernden Situationen, die

dazu führt, dass sie sich schneller erholen und keine nennenswerten, dauerhaften Schäden davontragen (vgl. FICHTE 2017, S. 12).

Das zweite Konstrukt, welches von Resilienz abgegrenzt werden soll, ist die Salutogenese. Sie ist eine Theorie von AARON ANTONOVSKY, die sich mit der Frage beschäftigt, wie Gesundheit selbst entsteht und wie sie aufrechterhalten werden kann. Salutogenese stammt dabei vom lateinischen Wort „Salus“ (Gesundheit) und dem griechischen Wort „Genesis“ (Ursprung) ab und meint somit den Ursprung der Gesundheit. In den 1970er Jahren führte ANTONOVSKY eine Studie über Effekte der Menopause auf Frauen durch, die in ihrem Leben unter großem Stress gelitten haben. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Frauen im Gegensatz zur Kontrollgruppe unter mehr Symptomen in der Menopause litten. Nichtsdestotrotz gab es eine Gruppe von wenigen Frauen, die trotz großem Stress und großer Herausforderungen im Leben eine ähnliche Anzahl von Symptomen aufwies wie die Kontrollgruppe. ANTONOVSKY zeigte Interesse an diesem für ihn unerwartetem Ergebnis und befragte die Frauen in Tiefeninterviews. Auf Basis der Interviewergebnisse entstand dann die Theorie der Salutogenese und in ihr das Konzept des Kohärenzismus (vgl. LINDSTRØM & ERIKSSON 2018, S. 27). Nach ANTONOVSKY sind Menschen täglich Stressoren ausgesetzt, die Spannung erzeugen. Es gibt zwei Möglichkeiten dafür, worin diese Spannung für eine Person münden kann: entweder die pathogenen Kräfte wirken und enden in einer Krankheit oder die Gesundheit wird durch Salutogenese zurückerlangt. Salutogenese steht dafür, dass Menschen sich auf einem Kontinuum zwischen absolutem Fehlen von Gesundheit und völliger Gesundheit Richtung völliger Gesundheit bewegen (vgl. EBD. S. 31). Notwendig für die Salutogenese ist nach ANTONOVSKY das Kohärenzgefühl, welches beim Individuum ein Gefühl der Stimmigkeit hervorruft. Kohärenz besteht dabei aus den drei Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit. Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzsinn empfinden das Leben als zusammenhängend, bewältigbar und sinnvoll. Sie besitzen die Fähigkeit, verschiedene Problemlösungen für unterschiedliche Herausforderungen zu definieren (vgl. EBD. S. 39). ANTONOVSKY bezieht sich in seinen Büchern auch auf die Kauai Studie von WERNER und findet in den dort erlangten Ergebnisse Bestätigung für seine eigenen Thesen (vgl. FICHTE 2017, S. 13). Die Kernannahmen des Salutogenese-Konzeptes und der Resilienz ähneln sich stark. Allerdings sieht die Salutogenese den Schwerpunkt in den Schutzfaktoren zu Aufrechterhaltung der Gesundheit, wohingegen die Resilienz sich

mehr auf die Anpassung und positive Bewältigung von Krisen fokussiert (vgl. FRÖHLICH-GILDHOFF ET AL. 2014, S. 14).

Ein weiteres Konzept, welches vom Konzept der Resilienz abgegrenzt werden soll, ist das Konzept der Hardiness, welches zurück auf SUSANNE KOBASA zurückgeht und aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt „Widerstandsfähigkeit“ bedeutet (vgl. KOBASA 1979). Hardiness wird in der Forschung als eine Persönlichkeitseigenschaft angesehen, die als personale Ressource zu verstehen ist (vgl. SONNENMOSE 2006, S. 50). Sie entwickelt sich als Teil der Persönlichkeit im Kindesalter und bleibt dann relativ stabil (vgl. AKRAM & KHAN 2017, S. 79). Hardiness besteht aus 3 Elementen: (1) Engagement und Verantwortungsgefühl, (2) Gefühl der Kontrolle und (3) Erwartung, dass Hindernisse nicht negativ sind, sondern die persönliche Entwicklung fördern (vgl. EBD. S. 79).

Personen mit einer erhöhten Hardiness zeigen großes Engagement bei den Tätigkeiten, die sie ausüben und als sinnvoll erachten. Außerdem fühlen widerstandsfähige Menschen sich in schwierigen Lebensbedingungen nicht hilflos, sondern können immer noch auf effektive Art und Weise Entscheidungen treffen und handeln. Zudem werden Herausforderungen nicht als Problem angesehen, sondern als Möglichkeit daran zu wachsen und Erfahrungen zu sammeln, auch wenn die Situation als stressig erlebt wird (vgl. EBD. S. 79). Das Konzept der Resilienz geht über das Konstrukt der Hardiness hinaus und betrachtet nicht nur eine einzelne personale Ressource, sondern viele verschiedene weitere Aspekte (vgl. DEGENKOLB-WEYERS 2016, S. 18).

Es kann festgehalten werden, dass Resilienz und die Konzepte der Vulnerabilität, Salutogenese und Hardiness ähnliche oder sogar eng verwandte Konzepte sind, die Resilienz aber noch mehr Aspekte aufgreift als einzelne Faktoren. So lassen sich Teile des Konzepts der Hardiness beispielweise auch in der Resilienz wiederfinden.

### 2.1.2 Resilienz im Arbeitskontext

Im nachfolgenden Abschnitt soll es darum gehen, was Resilienz im Arbeitskontext bedeutet und welche positiven Auswirkungen Resilienz im Arbeitsalltag hat.

Verschiedene Studien haben bewiesen, dass Resilienz im Arbeitskontext unterschiedliche, positive Effekte hervorrufen kann. Grundlegend hilft Resilienz dabei, die psychische Gesundheit zu erhalten, was die Arbeits- und Leistungsfähigkeit positiv beeinflusst. Resiliente Beschäftigte sind darüber hinaus häufig zufriedener mit ihrer Arbeit, was mit einer erhöhten Motivation und Produktivität einhergeht. Zudem können resiliente MA für

Unternehmen gerade in Zeiten von New Work und der damit einhergehenden digitalen Transformation einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen. Resiliente MA können trotz hoher Dynamiken in der Umwelt und häufigen Veränderungen der Strukturen oder Prozesse handlungsfähig und innovativ sowie kreativ bleiben (vgl. PESCHL & STOWASSER 2020, S. 33). Unterschiedliche Projekte und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zeigen, dass Investitionen in die Resilienzförderung zu langfristigen Einsparungen führen können. Eine erhöhte Resilienz der MA hat positive Folgen für das Unternehmen wie beispielsweise den besseren Umgang mit Stress und Druck, das bessere Meistern von neuen und ungewissen Situationen, die Reduktion von Angst und Unsicherheit, Aufbau von Selbstwirksamkeit oder Steigerung des Selbstbewusstseins (vgl. AMANN 2019, S. 31).

All das sind Gründe dafür, weshalb Resilienz im Arbeitskontext für die Forschung von Interesse ist.

Auf den vorangegangenen Seiten wurde bereits deutlich, dass es bei der dynamischen Sichtweise auf Resilienz zwei Bedingungen gibt, die vorhanden sein müssen, damit Resilienz vorliegen und sich entwickeln kann. Zum einen muss ein Kontext bestehen, der die Entwicklung einer Person in Gefahr bringt und zum anderen muss eine Anpassung an diesen Kontext vom Individuum vorgenommen werden. Übertragen auf den Arbeitskontext und Belastungen am Arbeitsplatz, wird die erste Bedingung durch sogenannte Stressoren erfüllt. „Als Stressor werden alle inneren und äußeren Anforderungen bezeichnet.“ (vgl. WAGNER-LINK, 2000, S. 9). Der Organismus unterteilt die auf ihn einwirkenden Reize zum einen in positive, wozu alles Angenehme, Nützliche und Zufriedenstellende zählt und zum anderen in negative Stressoren, wie Unangenehmes, Bedrohliches oder Überforderndes ein (vgl. EBD.). Die Bewertung ist abhängig von persönlicher Erfahrung, der jeweiligen Konstitution und der Verfügbarkeit von Bewältigungsstrategien, weshalb unterschiedliche Reize als Stressoren erlebt werden können (vgl. EBD.). Stressoren, die aus dem Arbeitsalltag abzuleiten sind, können beispielsweise Zeit- und Termindruck, Informationsüberflutung oder die Anforderung zum Multitasking sein (vgl. EBD., S.11). Hier liegen also Situationen vor, in denen eine Überforderung entstehen kann, die langfristig zu psychischen Beeinträchtigungen der MA führen kann. Zu den besonders starken Stressoren gehört unter anderem auch die Unsicherheit der Beurteilung einer bestimmten Situation (vgl. EBD., S. 10). Diese Unsicherheit wird in der vorliegenden Forschungsarbeit durch die aktuell krisengeprägte Zeit, welche in Kapitel 2.3 genauer erläutert wird,

abgebildet. Gelingt es den Mitarbeitern derartige Herausforderungen anzunehmen und sich erfolgreich an die Situation anzupassen, spricht man von einer starken Resilienz, die die MA aufweisen.

Eine erfolgreiche Anpassung an eine veränderte, schwierige Situation bedeutet nicht nur „eine rasche Rückkehr in den Normalzustand, sondern auch einen Zugewinn an Arbeitsmotivation und persönliche(m) Wachstum“ (vgl. SCHLETT ET AL. 2018, S. 12).

Im Arbeitskontext kann Resilienz auf drei verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Dabei werden die Ebene des Individuums, die Ebene des Teams und die Ebene der Organisation unterschieden (vgl. SOUCEK ET AL. 2016, S. 132). Das bedeutet, sowohl eine einzelne Person als auch ein Team als Ganzes und sogar eine gesamte Organisation kann Ressourcen und Verhaltensweisen aufweisen, die unter Resilienz verstanden werden (vgl. EBD.).

Für die weiteren Ausführungen ist nur die Ebene des Individuums relevant, da es in der vorliegenden Forschungsarbeit um die Ausprägung von Resilienz einzelner Mitarbeiter gehen soll. Auch SOUCEK ET AL. (2016) nehmen in ihren Erläuterungen zur Resilienz auf individueller Ebene die positive Psychologie auf und beschreiben, dass diese die Grundlage für Forschungen zum psychologischen Kapital bildet. Dieses Kapital besteht aus unterschiedlichen personalen Ressourcen. Resilienz wird dabei häufig in der Literatur als eine personale Ressource dargestellt und verstanden. Neben der Resilienz werden in der Forschung auch Selbstwirksamkeit, Optimismus und Hoffnung als Teile des psychologischen Kapitals identifiziert, die mit einer höheren Leistung am Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Eine Meta-Analyse hat gezeigt, dass Selbstwirksamkeit und Optimismus eine nachgewiesene Bedeutung für Resilienz haben (vgl. SOUCEK ET AL. 2015, S. 5). Zudem ist bestätigt, dass Achtsamkeit ein wichtiger Faktor der personalen Ressource Resilienz ist (vgl. SOUCEK ET AL. 2016, S. 133). Achtsamkeit bedeutet, dass man sowohl sich selbst als auch Situationen in der Umwelt bewusst und vor allem unvoreingenommen betrachtet. Im Arbeitskontext beeinflusst achtsames Verhalten das psychische Befinden am Arbeitsplatz und bildet einen Schutz vor emotionaler Erschöpfung, indem es das Stress- und Burn-out-Erleben verringert (vgl. EBD.).

SOUCEK ET AL. (2016) sagen aus, dass Resilienz nicht ausschließlich als eine personale Ressource verstanden werden kann, sondern „eine erfolgreiche Bewältigung von belastenden Situationen“ (vgl. SOUCEK ET AL. 2016, S. 133) beschreibt. Resilienz ist demnach ein integratives Konstrukt, welches zum einen aus personalen Ressourcen und zum

anderen aus anpassbaren, situativen Verhaltensweisen besteht (vgl. EBD.). Diese Verhaltensweisen nennen SOUCEK ET AL. (2016) Coping-Strategien. Damit sind Bewältigungsstrategien im Umgang mit Problemen und Herausforderungen gemeint. Auch LEIPOLD UND GREVE (2009) gehen davon aus, dass Coping-Prozesse einen zentralen Bestandteil von Resilienz beschreiben. Dazu konnte zwischen Optimismus und Coping eine hohe Korrelation nachgewiesen werden, was zeigt, dass Optimismus unabdingbar für einen erfolgreichen Umgang mit kritischen Herausforderungen ist (vgl. SOUCEK ET AL. 2015, S. 5).

## 2.2. Führungskraft in der Rolle der Personalentwicklung

Das Personal ist die wichtigste Ressource eines Unternehmens, weshalb die Entwicklung derer eine große Bedeutung darstellt (vgl. MICHALK & NEY 2018, S.21). Wichtige Säulen auf dem Weg der beruflichen Bildung sind demnach das lebenslange Lernen, eine weitgehende Selbststeuerung und Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensaufgaben (vgl. EBD.). In den 1980er Jahren hat man erkannt, dass die sogenannten Schlüsselkompetenzen, also die außerfachlichen Kompetenzen von größerer Bedeutung für die Personalentwicklung, im Folgenden PE genannt, sind als die fachlichen Kompetenzen. Das erforderliche Fachwissen ist in einem stetigen Wandel, weshalb erkannt wurde, dass die Konzentration auf Methoden, Sozial- und emotionale Kompetenzen von größerem Nutzen für das Unternehmen sind (vgl. EBD.). Folglich ist die Bedeutung einer Personalentwicklung für das Unternehmen unumstritten, dennoch gibt es hierzu mehrere Auffassungen und Definitionen (vgl. EBD., S.22).

Die Ziele einer PE werden häufig aus der Strategie eines Unternehmens abgeleitet und haben im Allgemeinen die Intention die notwendigen Veränderungen eines Unternehmens beziehungsweise die dafür erforderlichen Entwicklungen des Personals zu unterstützen und die Potenziale der MA auf allen Hierarchieebenen für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben zu entfalten (vgl. EBD., S, 24).

Vor allem in schnelllebigen und komplexen Zeiten, mit der Unternehmen zurzeit konfrontiert sind und welche in Kapitel 2.3 genauer definiert werden, hat die PE das Ziel, die Fähigkeit des Unternehmens mit Komplexität und Unsicherheiten umzugehen zu unterstützen. Das erfolgt beispielsweise durch die Förderung der Bereitschaft der MA, Veränderungen zu verstehen und anzunehmen (vgl. EBD.). Eine der Definitionen nimmt vor allem eine bestimmte Gruppe von Akteuren der PE in den Fokus – die Führungskräfte,

die für die vorliegende Forschungsarbeit besonders relevant sind. Aus diesem Grund basieren die weiteren Ergebnisse dieser Arbeit auf folgender Definition für das Verständnis einer PE: „Personalentwicklung ist eine wichtige nicht delegierbare Aufgabe von Führungskräften.“ (vgl. MICHALK & NEY 2018, S.22). Per Definition ist eine Führungskraft ein:e Mitarbeiter:in, der/die mindestens einem Beschäftigten Weisungen geben kann und somit als direkte:r Vorgesetzte verantwortlich für die PE ihrer MA ist (vgl. EBD., S.29). „Ihr Wissen und ihre Nähe zu den Mitarbeitenden im Arbeitsprozess bringen Sie als Führungskraft in eine Schlüsselposition für die PE. Indem Sie PE vor Ort leisten und Erfahrungen zur Praktikabilität vieler Ihrer Methoden und Instrumente gewinnen, haben sie einen wichtigen Anteil an der Verbesserung der operativen PE.“ (MICHALK & NEY 2018, S.29).

Sie können die Stärken, Schwächen, Motivationen, Leistungsbereitschaft und Fähigkeit durch den engen Kontakt häufig am besten einschätzen und ableiten, welche konkreten Empfehlungen für die Verbesserung der aktuellen Aufgabenerfüllung, zur individuellen Entwicklung sowie zur Vorbereitung auf künftige Verwendungen abzuleiten und umzusetzen sind (vgl. EBD., S.81). Sie sind die eigentlichen Entwickler ihrer MA vor Ort und haben einen großen Einfluss auf die operative PE, da sie den Entwicklungsbedarf ermitteln und so ihre MA unterstützen können (vgl. MEIFERT 2013). Sie können in ihrer Rolle als Personalentwickler:in verschiedene Positionen einnehmen, welche verschiedenste Aufgaben beinhalten (vgl. Anhang 1). Unterstützt werden sie durch die zuständige Personalabteilung, die Behandlung des Themas, Fortbildung in Mitarbeitergesprächen und durch die Anwendung des top-down Ansatzes zur strategischen Zielerreichung (vgl. WIEN & FRANZKE 2013, S.82). Durch die zielgerichteten Maßnahmen zur Weiterqualifikation wird vor allem die Motivation der Mitarbeiter gesteigert (vgl. EBD.).

Mit der Verantwortung für die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer MA gehen Herausforderungen und Anforderungen an die Führungskräfte einher. Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert werden, sind vor allem die Veränderungen, die in der heutigen Zeit zur täglichen Routine werden. Es kommen neue und zunehmend komplexere Aufgaben auf die MA zu, die ein vernetztes Denken voraussetzen. Auch soziale Belange und arbeitsorganisatorische Maßnahmen müssen in immer kürzeren Zeitabständen bewältigt werden, was leicht zu einem Gefühl der Überforderung führen kann (vgl. MICHALK & NEY 2018, S.105). Dies erfordert vor allem die kontinuierliche Qualifizierung der Führungskräfte und das damit einhergehende Führungsverständnis, welches weiterentwickelt

werden muss (vgl. EBD., S.107). Auch die Diversität der Teams stellt eine Herausforderung in der PE dar, da das Teamwork zwischen verschiedensten Generationen und Kulturen gelingen muss. Damit einher gehen auch die veränderten Beschäftigtenstrukturen, die in der heutigen modernen Arbeitswelt vorherrschen, worin der Wissensaustausch zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden erfolgreich unterstützt werden muss (vgl. EBD., S.106).

Eine weitere Herausforderung in hybriden Arbeitswelten ist das Führen auf Distanz, da vor allem nach der Corona Krise viele Unternehmen gezwungen sind, ihren Mitarbeitenden das Remote Arbeiten zu ermöglichen, weshalb es wichtig ist das effektive Entscheiden und den Aufbau von Motivation durch den persönlichen und den virtuellen Kontakt zu ermöglichen (vgl. PESCHL & SCHÜTH 2022). Durch diese Herausforderungen und Anforderungen an die Führungskräfte wird eine Entwicklung derer zunehmend bedeutender, da das Einbinden, Befähigen, Führen in Veränderungen und Führen ohne formelle Autorität zum täglichen „Doing“ der Führungskräfte wird (vgl. MICHALK & NEY 2018, S.106).

### 2.3 Die aktuell krisengeprägte Zeit

Krisen spielen im Kontext des Resilienzkonzeptes eine bedeutende Rolle. Inwiefern und wodurch die heutige krisenbehaftete Zeit relevant für diese Arbeit ist, soll in diesem Kapitel beschrieben werden.

Der Kontakt zu Krisensituationen und den damit einhergehenden Unsicherheiten ist der Menschheit seit vielen Jahrzehnten bekannt (vgl. GÖPPEL, GSTACH & WININGER 2023, S.9). Schon immer existierten Krisen, die unterschiedlichste Regionen, Branchen oder Institutionen in bestimmten Phasen betrafen und führten zu einer sogenannten „Krisenroutine“ (vgl. EBD.). In den letzten Jahren verschärfen sich die aufeinanderfolgenden Krisen und die allgemeine Krisenstimmung erreichte einen intensiven Höhepunkt, welcher die Menschen universeller, gravierender und bedrohlicher betrafen.

Die Betroffenheit unterscheidet sich nach wie vor durch die unterschiedlichen Weltregionen und Lebensphase der Menschen, jedoch hat das Krisenerleben für einen Großteil eine unbekannte Dimension und Qualität angenommen (vgl. EBD., S.10). Zum einen wird die schon lang vorherrschende Klimakrise in unseren Breitengraden deutlich spürbarer und lässt erkennen, dass eine Veränderung der gewohnten Weisen des Lebens, des Konsumierens, des Wirtschaftens und Reisens erforderlich wird (vgl. EBD., S.11). Zusätzlich kommt die Corona Pandemie dazu, die das Leben Aller dramatisch verändert hat, da die



zur Eindämmung der Pandemie eingeleiteten Veränderungen und Einschränkung die Psyche vieler Menschen angegriffen hat (vgl. BOSSE 2022; MULLER & BERGER 2021; TAYLOR 2020). Auch im Arbeitskontext hat die Corona Pandemie zu großen Veränderungen geführt. Viele Betriebe mussten auf Kurzarbeit umstellen, andere wiederum, denen es möglich war, führten das hybride oder vollständige remote Arbeiten ein. Hier wurden viele Familien beruflich und privat vor große Herausforderungen gestellt, wovon viele Menschen sich noch immer nicht erholt haben (vgl. GÖPPEL, GSTACH & WININGER 2023, S.11). Die Unsicherheit mit den neuen Medien, die während der Pandemie eingesetzt wurden, hat vor allem bei den älteren MA:innen für Demotivation gesorgt (vgl. EBD.).

Weitere Krisen, die charakteristisch für die momentane Zeit sind, sind beispielsweise die Informationskrise, die vorrangig durch die „Fake News“ und zahlreichen Influencern auf Social Media verbreitet werden.

Auch die Vertrauenskrise in die Politik, die Inflation und der Ukraine – Russland Krieg sind Krisen, die parallel auf die Menschen einwirken und eine Überforderung auslösen (vgl. EBD., S.12). Diese Fragilität und Unberechenbarkeit der Ereignisse in der Welt führen dazu, dass das Konzept der Resilienz zunehmend an Bedeutung gewinnt und nicht zuletzt im Arbeitskontext angekommen ist.

CASCIO (2020) stellt mit einer Weiterentwicklung des VUKA-Referenzmodells das BANI-Modell vor, womit er ausdrücken möchte, dass die emotionalen und subjektiven Elemente der Wahrnehmung der Außenwelt, weitaus chaotischer und undurchdringbarer für die Menschen geworden ist. BANI bedeutet „brittle, anxious, nonlinear und incomprehensible“ und soll den chaotischen und unvorhersehbaren Zustand der aktuellen Zeit verdeutlichen (vgl. CASCIO, 2020). Eine Welt der Veränderungen, die keine Strukturen und gewohnte Umgebungen zulässt, ist Alltag geworden und somit auch im beruflichen Kontext ein unausweichlicher Umstand (vgl. EBD.).

### **3. Methodisches Vorgehen**

Der vorliegende Abschnitt beschreibt die angewendeten Methoden, durch welche die Ergebnisse zum einen erfasst und zum anderen ausgewertet werden. Hierfür wird zunächst der Aufbau und die Entstehung des halbstandardisierten, extra für diese Umfrage entworfenen Fragebogens erläutert. Als Zielgruppe der Befragung zählen die FK aufgrund der Erklärungen in Kapitel 2.2. Im Anschluss wird der Mixed Methods Ansatz näher betrachtet, da die Ergebnisse sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgewertet werden.

## 3.1 Datenerhebung

### 3.1.1 Halbstandardisierter Fragebogen

Der halbstandardisierte Fragebogen besteht aus einer Liste standardisierter, also geschlossener, sowie unstandardisierter, also offener Fragestellungen, die die Befragten beantworten sollen. Er ist das Pendant zu halbstrukturierten/ -standardisierten Interviews. Im vorliegenden Fall wurde sich für diese Form des Fragebogens entschieden, da es sich bei dem befragten Personenkreis um FK handelt, bei denen sich die Durchführung eines 30-minütiges Interviews aufgrund fehlender Zeitfenster als schwierig erwiesen hat. Also wurde der halbstandardisierte Fragebogen per E-Mail verschickt, um eine höhere Antwortquote zu erlangen. Zuerst wird der allgemeine Aufbau des halbstandardisierten Fragebogens und im nachfolgenden Unterkapitel 3.1.2 die Struktur des für die vorliegende Forschungsarbeit entwickelten Fragebogens erläutert.

Für die Vorbereitung auf den Fragebogen finden die Befragten eine Instruktion auf der ersten Seite, die zum einen dazu auf die Inhalte eingeht und zum anderen über die Verwendung der Daten aufklären soll (vgl. REINDERS 2011, S.56f.). Danach folgt der Einstiegs- beziehungsweise Aufwärmteil des Fragebogens, durch den das Interesse der Befragten geweckt werden und diese gleichzeitig mit dem Grundschema des Fragebogens vertraut gemacht werden sollen (vgl. EBD.). Der Haupt- und Abschlussteil des Fragebogens erfasst die zentralen Inhalte der Untersuchung und sollte bei mehreren Inhaltsbereichen klar gegliedert sein (vgl. EBD., S.57). Im Abschlussteil sind häufig Fragen zu finden, die weniger von Bedeutung für das Forschungsvorhaben, jedoch nützlich für die Implikationen und weitere Forschungsableitungen sein können (vgl. EBD., S.58). Zum Abschluss des Fragebogens ist es üblich, sich bei den Befragten für die Teilnahme zu bedanken.

Der halbstandardisierte Fragebogen besteht, wie bereits oben erwähnt, aus einer Mischung von geschlossenen und offenen Fragestellungen. Die geschlossene Frageform ist bei einem Ranking oder einer quantitativen Auswertung bestimmter Annahmen vorteilhaft, wohingegen die offene Frageform den Befragten die Freiheit der Antworten bietet, um so ein möglichst großes Spektrum an Forschungsergebnissen erlangen zu können (vgl. EBD., S.59).

Ein weiter wichtiger Aspekt ist die Passung zwischen Fragebogen und Befragten, da die Befragten während der gesamten Beantwortungszeit motiviert bleiben sollten, um die

Chancen auf eine erfolgreiche Beendigung des Fragebogens zu erhöhen (vgl. EBD., S.63). Das bedeutet, dass die Befragten an dem inhaltlichen Forschungsschwerpunkt interessiert sein sollten und einen Mehrwert in der Beantwortung für sich ziehen können. Außerdem ist es wichtig die Inhalte verständlich als Fragestellungen zu formulieren, um keine Missverständnisse während der Beantwortung aufkommen zu lassen. Hinzu kommt auch, dass der Zeitaufwand möglichst gering gehalten werden soll, weshalb die Fragestellung beim erstmaligen Lesen verstanden werden sollte (vgl. KROMREY 1995, S.276ff.). Die Befragten sollen genau erkennen können, was der Forschende mit der Frage beabsichtigt. Hierfür ist es wichtig, auf nicht notwendige Fremdwörter zu verzichten, nicht suggestiv zu sein und nicht mehrere Stimuli in einer Fragestellung abzufragen (vgl. EBD.) Auch von mehrfachen Verneinungen ist abzuraten (vgl. REINDERS 2011, S,64). Zur Sicherstellung der Verständlichkeit des Fragebogens empfiehlt es sich, vorab eine Testversion zu versenden, um mögliche Missverständnisse eliminieren zu können (vgl. EBD.).

### 3.1.2 Ablauf der Datenerhebung

Die Fragestellungen des Fragebogens wurden mithilfe der oben aufbereiteten Literatur zu den zwei Themenblöcken *Resilienz* und *die aktuell krisengeprägte Zeit* formuliert und an die Zielgruppe, welche aus FK besteht, verteilt. Wie bereits in dieser Arbeit herausgearbeitet, agieren FK in einer Teilrolle als Personalentwickler und haben über den Entwicklungsstand ihrer Mitarbeitenden einen sehr umfassenden Überblick (siehe Begründung in Kapitel 2.2.). Dieser Überblick ist für die Untersuchung der vorliegenden Forschungsfrage nützlich und macht die Dringlichkeit der Resilienzförderung auswertbar.

Die Umfrage wurde durch eine E-Mail mithilfe eines Links an die ausgewählten FK versendet, in der das Thema und das Vorgehen instruiert wurde (vgl. Anhang 2). Die Auswahl der FK erfolgte durch die Bereitstellung des Kundenstammes der Unternehmensberatung, in der ich mein Forschungsstudium absolviert habe. Dort befinden sich verschiedenste Unternehmen als Kunden, die durch die Unternehmensberatung Unterstützung bei der Organisation und Durchführung verschiedenster PE-Maßnahmen erhalten. Die Datenschutzrichtlinien wurden von der Software bereitgestellt und für die Befragten zugänglich gemacht. Die Umfrage wurde mithilfe der Software *SurveyMonkey* erstellt und die Antworten ebenfalls hierüber erfasst. Hierfür wurde ein Link generiert, der den Befragten in der E-Mail zur Verfügung gestellt wurde und mit dem sich die Umfrage

beantworten lassen konnte. Die Umfrage wurde an insgesamt 40 FK aus verschiedenen Branchen versendet und 21 von Ihnen haben die Umfrage beendet.

Der Fragebogen (vgl. Anhang 3) startet mit einer allgemeinen Definition, die mithilfe der oben aufbereiteten Literatur kurz zusammengefasst wurde, um die Befragten auf eine gleiche Ausgangssituation zum Verständnis von Resilienz zu bringen. Wie in Kapitel 3.1.1. bereits beschrieben, starten die ersten Fragen in einem Aufwärmteil. Hierfür wurden die ersten beiden Fragen mit den verschiedenen Antwortschemata versehen, welche zum einen aus Multiple-Choice Antworten und zum anderen aus Freitext-Antworten bestehen. Die erste Frage fragt die allgemeine Dringlichkeit des Themas der Resilienzförderung ab, um ein erstes Interesse der Befragten zu wecken und um für die Auswertung als erstes die tatsächliche Relevanz der Umfrage erfassen zu können. Für die zweite Frage wurde die aktuell größte Herausforderung der fehlenden Resilienz der MA abgefragt, um akute Probleme erfassen zu können. Danach beginnt der Hauptteil mit der Frage drei bis zehn, in denen verschiedene berufliche Stressoren mithilfe einer 6-stufigen Likert Skala bewertet werden sollen. Insbesondere Frage zehn geht auf die aktuell erlebbare Herausforderung ein, die aufgrund der aktuell krisengeprägten Zeit im beruflichen Alltag der MA besteht (siehe Anhang 3). Die offen gestellten Fragen elf bis vierzehn bilden den Abschlussteil des Fragebogens. Hier wird nach bereits ergriffenen Maßnahmen in Bezug auf Resilienzförderung der MA bis hin zu den erlebbaren Veränderungen an die Anforderungen als Führungskraft gefragt.

Nach erfolgreicher Beantwortung des Fragebogens führt der Button *Fertig* die Befragten zu einer nächsten Seite, auf der sich für die Beantwortung und die dafür aufgebrauchte Zeit bedankt wird.

## 3.2 Der Mixed Methods Ansatz

Der Mixed-Methods-Ansatz vereint Elemente aus der quantitativen und qualitativen Forschung und wird im Folgenden kurz erläutert.

Quantitative Methoden zielen darauf ab, Informationen in Zahlen auszudrücken (vgl. HUSSY, SCHREIER & ECHTERHOFF 2013, S. 52). Im Gegensatz dazu verwenden qualitative Methoden datenintensive Materialien, wie sprachliche Äußerungen oder visuelle Informationen (vgl. HUSSY ET AL. 2013, S. 190). Im Gegensatz zu quantitativen Methoden werden qualitative Ansätze in erster Linie genutzt, um neue Forschungsgebiete zu erkunden und aus den gewonnenen Daten Hypothesen und Theorien abzuleiten (vgl. PETERS & DÖRFLER 2014, S. 39). Die beiden Verfahren haben in der Methodik jedoch auch

Gemeinsamkeiten, wie beispielsweise die empirische Vorgehensweise oder das regelgeleitete Vorgehen bei der Auswertung (vgl. ROCH 2017, S.95).

Der Mixed-Methods-Ansatz hat sich entwickelt, um die Vorteile beider Forschungsansätze zu kombinieren und eine umfassendere Antwort auf die Forschungsfrage zu erhalten. In diesem Zusammenhang wird häufig von Triangulation gesprochen, was bedeutet, dass zur Beantwortung der Fragestellung mindestens zwei verschiedene Methoden verwendet werden (vgl. HUSSY ET AL. 2013, S. 288). Das Ziel der Triangulation besteht darin, die Ergebnisse einer Methode durch den Einsatz einer anderen Methode zu validieren und somit zuverlässigere Ergebnisse zu erzielen. Darüber hinaus können die Methoden durch ihre Komplementarität neue Interpretationen ermöglichen und so ein besseres Verständnis fördern (vgl. KUCKARTZ 2014, S. 58). Bei der Auswahl der Methoden ist jedoch zu beachten, dass eine größere Anzahl von Methoden nicht zwangsläufig zu besseren Ergebnissen führt. Dies ist nur dann der Fall, wenn die Methoden entsprechend dem Forschungsgegenstand angemessen ausgewählt werden (vgl. HUSSY ET AL. 2013, S. 289).

Die Auswertung der Daten variiert je nach angewendetem Design. Bei einem sequenziellen Design müssen die Daten der ersten Teilstudie ausgewertet werden, bevor die weitere Teilstudie geplant und durchgeführt werden kann. Anschließend ist eine gemeinsame Interpretation der Daten in der Diskussion möglich (vgl. KUCKARTZ, 2014, S. 114). Beim parallelen Design mit dem Ziel der Triangulation, erfolgt die Auswertung ebenfalls gemäß den üblichen Verfahren (EBD., S. 100f.). Die Kombination der Ergebnisse erfolgt erst nach den individuellen Interpretationen der Teilstudien im Rahmen der gemeinsamen Diskussion. Durch die Betrachtung der Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven können Schlussfolgerungen gezogen werden, die ohne diese Kombination nicht möglich wären (vgl. EBD., S. 58).

Für die Auswertung der quantitativen Teilstudie wird im vorliegenden Forschungsdesign der Mittelwert gebildet und sich gegebenenfalls der kleinste und größte Wert angeschaut. Für die qualitative Auswertung wird die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ durchgeführt. Hierbei stellt die Strukturierung des Inhalts durch eine induktive und deduktive Kategorienbildung das Ziel der Analyse dar (vgl. KUCKARTZ 2018, S. 97). Laut KUCKARTZ (2018) sind vollständig deduktive oder vollständig induktive Kategorienbildungen in aktuellen Forschungsprojekten nur selten vorzufinden (S. 97). Stattdessen wird in der Praxis ein mehrstufiges Verfahren zur Bildung von Kategorien sowie zur Kodierung angewendet. Die inhaltlich-strukturierende

qualitative Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ kann dabei auf verschiedene Datenarten angewendet werden, so auch auf die Freitextantworten des vorliegenden Fragebogens (vgl. FLICK 2007, S. 268 ff). Das Verfahren der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich in sieben Schritten darstellen (vgl. Anhang 4). Im ersten Schritt müssen wichtige Textstellen des vorliegenden Materials markiert werden. Dies wird von KUCKARTZ (2018) initiiierende Textarbeit genannt (vgl. S. 100). Anschließend werden thematische induktive Hauptkategorien entwickelt und niedergeschrieben. Im dritten Schritt wird das gesamte Material anhand der gebildeten Hauptkategorien kodiert (vgl. KUCKARTZ 2018, S. 100). Dabei wird von KUCKARTZ (2018) empfohlen, dass immer mindestens zwei Personen das Material unabhängig voneinander kodieren, was die Zuverlässigkeit der Kodierungen gewährleisten soll (vgl. S. 105). In einem nächsten Schritt werden alle Textstellen mit der gleichen Hauptkategorie zusammengestellt und im Anschluss weitere induktive Subkategorien anhand des Materials bestimmt vgl. (EBD., S. 100). Dabei werden die Subkategorien zunächst auf einer ungeordneten Liste zusammengestellt und anschließend systematisiert. Daraufhin werden relevante Dimensionen zusammengefasst und zu allgemeineren Subkategorien überführt. Im sechsten Schritt wird das gesamte Material anhand des ausdifferenzierten Kategoriensystems erneut kodiert.

Zum Abschluss werden eine einfache und eine komplexe Zusammenhangsanalyse, sowie ggf. eine Visualisierung angefertigt (vgl. EBD., S. 100). Eine Abbildung der beschriebenen sechs Schritte lässt sich dem vierten Anhang entnehmen.

## **4. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse**

In diesem Kapitel der Seminararbeit werden die Datenerhebung in Form der Durchführung einer Online-Umfrage, sowie der im vorigen Abschnitt vorgestellter Mixed Method Ansatz zur quantitativen und qualitativen Analyse der Ergebnisse beschrieben. Abschließend folgt innerhalb dieses Abschnitts die Auswertung der Ergebnisse der durchgeführten Inhaltsanalyse.

### **4.1 Datenerhebung durch Online-Umfrage**

Der online-Fragebogen wurde mithilfe der Software *SurveyMonkey* erstellt und versendet. Die Struktur des Fragebogens wurde bereits im Kapitel 3.1.2 genauer erläutert und vorgestellt. Die Online-Befragung war für einen Zeitraum von einem Monat für die Befragten zur Beantwortung geöffnet. Am 01.05.2023 wurde die E-Mail mit dem Link zur

Umfrage und der Frist vom 31.05.2023 versendet, wobei Letztere im Verlauf der Umfragezeit aufgrund einer sehr geringen Antwortquote, um 2 Wochen verlängert wurde. Die Software speichert die Antworten der FK anonym und stellt sie am Ende zur Verfügung, um die Analyse und die weitere Verarbeitung der Daten gewährleisten zu können. Insgesamt wurden 40 Führungskräfte angeschrieben, zu denen im Rahmen meines Forschungsstudiums Kontakt aufgenommen wurde. 2-wöchige „Reminder“ waren fester Bestandteil des Umfragezeitraums, um den Fortschritt der Beantwortungen voranzubringen. Zum Ende der Umfragezeit fanden sich insgesamt 21 erfolgreich abgeschlossene Umfragen ein, bei denen die Abschlussquote bei 100% lag, was bedeutet, dass alle 21 Führungskräfte die Umfrage angefangen und auch beendet haben.

## 4.2 Durchführung des Mixed Method Ansatzes

Für die Beantwortung der Fragestellung wird im Zuge dieser Forschungsarbeit ein Mixed Method Ansatz für die Online-Befragung angewandt. Deswegen wird im folgenden Kapitel 4.2.1 zunächst erläutert, wie der quantitative Auswertungsteil durchgeführt wird, bevor im Anschluss die Auswertung des qualitativen Teils mithilfe des Kodierleitfadens nach der inhaltlich-strukturierenden Methode nach KUCKARTZ erläutert.

### 4.2.1 Durchführung der quantitativen Auswertung

Für die quantitative Auswertung der Umfrage werden Frage Eins, sowie Frage Drei bis Zehn in den Fokus genommen, da es sich hierbei um geschlossene Fragen handelt, die mithilfe einer 6-stufigen Likert Skala beantwortet werden konnten. Hierfür werden zum einen der Mittelwert jeder einzelnen Frage analysiert, um zu schauen, wie das durchschnittliche Meinungsbild ausgefallen ist. Aber auch die einzelnen Antworten an sich werden diskutiert, um mögliche Ausreißer oder Erkenntnisse ableiten zu können.

### 4.2.2 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse

Für den zweiten Teil der Online-Befragung, im speziellen für die Fragen Zwei und Elf bis Vierzehn wird auf KUCKARTZ zurückgegriffen. Infolgedessen beginnt die Auswertung mit der ersten initiierten Textarbeit, wobei die induktiven Hauptkategorien gebildet werden. Hierzu werden wichtige Stellen aus den Freitextantworten markiert, wodurch sich die folgenden Hauptkategorien bilden: 1) *aktuell krisengeprägte Zeit*, 2) *Individuum*, 3) *Kommunikation*, 4) *Zugehörigkeit/ Teamgefühl*, 5) *Lösungshilfen* und 6) *Arbeitsprozesse*. Es erfolgt ein erster vollständiger Materialdurchlauf sowie eine erste Kodierung

der fünf Fragen, die in Freitext beantwortet wurden, anhand des vorläufigen Kodierleitfadens. Dieser wird durch einen erneuten Materialdurchlauf entsprechend KUCKARTZ durch induktiv gebildete Subkategorien sowie die Identifikation von Ankerbeispielen erweitert (s. Anhang 14). Es folgt eine Finalisierung des Kodierleitfadens. Im Zuge dessen werden letzte Anpassungen der Haupt- und Subkategorien vorgenommen, um redundante Subkategorien zu eliminieren und trennscharfe Kategorien zu erhalten. So entfiel eine Subkategorie (Auswahlprozess) mangels ausreichender Nennungen in den Antworten der Befragten. Ziel des Kodierleitfadens ist es zu gewährleisten, dass jeder Antwortteil der Befragten jeweils nur einer Kategorie zugeordnet wird, um eine stringente Auswertung zu ermöglichen. Mithilfe des ausdifferenzierten Kategoriensystems wird das gesamte Textmaterial vorrangig durch die Erhebende und zur Gewährleistung der Gütekriterien durch eine weitere Person als Kontrolllauf kodiert. Durch die anonymisierten Antworten der Befragten besteht keine Gefahr einer subjektiven Interpretation in der Auswertung. Durch dieses Vorgehen des „konsensuellen Kodierens“ (KUCKARTZ 2018, S. 105) sollen subjektive Interpretationen vermieden und Intersubjektivität in Form eines Konsenses erreicht werden.

### 4.3 Auswertung der Ergebnisse

Die vorangegangene Analyse zielt darauf ab, die Fragestellung **„Ist eine Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden aufgrund beruflicher Stressoren und der aktuell krisengeprägten Zeit wichtig? Welche möglichen Veränderungen können Führungskräfte beobachten?“** zu beantworten. Dafür lässt sich zum einen die quantitative Auswertung des ersten Umfrageteils und zum anderen die qualitative Auswertung des zweiten Umfrageteils zur Beantwortung heranziehen.

Betrachtet man zunächst die quantitativen Häufungen des ersten Frageteils der Umfrage, lässt sich Folgendes erkennen. Die Dringlichkeit des Aufbaus der Resilienz bei den Mitarbeitern der Befragten wurde am meisten mit der zweithöchsten Stufe 5=Sehr dringlich der 6-stufigen Likert Skala beantwortet (vgl. Anhang 5). Der Mittelwert von 3,67 zeigt, dass im Durchschnitt die Befragten das Thema als Dringlich empfinden, was die Relevanz des Themas unterstreicht und somit Anlass dazu bietet eine Resilienzförderung als wichtig anzusehen. Ab Frage drei werden die Herausforderungsgrade durch verschiedene Stressoren beleuchtet. Dieser Teil startet mit Frage 3, welche sich auf den Zeitdruck im Arbeitsalltag und den alltäglichen Umgang der MA mit diesem bezieht. So stufen sechs



Befragte die Herausforderung für ihre MA als gering ein, wohingegen 14 Befragte die Herausforderung als groß bis sehr groß einschätzen (vgl. Anhang 6). Dieses Ergebnis zeigt, dass die meisten MA der befragten FK mit dem Stressor des Zeitdrucks vor einer großen Herausforderung stehen.

Die Antworten der nächsten Frage lassen einen eindeutigen Trend in Bezug auf die immer höher ansteigende Anforderung zu Multi-Tasking Anforderung erkennen. 16 der 21 Befragten erleben bei ihren MA eine große bis äußerst große Herausforderung, wenn sie mit vielen verschiedenen, gleichzeitig zu erledigenden, Aufgaben konfrontiert werden (vgl. Anhang 7). Hieraus lässt sich schließen, dass die MA ein Gefühl der Überforderung verspüren, wenn von Ihnen eine Arbeitsweise abverlangt wird, die von schnellen und parallel-verlaufenden Aufgaben geprägt ist. Hier liegt der Mittelwert bei 4,38, welches der höchst zu verzeichnende Mittelwert aller abgefragten Stressoren ist (vgl. Abb. 1).

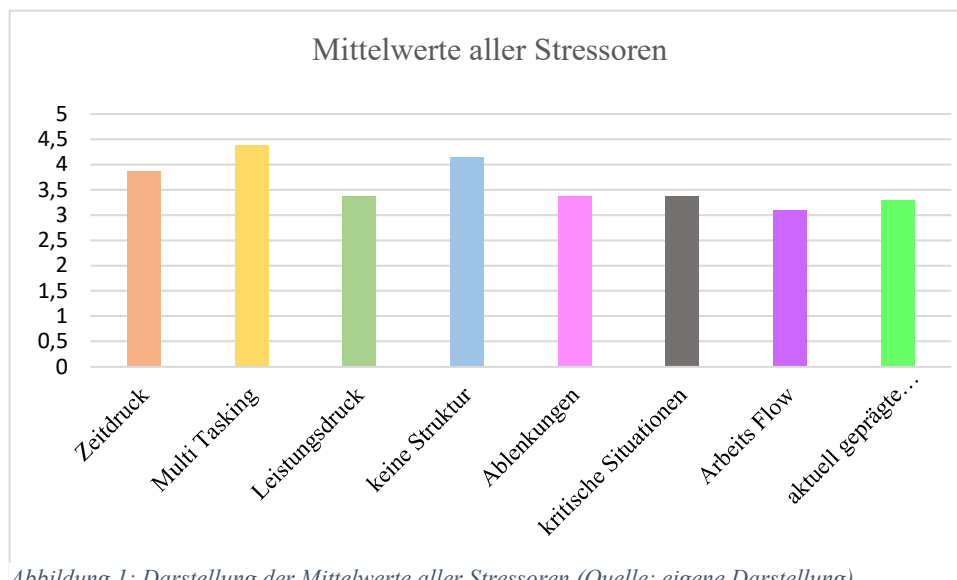


Abbildung 1: Darstellung der Mittelwerte aller Stressoren (Quelle: eigene Darstellung)

Passend dazu behandelt Frage sechs die Herausforderung der MA bei fehlenden Strukturen im Arbeitsalltag. Auch hier ist ein eindeutiger Trend zu verzeichnen, der zeigt, dass 15 von 21 der Befragten bei ihren MA eine große bis äußerst große Herausforderung wahrnehmen, wenn sie mit chaotischen Arbeitsprozessen konfrontiert werden. Auch diese Frage ist ein Indikator, der auf die aktuelle Zeit anspielt, da, wie in Kapitel 2.3 beschrieben, diese von einer eher schnelllebigen und chaotischen Arbeitsweise geprägt ist (vgl. CASCIO, 2020). Der zweithöchste Mittelwert mit 4,34 dieser Frage belegt dies ebenfalls (vgl. Anhang 9).

Bei der Frage fünf wird nach dem Leistungsdruck der MA gefragt und wie schwer beziehungsweise leicht diese damit umgehen können. Hier zeigt sich, dass elf der befragten

FK angeben, dass ihre MA sehr leicht bis leicht mit Leistungsdruck umgehen können und zehn von Ihnen schwer bis sehr schwer, sodass sich kein eindeutiges Ergebnis herausstellen lässt, wobei der Mittelwert von 3,38 den Stressor als harmloser einstuft als die bisher abgefragten Stressoren (vgl. Anhang 8). Frage sieben zeigt ein ähnliches Ergebnis in der Auswertung. Auch hier ist ein Trend schwer zu erkennen, da zwölf der Befragten die Gefahr, dass ihre MA sich in ihrem Arbeitsprozess ablenken lassen, äußerst gering bis gering einschätzen und elf der Befragten wiederum das Risiko als hoch einstufen. Hier herrscht eine nicht eindeutige Weise in der Interpretation. Es lässt sich festhalten, dass immerhin fast die Hälfte der Befragten das Risiko der Ablenkung ihrer MA sehen, was bedeutet, dass die Arbeitsatmosphäre von weniger Konzentration und Fokus geprägt ist (vgl. Anhang 10). Daran anschließend ist die Frage neun gestellt, die dem Ergebnis Unterstützung bietet. 14 der Befragten gaben an, dass ihre MA nach einer Unterbrechung sehr leicht bis leicht wieder in den „Arbeitsflow“ zurückfinden, wohingegen nur sieben von Ihnen behaupteten, dass ihre MA Schwierigkeiten dabei verspüren (vgl. Anhang 12).

Die Frage 8 zielt auf das Kommunikationsverhalten der MA in kritischen Situationen ab (vgl. Anhang 11). Hier lässt sich erkennen, dass zwölf der befragten FK angegeben haben, dass ihre MA ihren Ärger mit großer bis sehr großer Wahrscheinlichkeit offen zeigen, was auf einen transparenten Kommunikationsraum innerhalb des Unternehmens schließen lässt. Dem entgegen stehen neun der befragten FK, die angeben, dass ihre MA ihren Ärger geringfügig, bis gar nicht zeigen, was im Hinblick auf den Ausbau der Resilienz ein Ansatz sein kann.

Die letzte Frage zehn zielt auf die aktuell krisengeprägte Zeit ab, die in ein Verhältnis zu den bereits vorherrschenden, bekannten Stressoren gesetzt werden soll, um herauszufinden, ob diese eine erhöhte Herausforderung darstellt oder zusätzlich zu den anderen Herausforderungen hinzukommt und eher gleichgewichtet ist. Die Antworten zeigen, dass zehn der 21 Befragten angegeben haben, dass ihre MA diese Zeit als große bis sehr große Herausforderung ansehen, wohingegen neun die Herausforderung als sehr gering und zwei als gering einschätzen. Das bedeutet, dass die aktuell krisengeprägte Zeit zusammen mit den anderen Stressoren eine Förderung der Resilienz Kompetenz fordert, da die MA sich mit ihnen konfrontiert fühlen, ohne diese allerdings als besonders herausstechend wahrzunehmen (vgl. Anhang 13). Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass Multi-Tasking Anforderungen und eine unstrukturierte Arbeitsatmosphäre als größte Stressoren eingestuft werden, wovon die aktuelle Zeit ebenfalls charakteristisch geprägt ist.

Nach der quantitativen Auswertung folgt nun die qualitative Auswertung mit den entsprechenden Erläuterungen, welche im Nachgang zusammen mit den Erkenntnissen der quantitativen Analyse zur Beantwortung der Forschungsfrage führt.

Bei der qualitativen Auswertung lassen sich folgende Ergebnisse aus den Fragen ableiten. Aus der Frage Nummer zwei, lässt sich erkennen, dass vor allem die *aktuell geprägte Krisenzeit* und das *Individuum* selbst die größten Probleme darstellen. So kann man erkennen, dass die MA mit dem „Umgang mit sehr unsicheren Zukunftsaussichten und hoher Veränderungsdynamik“ (vgl. Anhang 15, Z.1) zu kämpfen haben.

Auch die aktuelle wirtschaftliche Lage und das Bewusstsein der Überforderung (vgl. Z.4 und 5) belasten die MA sehr. Allgemein wird hier deutlich, dass der intransparente Zustand für die MA eine große Herausforderung darstellt. Auch die Kategorie *Individuum* ist sehr häufig genannt (vgl. Anhang 14). Hier sind die wesentlichen Herausforderungen, die „Abgrenzung Job und Alltag“, gesundheitliche Aspekte, wie genügend Ruhephasen oder die Ernährung, das Mindset zum Thema Resilienz und die eigene Selbststeuerung. In Zeile 13 heißt es beispielsweise, dass die größte Hürde „[d]ie Sensibilisierung zu diesem Thema ist“ (vgl. Anhang 15). Wie bereits oben in Kapitel 2.1.2 erwähnt, sind die Achtsamkeit und die Selbstwirksamkeit wichtige Eigenschaften, um resilient Verhaltensweisen aufbauen zu können, da man sich mit sich und seiner Umwelt bewusst auseinandersetzt (vgl. SOUCEK ET AL. 2016, S. 133).

Auch ein wichtiger Aspekt aus den Ergebnissen von Frage 2 ist die Kommunikation, welches auch quantitativ die größte Kategorie darstellt, die für manche MA eine Herausforderung darstellt. Bereits aus dem quantitativen Auswertungsteil konnte man sehen, dass neun von 21 Befragten FK die Kommunikation als große Herausforderung sehen, was hier in diesem Teil nochmals aufgegriffen wird. Auch hier kann man sehen, dass die Kommunikationsfähigkeit für viele MA eine Herausforderung darstellt. Die MA wünschen sich persönliche Gespräche, um über Sorgen, Ängste und Probleme beispielweise zu sprechen (vgl. Anhang 14). Auch die eigene Abgrenzung zum Privatleben stellt die MA vor große Herausforderungen, weshalb hier eine offene und persönliche Kommunikation unterstützend wirken kann.

Frage elf fragt die bereits ergriffenen Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz ab. Hier lässt sich erkennen, dass viele Probleme versucht werden durch interne Kommunikation zu lösen. Hierzu zählen beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, die die Probleme in

einem ersten Schritt erfassen sollen, offene und vertraute Gespräche unter Kollegen und Einzelgespräche mit der FK und Teammeetings (vgl. Anhang 16). Ebenfalls ein wichtiger Aspekt ist das Gefühl der Zugehörigkeit und das Teamgefühl, welches beispielsweise durch Teamevents (vgl. Z. 2, 20,10) und die gegenseitige Unterstützung, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen (Z.8), gestärkt wird. Neben der offenen und transparenten Atmosphäre, die die FK angeben erschaffen zu wollen durch die beiden bereits genannten Kategorien, werden auch Angebote zur Vereinbarung der Work-Life Balance getroffen, wie beispielsweise eine „4-Tage Woche“ (vgl. Anhang 16, Z. 18) oder die Ermöglichung zur flexiblen Arbeitszeit.

Vor allem in der heutigen Zeit ist eine flexible Arbeitszeitgestaltung eine Erleichterung für die Vereinbarung von Familie und Beruf. Hierdurch wird das Stresslevel der MA gemindert, was zu einem gesünderen Zustand führt. Da auch die Gesundheit in den Antworten angesprochen wird, ist dieser Aspekt nicht außer Acht zu lassen. Hier werden beispielweise „Arztbesuche [oder eine] Ernährungsumstellung“ als Maßnahmen ergriffen (vgl. Anhang 16, Z. 14). Als letzten Punkt sind die gezielten Lösungshilfen zur Stärkung von Resilienz durch Trainings oder Schulungen zu nennen (vgl. Anhang 16, Z. 6,9,16).

Die Frage zwölf zielt auf die Anforderungen und Veränderungen an die FK ab. Hier lässt sich vor allem erkennen, dass die FK als eine stabile Bezugsperson fungieren müssen, um den MA in ihren Herausforderungen und Problemen Halt geben zu können. Im Bereich der Kommunikation lässt sich erläutern, dass hier ein höherer Bedarf an Kommunikation besteht und auch viel auf privater Ebene kommuniziert werden möchte (vgl. Anhang 17, Z. 1, 14, 15). Auch die Unterstützung zur Manifestation des Zugehörigkeitsgefühls ist eine Anforderung an die Führungskräfte. Es wird eine Unterstützung und engere Begleitung für die MA notwendig (vgl. Z.9, 15). Auch die Vermittlung von Sicherheit in dieser Zeit scheint eine Anforderung zu sein, wie in der Beispielantwort aus Zeile 2 einen „sicheren Arbeitsplatz kommunizieren“ deutlich wird. Insgesamt lässt sich hier erkennen, dass sich die Anforderung an die FK von einem fachlichen Experten hin zu einer persönlichen Vertrauensperson verschiebt, die den MA Unterstützung und eine Orientierung bietet.

Die Fragen 13 und 14 fragen nach den gewünschten Unterstützungsmöglichkeiten für die FK, um die Anforderungen und dadurch die Stärkung der Resilienz der MA erfüllen zu können. Hier wird sehr deutlich, dass der Wunsch nach Methoden sehr groß ist, wie beispielsweise „mehr gezielte Angebote zur Entlastung“ oder „Schulungen zu

Gesprächsführung“ (vgl. Anhang 18, Z.16 und Anhang 19, Z.18). Auch eine „Toolbox“, an der sich in gegebenen Fällen bedient werden kann und auch die Stärkung der eigenen Resilienz spielt hierbei eine große Rolle (vgl. Anhang 18, Z.1).

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Stärkung der Resilienz bei den MA ein immer wichtiger Prozess wird, um die Herausforderungen und Probleme überwinden zu können. Die FK agieren hierbei als Vorbildfunktion, weshalb es von Vorteil wäre, die Resilienz durch geeignete Schulungen und Trainings bei Ihnen zu stärken, damit diese die ihrer MA stärken können.

## **5. Ausblick und Fazit**

Zum Abschluss dieser Arbeit sollen nachfolgend die Limitationen und Implikationen der durchgeführten Forschung aufgezeigt werden. Außerdem runden ein Fazit und ein darin enthaltener abschließender Ausblick die Forschungsarbeit ab.

### **5.1 Limitationen**

Die zentralen Limitationen der vorliegenden Arbeit basieren auf den gegebenen Rahmenbedingungen der durchgeführten Forschung, sowie auf den verwendeten Methoden. Zum einen sind die Ergebnisse dieser Forschung, aufgrund der geringen Anzahl an ausgefüllten Umfragen, begrenzt. Außerdem muss bei Betrachtung der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit beachtet werden, dass die ausgewählten Führungskräfte aus einem Kundstamm einer Unternehmensberatung für Personalentwicklung und -diagnostik stammen, in welcher das Forschungsstudium absolviert wurde. Außerdem geht es in der vorliegenden Forschungsfrage, um den Resilienz Aufbau der MA, wohingegen deren Sicht bewusst außer Acht gelassen wird. Das Empfinden der MA und die daraus resultierenden Ergebnisse könnten bei der gleichen Befragung unterschiedlich sein, was ebenfalls zu einer Limitation führt. Aufgrund dessen ist eine Übertragung der Forschungsergebnisse auf die Allgemeinheit kritisch zu betrachten.

Auch die Online-Befragung als Erhebungsmethode führt zu Limitationen, die berücksichtigt werden müssen. So lässt sich festhalten, dass die Freitextantworten in der Online-Umfrage kurzgefasst wurden, wohingegen bei einem Interview die Antworten hätten ausführlicher ausfallen können. Auch bestünde hier die Möglichkeit einer Rückfrage, um auf genannte und interessante Aspekte weiter einzugehen und hier weitere Erkenntnisse erlangen zu können.

Neben der verwendeten Methode zur Datenerhebung bietet auch der Mixed Method Ansatz Herausforderungen, die bei Betrachtung der Forschungsergebnisse berücksichtigt werden sollten. Zum einen ist die Stichprobe von 21 Antworten für eine quantitative Analyse wenig aussagekräftig, um einen eindeutigen Trend zu erkennen und hieraus allgemeingültige Implikationen für die Forschung schließen zu können. Auch die vorher ausgewählten Stressoren sind nur ein Querschnitt der am häufigsten in der Literatur aufgetretenen Stressoren am Arbeitsplatz und können in weiteren Forschungen erweitert werden. Die qualitative Analyse ist aufgrund der von einer Person allein durchgeführten Analyse sehr subjektiv und die durchgeführte Kontroll-Kodierung erfüllt nur bedingt die Einhaltung der Inter-Koderreliabilität.

## 5.2 Implikationen

Im Folgenden werden mögliche weiterführende Forschungsgebiete beleuchtet, die die vorliegende Forschung unterstützen oder erweitern können.

Die Ergebnisse der Online-Befragung haben aufgezeigt, dass die MA bezüglich ihrer Resilienz im beruflichen Kontext gestärkt und weitergebildet werden sollten, da große Herausforderungen und Schwierigkeiten durch mögliche Stressoren am Arbeitsplatz vorherrschen und sich die Arbeitswelt in einem stetigen Wandel befindet, dem nicht aus dem Weg zu gehen ist. Die vorliegende Forschung sollte untersuchen, inwieweit die aktuell krisengeprägte Zeit hier ein besonderer Stressor ist, der das Thema Resilienz noch bedeutender macht. Es hat sich gezeigt, dass das Thema Resilienz im beruflichen Kontext sehr präsent ist, es aber weniger an der aktuell krisengeprägten Zeit liegt, als mehr an allen aufeinanderfolgenden Stressoren, äußeren Umständen und die Geschwindigkeit des Wandels, die zur Überforderung der MA führen. Aus diesem Grund würden sich narrative Interviews mit MA anbieten, um ausführlichere Erfahrungsberichte, Sorgen und Ängste derer einzufangen. Ergänzend würden sich zum anderen auch narrative Interviews mit den FK anbieten, um die Unterschiede in den Wahrnehmungen berücksichtigen zu können. Interessant wäre es auch zu untersuchen, inwieweit die Persönlichkeitstypen jedes Einzelnen Auswirkungen auf die Antworten und die Ausprägung der Resilienz haben.

Ein weiterer Aspekt, der in zukünftigen Forschungen untersucht werden kann, sind die Kulturunterschiede. Diese Befragung wurde in Deutschland durchgeführt, wobei der Wandel MA weltweit betrifft. Dazu könnte eine internationale Befragung durchgeführt werden, um mögliche Länderunterschiede festzustellen.

Insgesamt betrachtet wird die Stärkung der Resilienz bei MA ein immer wichtiger Aspekt im beruflichen Kontext, für den viele verschiedene Forschungslücken existieren.

### 5.3 Fazit

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde sich mit der Fragestellung **„Ist eine Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden aufgrund beruflicher Stressoren und der aktuellen krisengeprägten Zeit wichtig? Welche möglichen Veränderungen können Führungskräfte beobachten?“** beschäftigt.

Die bereits oben dargestellten Ergebnisse lassen folgende abrundende Kernaussagen zu. Der Aufbau der Resilienz bei MA ist ein notwendiger Prozess für Unternehmen, mit dem sie sich zukünftig auseinandersetzen müssen. Die vorhandenen Stressoren und die sich immer schneller wandelnde Zeit führt dazu, dass MA sich überfordert fühlen und die Produktivität ihrer Arbeit darunter leiden könnte. Da Resilienz ein dynamischer Prozess ist, der MA dabei hilft sich mit solchen Herausforderungen und immer ständig neuen Problemen auseinanderzusetzen und damit zurechtzukommen, ist der Aufbau dieser notwendig. FK agieren hier als Personalentwickler, die ihren MA durch persönliche Gespräche und kontinuierliche Unterstützung dabei helfen können, diese Kompetenz aufzubauen. Durch die sich dadurch entstehenden Änderungen an die FK ist es ebenfalls notwendig diese im Aufbau ihrer eigenen Resilienz zu unterstützen, damit diese ihren MA adäquate Hilfe bieten können. Hier bieten beispielsweise Unternehmensberatungen für Personalentwicklung und -diagnostik, in der ich auch mein Forschungsstudium absolviert habe, Unterstützung an. Ein Beispiel aus der Praxis habe ich während meines Forschungsstudiums miterleben dürfen. Zusammen mit einem Verein, welcher sich auf Naturerlebnispädagogik spezialisiert, wurde eine Bildungsmaßnahme für den Aufbau von Resilienz entwickelt. Ziel hier ist es die ruhige Atmosphäre der Umgebung zu nutzen, um die eigene Selbstwirksamkeit und das Bewusstsein für sich und seine Sorgen kanalisieren zu können. Hierfür wurde ein Programm entwickelt, welches mit den Teilnehmenden einen Tag im Wald verschiedenste Methoden kennenlernt, um der stressigen und unstrukturierten Arbeitswelt zu entkommen und sich selbst besser wahrnehmen zu können (vgl. Flyer in Anhang 20). Hier geht es viel um offene Kommunikation und reflektierte Gespräche mit Kollegen und den eigenen FK. Das soll zu einer stärkeren Resilienz führen und kann dabei helfen die Herausforderungen und Probleme im Arbeitsalltag besser angehen zu können. Ich selbst durfte bei der ersten Kennenlern-Veranstaltung dabei sein und durfte

erleben, wie spürbar die Auswirkungen dieses Seminars auf meine darauffolgenden Tage waren. Ich fühle mich ausgeruhter und gestärkter für die bevorstehenden Aufgaben. Abschließend lässt sich sagen, dass die Förderung der Resilienz der MA ein wichtiger Bestandteil der Arbeitswelt geworden ist, mit denen sich FK beschäftigen müssen. Sie können hier der Hebel sein, sich und die eigenen MA durch Schulungen oder Trainings in ihrer Resilienz zu stärken und vor allem auch miteinander die Herausforderungen anzugehen.



# Literaturverzeichnis

- Amann, E. G.* (2019). Resilienzdiagnostik und neue Coaching-Ansätze für die VUCA-Welt: Für ein selbstbestimmtes Leben im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität. Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, 115-132.
- Antonovsky, A.* (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen
- Asmundson, G. J., / Taylor, S.* (2020). How health anxiety influences responses to viral outbreaks like COVID-19: What all decision-makers, health authorities, and health care professionals need to know. *Journal of anxiety disorders*, 71, 102211.
- Bodi-Fernandez, O., / Fernandez, K.* (2020). Methodische Implikationen verschiedener theoretischer Resilienzmodelle. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 45, 265-291.
- Cascio, Jamais* (2020). Facing the Age of Chaos. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-ofchaos-b00687b1f51d> (letzter Zugriff am 17.01.2023)
- Degenkolb-Weyers, S.* (2016). Resilienz in therapeutischen Gesundheitsfachberufen. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dudenredaktion* (o.D.). <https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz> (letzter Zugriff am 12.04.2023).
- Fichte, J.* (2017). Resilienz und emotionale Stabilität von Managern: Überschneidung zweier Konstrukte. Springer-Verlag.
- Flüter-Hoffmann, C. / Hammermann, A., / Stettes, O.* (2018). Individuelle und organisationale Resilienz: theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes (No. 127). IW-Analysen.
- Fröhlich-Gildhoff, K. / Nentwig-Gesemann, I. / Pietsch, S. / Köhler, L. / Koch, M.* (2014). Kompetenzentwicklung und kompetenzerfassung in der frühpädagogik: Konzepte und methoden. FEL.
- Gabriel, T.* (2005). Resilienz: Kritik und Perspektiven. *Zeitschrift für Pädagogik*, 51(2), 208-218.

- Göppel, R. / Gstach, J. / Wininger, M. / Auchter, T. / Bittner, G. / Dörr, M. / Jenke, S.* (2023). Aufwachsen zwischen Pandemie und Klimakrise: Pädagogische Arbeit in Zeiten großer Verunsicherung. Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 29. Psychosozial Verlag.
- Hussy, W. / Schreier, M. / Echterhoff, G. / Echterhoff, G.* (2013). Quantitative Erhebungsmethoden. Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 55-114.
- Hussy, W. / Schreier, M. / Echterhoff, G. / Hussy, W.* (2013). Quantitative Forschungsmethoden. Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 115-164.
- Kobasa, S. C.* (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.
- Kromrey, H.* (1995). Evaluation der Lehre durch Umfrageforschung? Methodische Fallstricke bei der Messung von Lehrqualität durch Befragung von Vorlesungsteilnehmern. *Universität und Lehre. Ihre Evaluation als Herausforderung an die Empirische Sozialforschung*, 2, 105-128.
- Kuckartz, U.* (2014). *Mixed methods: methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren.* Springer-Verlag.
- Kuckartz, U.* (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Aufl. Beltz Juventa.
- Leipold, B. / Greve, W.* (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist*, 14(1), 40-50.
- Lindström, B. / Eriksson, M.* (2019). Von der Anatomie der Gesundheit zur Architektur des Lebens–Salutogene Wege der Gesundheitsförderung. *Salutogenese kennen und verstehen*, 1, 25-92.
- Lübcke, M. / Bosse, E. / Book, A. / Wannemacher, K.* (2022). Zukunftskonzepte in Sicht. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die strategische Hochschulentwicklung, (63).
- Meifert, M. T.* (2013). Die strategische Personalentwicklung in acht Etappen. *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen*, 61-330.

- Michalk, S. / Ney, M. (2018).* Personalentwicklung als Führungsaufgabe-inkl. Arbeitshilfen online: Mitarbeiter und Unternehmen voranbringen. Haufe-Lexware.
- Ostendorf, F. / Angleitner, A. (1994).* A comparison of different instruments proposed to measure the Big Five. *European Review of Applied Psychology/Revue Européenne de Psychologie Appliquée.*
- Peschl, A. / Stowasser, A. (2020)* Mit Resilienz dem Wandel der Arbeitswelt begegnen - Betriebliche Maßnahmen zur Organisationsentwicklung. *Industrie 4.0 Management* 36 (3): 33-36.
- Peschl, A. / Schüth, N. J. (2022).* Facing digital transformation with resilience—operational measures to strengthen the openness towards change. *Procedia Computer Science*, 200, 1237-1243.
- Peters, J. H. / Dörfler, T. (2014).* Abschlussarbeiten in der Psychologie und den Sozialwissenschaften: Planen, Durchführen und Auswerten. Pearson.
- Reinders, H. (2011).* Fragebogen. *Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden*, 53-65.
- Roch, S. (2017).* Der Mixed-Methods-Ansatz. *Forschendes Lernen an der Europa-Universität Flensburg. Erhebungsmethoden*, 95-110.
- Scharnhorst, J. (2019).* Psychische Belastungen am Arbeitsplatz vermeiden: Burnoutprävention und Förderung von Resilienz in Unternehmen. Haufe-Lexware.
- Schlett, C. / Pauls, N. / Soucek, R. (2018).* Der Einfluss von Resilienz auf qualitative Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O.*
- Sonnenmoser, M. (2006).* Misserfolge in der Psychotherapie: Problematik wird unterschätzt. *Deutsches Ärzteblatt*, 3, 130-131.
- Soucek, R. / Pauls, N. / Ziegler, M. / Schlett, C. (2015).* Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 17(4), 13-22.
- Soucek, R. / Ziegler, M. / Schlett, C. / Pauls, N. (2016).* Resilienz im Arbeitsleben—Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams

und Organisationen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(2), 131-137.

*Wagner-Link, A.* (2000). *Der Stress: Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Stress bewältigen*. TK, Fachbereich Presse und Red.

*Werner, E.E. / Smith, R.* (1992): *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

*Werner, E. E.* (2011). Risiko und Resilienz im Leben von Kindern aus multiethnischen Familien. *Handbuch Resilienzförderung*, 32-46.

*Werner, E.E. / Smith, R.* (2001): *Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience and recovery*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

*Werner, E.E. / Smith, R.* (1982): *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGraw Hill.

*Wien, A. / Franzke, N.* (2013). Nachhaltige Personalentwicklung in 18 Strategien. *Systematische Personalentwicklung: 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts*, 55-170.

*Wustmann, C.* (2004). *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Beltz.

# Anhangsverzeichnis

## Anhang 1: Rollen und Aufgaben einer Führungskraft

Position der FK in Rolle als Personalentwickler	Verantwortlichkeiten
Einsatz als Coach, Mentor, Trainer	FK können bei Qualifizierungsmaßnahmen selbst die Rolle des Trainers übernehmen. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die FK- und Nachwuchsentwicklung oder die Gestaltung von Change-Prozessen sind typische Beispiele dafür.
Förderung besonderer Fähigkeiten und qualifikationsgerechter Mitarbeiter-Einsatz	Das Erkennen und Fördern von besonderen Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter ist Bestandteil der Führungsaufgabe. FK tragen Sorge dafür, dass ihre eigenen Mitarbeiter eintragungsgerecht eingesetzt werden. Es gilt das Prinzip fördern durch Fordern. D.h. systematischer und zielgerichteter Ausbau der Stärken und Reduzierung erkannter Schwächen oder Qualifizierungsdefizite.
PE als Führungsaufgabe	PE ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe jeder FK. Sie muss aktiv im Dialog mit dem Mitarbeiter wahrgenommen werden. FK pflegen mit ihren Mitarbeitern eine ehrliche Feedbackkultur. Sie stehen offen zu ihren Schwächen und arbeiten an deren Reduzierung.
Vorbildfunktion hinsichtlich eigener Qualifikationsmaßnahmen	Auch gestandene FK sind offen für Qualifizierungsmaßnahmen und persönliche Veränderungen. Sie sind in dieser Hinsicht ein Vorbild. Die FK müssen die Instrumente der PE kennen und anwenden können.
Prozessbegleiter der PE	FK begleiten ihre Mitarbeiter während des Qualifizierungsprozesses. Sie informieren sie über Möglichkeiten und Notwendigkeiten von PE-Maßnahmen, halten Kontakt während des eigentlichen Bildungsprozesses, insbesondere, wenn er sich über einen längeren Zeitraum erstreckt (zb. Lehrgänge) und sichern den Lerntransfer.
Ermittlung des individuellen PE-Bedarfs	Die Ermittlung des pe bedarfs kann nur unter Einbindung der FK geschehen.
Führung von Zielvereinbarungen, Beurteilungs-, und Fördergespräche	Institutionalisierte Jahresmitarbeitergespräche als Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, oder Fördergespräche bilden Basis für individuelle Förder- und Entwicklungsmaßnahmen, sowie eine systematische FK- und Karrierentwicklung.

Tabelle 1: Rollen und Aufgaben der Führungskraft im Rahmen der Personalentwicklung (Tabelle in Anlehnung an Michalk & Ney, 2018, S.107)

## Anhang 2: E-Mail

Lieber

im Rahmen meines Studiums im Bereich Wirtschaftspädagogik an der Universität Paderborn schreibe ich während meines Praktikums bei MES eine Forschungsarbeit. Diese befasst sich mit der Resilienz von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und die eventuell vorherrschenden Änderungen dieser durch die aktuelle Krisenzeit. Hierfür sind deine Erfahrungsberichte aus der Praxis sehr wertvoll für meine Forschung.

Die Befragung besteht aus einem Fragebogen, der den aktuellen Ist-Zustand und deine Wünsche und Anregungen zum Thema **Resilienz bei deinen Mitarbeitenden** erfassen soll.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt **maximal 10 Minuten** Zeit in Anspruch und ich freue mich, wenn du die offenen Fragen so ausführlich wie möglich beantwortest. Deine Antworten sind komplett anonym und werden vertraulich behandelt.

Unter folgendem Link gelangst du zur Umfrage: <https://www.surveymonkey.de/r/99KNR9Z>

Bitte füll mir die Umfrage **spätestens bis zum 31.05.2023** aus.

Ich bedanke mich schonmal im Voraus für deine Mithilfe und freue mich auf die interessanten Ergebnisse!

Mit freundlichen Grüßen

Laura Kreiling

## Anhang 3: Fragebogen

### Umfrage zum Thema Resilienz

Resilienz wird als dynamischer und veränderbarer Prozess verstanden und beschreibt die Aufrechterhaltung oder rasche Rückgewinnung psychischer Gesundheit während oder nach widrigen Lebensumständen. Häufig wird die Resilienz auch als psychische Widerstandsfähigkeit trotz Stressoren beschrieben. Äußere Stressauslöser (Stressoren) sind Alltagssituationen, die wir als unangenehm oder bedrohlich wahrnehmen. Aber auch die aktuell krisengeprägte Zeit (z.B. Energiekrise, Corona-Pandemie, Klima-Krise, politische Krise, etc.) kann als Stressor im Alltag wirken und die Stärkung von Resilienz erforderlich machen.

\* 1. Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht dringlich) bis 6 (äußerst dringlich). Wie hoch bewerten Sie aktuell die Dringlichkeit in Ihrem Unternehmen, ihre Mitarbeiter hinsichtlich des Aufbaus ihrer Resilienz zu fördern?

Überhaupt nicht  
dringlich

Äußerst dringlich

\* 2. Wo sehen Sie aktuell bei Ihren Mitarbeitenden die größte Herausforderung in Bezug auf fehlende Resilienz?

\* 3. Auf einer Skala von 1 (äußerst gering) bis 6 (äußerst groß). Wie groß würden Sie die durchschnittliche Herausforderung bei Ihren Mitarbeitenden bewerten, wenn diese im Arbeitsalltag Zeitdruck erleben?

Äußerst gering

Äußerst groß

\* 4. Auf einer Skala von 1 (äußerst gering) bis 6 (äußerst groß). Wie groß würden Sie die durchschnittliche Herausforderung bei Ihren Mitarbeitenden bewerten, wenn diese im Arbeitsalltag viele Aufgaben gleichzeitig erledigen sollen (Multitasking-Anforderungen)?

Äußerst gering Äußerst groß

\* 5. Auf einer Skala von 1 (äußerst leicht) bis 6 (äußerst schwer). Wie schwer fällt es Ihren Mitarbeitenden im Arbeitsalltag mit einem hohen Leistungsdruck zurecht zu kommen?

Äußerst leicht Äußerst schwer

\* 6. Auf einer Skala von 1 (äußerst gering) bis 6 (äußerst groß). Wie groß würden Sie die durchschnittliche Herausforderung bei Ihren Mitarbeitenden bewerten, wenn sich der Arbeitsalltag schlecht planen/ strukturieren lässt?

Äußerst gering Äußerst groß

\* 7. Auf einer Skala von 1 (äußerst gering) bis 6 (äußerst groß). Wie groß ist Ihrer Meinung nach die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeitenden sich von ihren Ablaufprozessen ablenken lassen?

Äußerst gering Äußerst groß



\* 8. Auf einer Skala von 1 (äußerst gering) bis 6 (äußerst groß). Wie groß ist Ihrer Meinung nach die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeitenden ihren Ärger bei kritischen Situationen offen zeigen?

Äußerst gering  Äußerst groß

\* 9. Auf einer Skala von 1 (äußerst leicht) bis 6 (äußerst schwer). Wie schwer fällt es Ihren Mitarbeitenden nach einer Unterbrechung wieder in ihren Arbeits-Flow zurückzukehren?

Äußerst leicht  Äußerst schwer

\* 10. Auf einer Skala von 1 (äußerst gering) bis 6 (äußerst groß). Wie groß schätzen Sie die Belastung Ihrer Mitarbeitenden durch die aktuell geprägte Krisenzeit am Arbeitsplatz ein?

Äußerst gering  Äußerst groß

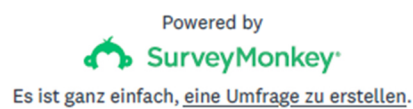
\* 11. Welche Maßnahmen haben Sie in der letzten Zeit ergriffen, um Ihre Mitarbeitenden in ihrer Resilienz zu fördern?

12. Haben Sie angesichts der aktuellen krisengeprägten Zeit Veränderungen in den Anforderungen an Sie als Führungskraft hinsichtlich der Personalentwicklung festgestellt (Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden)? Wenn ja, welche?

13. Welche Art von Unterstützung wünschen Sie sich, damit Sie den veränderten Anforderungen gerecht werden können?

\* 14. Welche Art von Unterstützung wünschen Sie sich, um Ihre Mitarbeitende in Ihrer Resilienz zu fördern?

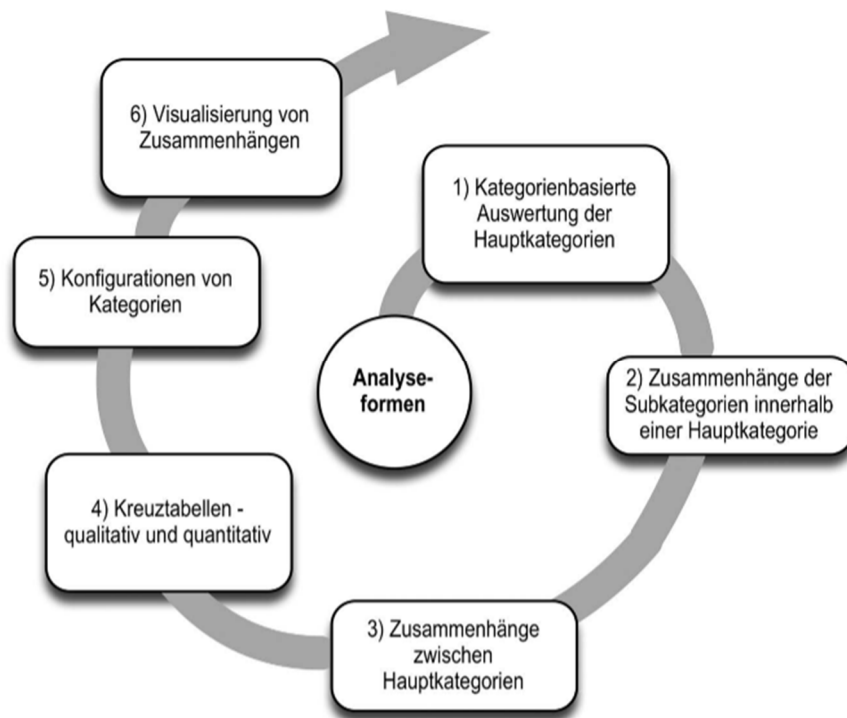
Fertig



Datenschutz- und Cookie-Richtlinie

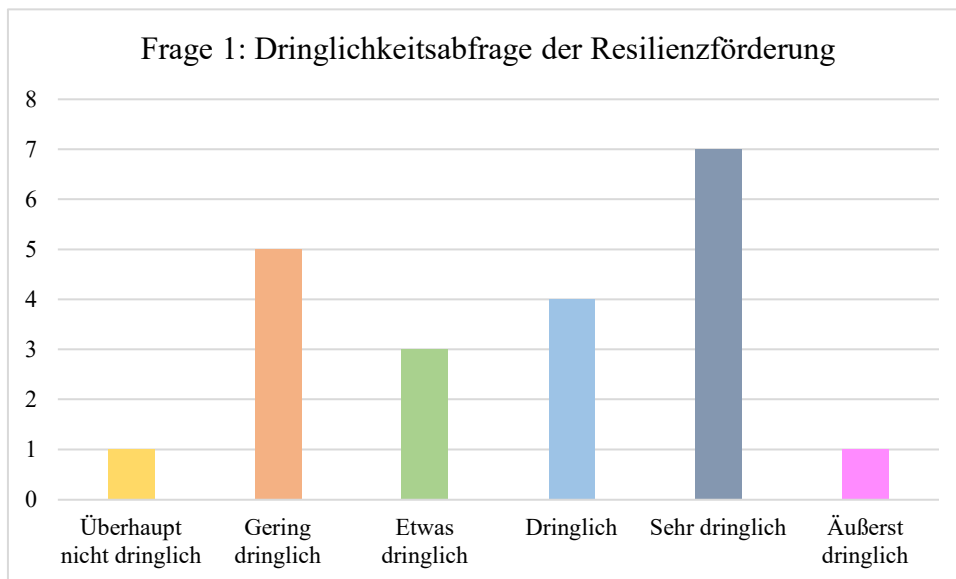
## **Anhang 4: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse**

hang  
Sta-  
sche  
Aus-

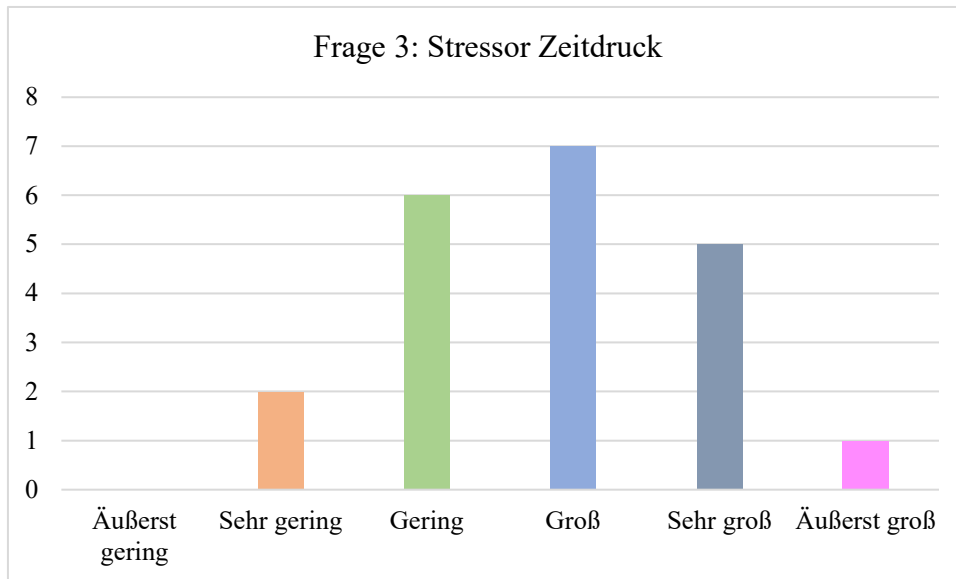


An-  
5:  
tisti-  
wer-

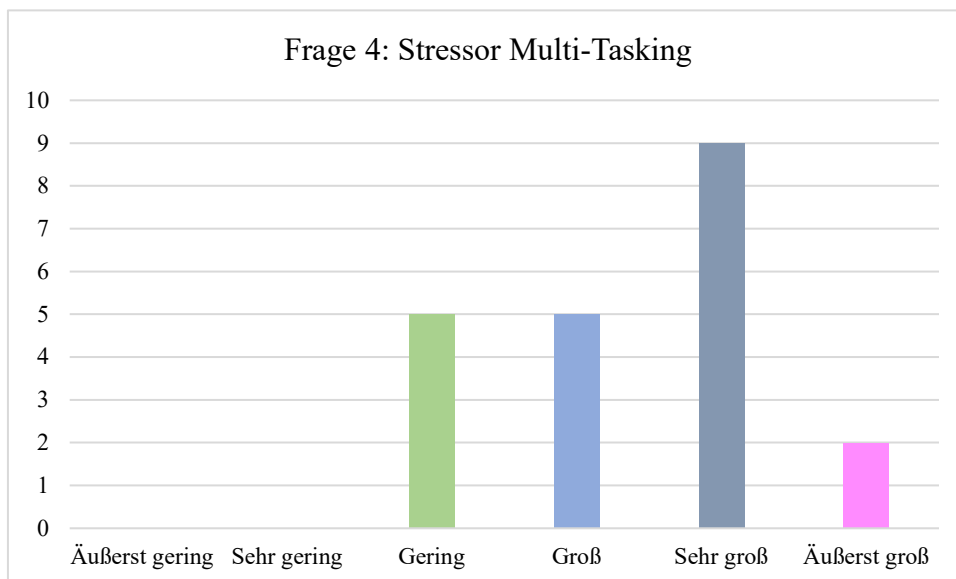
### tung – Frage 1



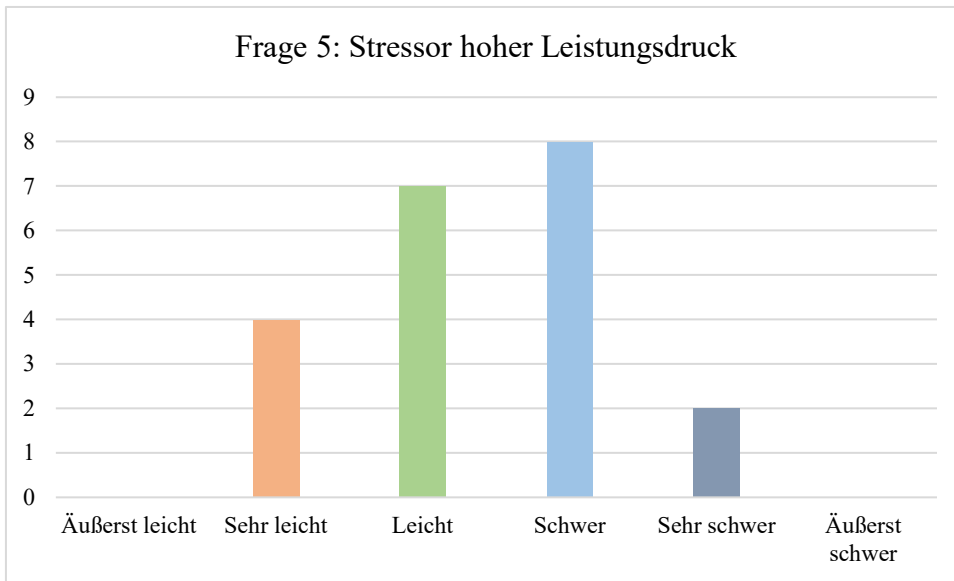
### Anhang 6: Statistische Auswertung – Frage 3



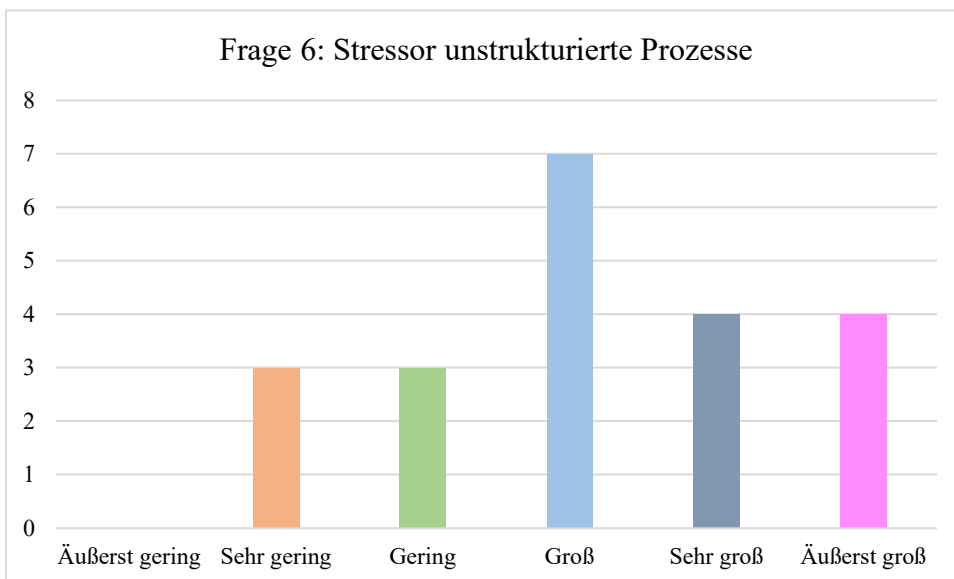
### Anhang 7: Statistische Auswertung – Frage 4



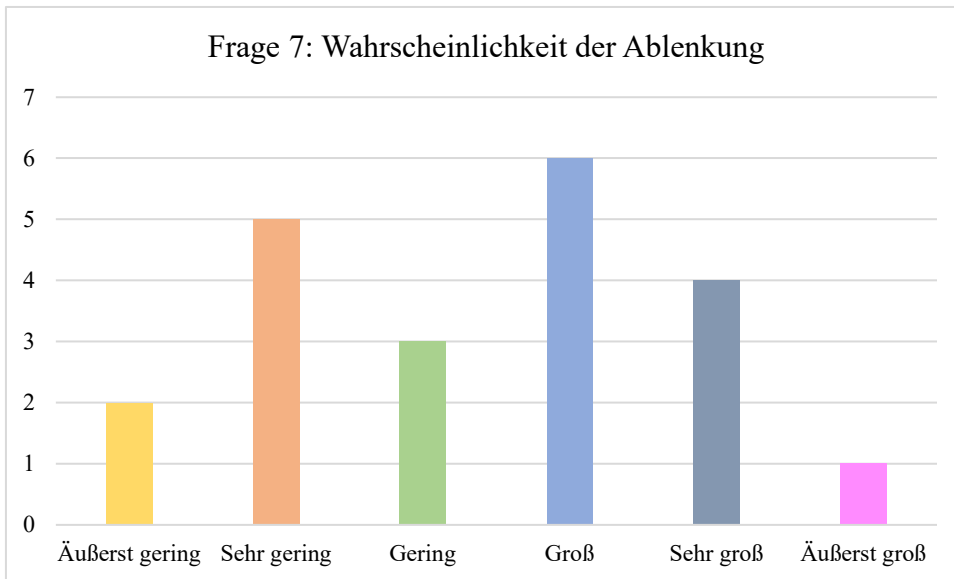
## Anhang 8: Statistische Auswertung – Frage 5



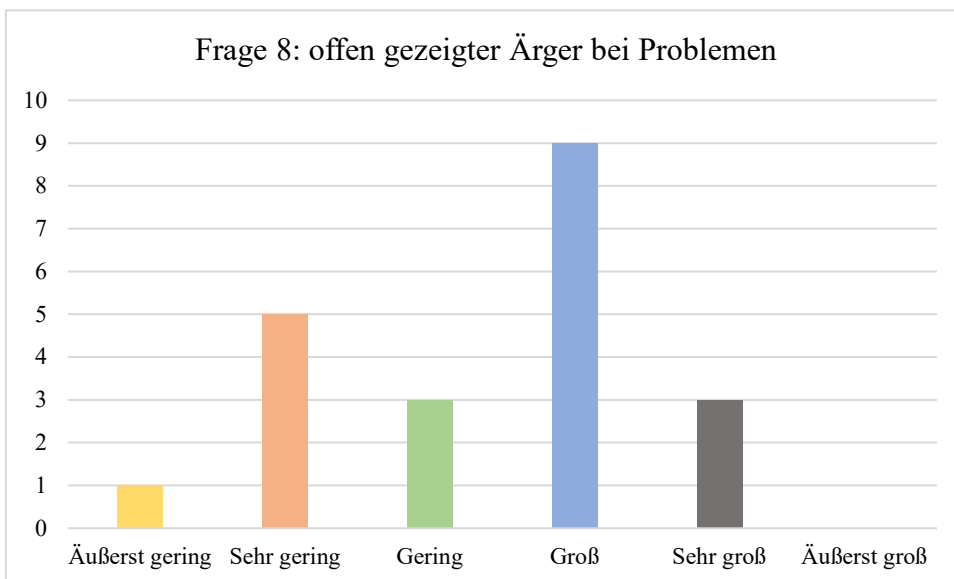
## Anhang 9: Statistische Auswertung – Frage 6



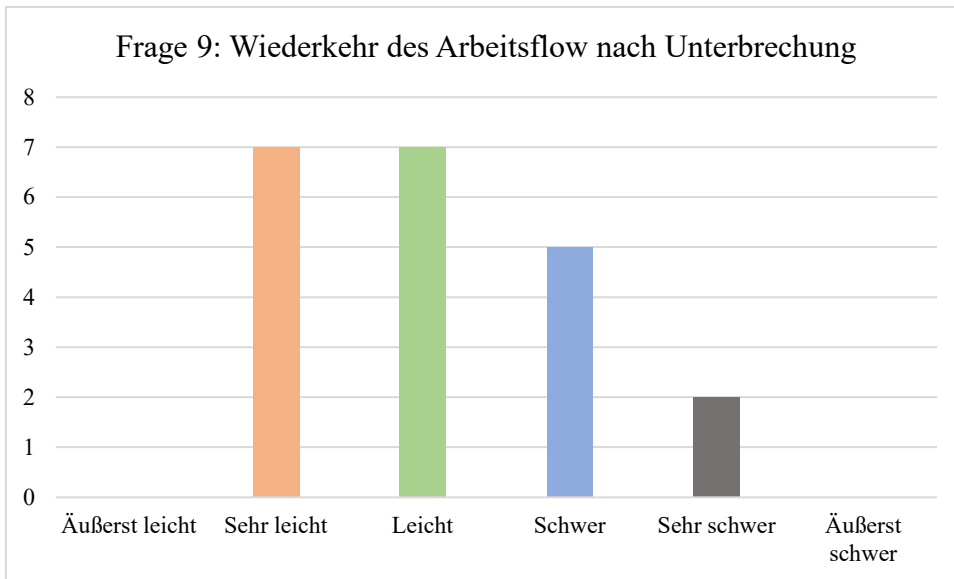
## Anhang 10: Statistische Auswertung – Frage 7



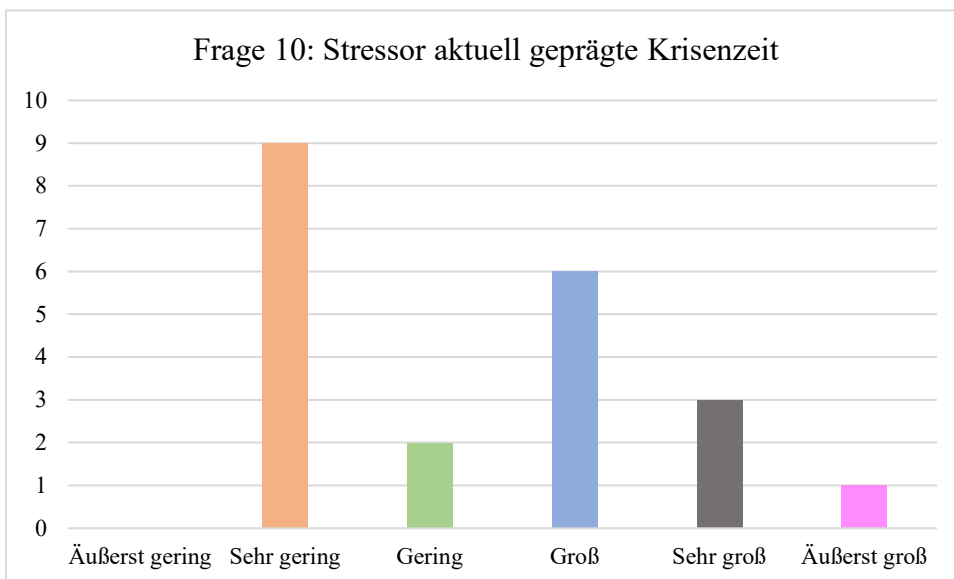
## Anhang 11: Statistische Auswertung – Frage 8



## Anhang 12: Statistische Auswertung – Frage 9



## Anhang 13: Statistische Auswertung – Frage 10







## Anhang 14: Kodierleitfaden

Kodierleitfaden								
induktive Hauptkategorien	Subkategorien	Ankerbeispiele	Frage 2	Frage 11	Frage 12	Frage 13	Frage 14	Summe
aktuell krisengeprägte Zeit	interne Veränderungen	"Umgang mit [...] hoher Veränderungsdynamik."; "Akzeptanz von Veränderungen." "hybride Arbeitsformen verdichten die Abläufe- [...]"; "Sicheren Arbeitsplatz kommunizieren"	3		1			4
	externe Veränderungen, wirtschaftliche Lage	"Umgang mit aktueller wirtschaftlicher Lage, Rezession."; "[...]wirtschaftl. Probleme/ fehlende/wenig Empathie in der Gesellschaft." "Rückgang der Kundenaufträge [...]"	7			1		8
	Zukunftsangst, Unsicherheit	"Zukunftsangst [...]"; "[...] der damit verbundenen Unsicherheit des Erhalts des Unternehmens."; "Angst vor finanziellen Schwierigkeiten."; "mehr Orientierung zu geben"; "[...] Vertrauen und Sicherheit auszustrahlen [...]"	2		3	1		6
	Überforderung	"Die Schnelligkeit der Entwicklungen, [...]"; "Bewusstsein für Überforderung [...]"	2				1	3
			14	0	4	2	1	21
Individuum	Work-Life Balance	"Abgrenzung Job und Alltag."; "Abgrenzung [...]"; "Vereinbarkeit privates und Geschäftliches [...]"; "Freizeitstress"; "[...] keine starren Erwartungen [...]"	4	1	2			7
	Selbstmanagement	"Selbststeuerung, [...]"; "[...] Ausgleich funktioniert nur individuell"; "[...] Stärkung der Eigeninitiative"	3	1				4
	Gesundheit	"Ruhephasen"; "Ernährung"; "Arztbesuche, Ernährungsumstellung, [...]"; Angebote für medizinische/ psychologische Unterstützung"	2	3			2	7
	Mindset	"eigene Wirksamkeit, [...], eigene Erwartungen."; "Die Sensibilisierung zu diesem Thema[...]" "Akzeptanz, [...]"	4			1		5
	Kompetenzen	"[...] Fokus bei der Personalauswahl auf bestimmte Kompetenzen [...]"		1				1
			13	6	2	1	2	24
Kommunikation	Kommunikationsfähigkeit	"Kommunikationsfähigkeit"; "[...] Lösungsorientierung mit Zuversicht und positiver Kommunikation verbinden"; "[...] Intensivierung der Kommunikation zur Veränderungsdynamik[...]" "Signal an die MA sich bei Problemen an mich zu wenden, [...]" "[...] klare Definition eines dynamischen und kooperativen Führungsstils[...]"	2	3			1	6
	Kollegenaustausch	"regelmäßiger Austausch [...] in Gruppe"; "häufigere Teammeeting [...]"; "Möglichkeiten zum Austausch mit KollegInnen, [...]"		3				3
	Gespräche, Mitarbeitergespräche	"Gespräche bei persönlichen Probleme"; Direkter Dialog"; "offene, vertraute, persönliche Gespräche"; Ein regelmäßiger Austausch mit ausreichen Zeit "regelmäßiger Austausch 1:1 [...]"; "Höherer Bedarf an persönlichen Gesprächen"		12	2			14
	Stimmungsabfragen	"Diesbezüglich erneute MA-Befragung hins. Psychischer Belastung am Arbeitsplatz [...]"		1				1
	Feedback	"[...] Lob[...]" " [...] mehr Feedback, [...]"; "[...] noch mehr loben, [...]"		2	1			3
			2	21	3	0	1	27

Zugehörigkeit/ Teamgefühl	Wertschätzung, Unterstützung	"[...] mehr Zugehörigkeit"; "Vertrauen aufbauen [...]"; "ja, intensivere, persönliche Begleitung, noch mehr Vertrauen, [...]"		2	5	1		8
	Teamdynamik, gemeinsame Aktivitäten	"[...] intensives Teaming [...]"; "[...] gegenseitige Unterstützung stärken [...]"; "Betriebsausflüge"; gemeinsames Mittagessen [...] Teamsausflug nach Mallorca"		4				4
			0	6	5	1	0	12
Lösungshilfen	Methoden	"[...] entsprechende Coping Stragien" "[...] Meditationen, Bücher [...]", "[...] verbesserte Planungstools"; "[...] Planung besser lernen [...]"	1	3		1		5
	Workshops, Trainings	"[...] Vorträge, Seminare"; "1) Freier Zugang zu Online Trainingsprogramme [...]. 2) Employee Assisten Programme" "Workshops, Trainings, Coaching, Mentoring" "Open Hour Angebote"		6	5	5	6	22
			1	9	5	6	6	27
Arbeitsprozesse	Struktur	"Strukturen geschärft/ [...]"	1	1				2
	Arbeitszeitmodelle	"[...] flexible Arbeitszeitmodelle, 4-Tage Woche etc." "Arbeitszeitverringerung"		4				4
	Auswahlprozess	Unterstützung im Alltagsgeschäft anbieten; "aktive Führung intensiviert/ [...]"; "ich muss mehr Stärke zeigen [...]"		1				1
			1	6	0	0	0	7

## Anhang 15: Antworten der Frage 2

F2 Wo sehen Sie aktuell bei Ihren Mitarbeitenden die größte Herausforderung in Bezug auf fehlende Resilienz?

Beantwortet: 21 Übersprungen: 0

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Umgang mit sehr unsicheren Zukunftsaussichten und hoher Veränderungsdynamik (intern und extern)	5/30/2023 2:30 PM
2	Freizeitstress	5/26/2023 11:47 AM
3	Druck vom Kunden und Angst vor finanziellen Schwierigkeiten	5/26/2023 8:57 AM
4	Am ehesten: Umgang mit aktueller wirtschaftlicher Lage, Rezession	5/25/2023 1:12 PM
5	Bewusstsein für Überforderung und entsprechende Coping Strategien	5/25/2023 8:38 AM
6	Abgrenzung Job und Alltag	5/24/2023 9:56 AM
7	Abgrenzung und Selbstmanagement	5/23/2023 9:23 AM
8	Selbststeuerung, eigene Wirksamkeit, Vereinbarkeit privates und Geschäftliches, eigene Erwartungen	5/19/2023 10:43 AM
9	Akzeptanz von Veränderungen	5/19/2023 9:17 AM
10	hybride Arbeitsformen verdichten die Abläufe - Ausgleich funktioniert nur individuell	5/15/2023 7:15 PM
11	Ich sehe keine "größte Herausforderung"	5/15/2023 4:53 PM
12	Stress durch Arbeitsüberlastung	5/15/2023 3:54 PM
13	Die Sensibilisierung zu diesem Thema ist zunächst die größte Hürde.	5/11/2023 4:43 PM
14	Ruhephasen, Aufgaben- und Verantwortlichkeiten, Ernährung	5/11/2023 1:44 PM
15	Die Schnelligkeit der Entwicklungen, in allen Bereichen, beruflich wie auch privat.	5/11/2023 11:32 AM
16	Akzeptanz, Lösungsorientierung mit Zuversicht und positiver Kommunikation zu verbinden	5/10/2023 4:01 PM
17	Umgang mit externer Kritik	5/10/2023 1:14 PM
18	Zukunftsangst / wirtschaftl. Probleme / fehlende/wenig Empathie in der Gesellschaft	5/10/2023 1:08 PM
19	Äußere Stressfaktoren, die nicht beeinflussbar sind	5/10/2023 12:58 PM
20	Rückgang der Kundenaufträge und der damit verbundenen Unsicherheit des Erhalts des Unternehmens	5/10/2023 12:33 PM
21	Kommunikationsfähigkeit	5/10/2023 12:14 PM

## Anhang 16: Antworten der Frage 11

F11 Welche Maßnahmen haben Sie in der letzten Zeit ergriffen, um Ihre Mitarbeitenden in ihrer Resilienz zu fördern?

Beantwortet: 21 Übersprungen: 0

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Diesbezüglich erneute MA-Befragung hins. psychischer Belastung am Arbeitsplatz (im Rahmen der GBU), Intensivierung der Kommunikation zur Veränderungsdynamik, Fokus bei der Personalauswahl auf bestimmte Kompetenzen (s.u.), Einführung / Intensivierung von regelm. Mitarbeitergesprächen	5/30/2023 2:30 PM
2	Betriebsausflüge	5/26/2023 11:47 AM
3	Arbeitszeitveringerung und Lob, bzw. viele Gespräche	5/26/2023 8:57 AM
4	Keine	5/25/2023 1:12 PM
5	keine spezifischen	5/25/2023 8:38 AM
6	freiwilliges Training zum Thema Resilienz	5/24/2023 9:56 AM
7	regelmäßiger Austausch 1:1 und in Gruppe	5/23/2023 9:23 AM
8	Vertrauen aufbauen, Planung besser lernen, keine starren Erwartungen, mehr Feedback, gegenseitige Unterstützung stärken, mehr Zugehörigkeit	5/19/2023 10:43 AM
9	Workshops, Trainings, Coaching, Mentoring	5/19/2023 9:17 AM
10	Arbeitszeitkontrolle, intensives Teaming, eng getaktete Gespräche und Mentoring, Verbesserte Planungstools	5/15/2023 7:15 PM
11	Wir sprechen und unterstützen	5/15/2023 4:53 PM
12	Häufigere Teammeetings und mehr Informationsgespräche, Open Hour Angebote	5/15/2023 3:54 PM
13	Ein regelmäßiger Austausch mit ausreichend Zeit	5/11/2023 4:43 PM
14	offene, vertraute, persönliche Gespräche, Arztbesuche, Ernährungsumstellung, Meditationen, Bücher, Vorträge, Seminare	5/11/2023 1:44 PM
15	BGM-Angebote, klare Definition eines dynamischen und kooperativen Führungsstils, Stärkung der Eigeninitiative.	5/11/2023 11:32 AM
16	1) Freier Zugang zu Online Trainingsprogramme (z. B. LinkedIn Learning) um sich in persönlichen Themenfeldern weiter zu bilden. 2) Employee Assisten Programme	5/10/2023 4:01 PM
17	Direkter Dialog	5/10/2023 1:14 PM
18	Strukturen geschäft/flexible Arbeitszeiten/4-Tage Woche etc.	5/10/2023 1:08 PM
19	Gesprächsangebote, Möglichkeiten zum Austausch mit KollegInnen, Angebote zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten, Angebote für medizinische/psychologische Unterstützung	5/10/2023 12:58 PM
20		5/10/2023 12:00 PM

## Anhang 17: Antworten der Frage 12

F12 Haben Sie angesichts der aktuellen krisengeprägten Zeit Veränderungen in den Anforderungen an Sie als Führungskraft hinsichtlich der Personalentwicklung festgestellt (Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden)? Wenn ja, welche?

Beantwortet: 18 Übersprungen: 3

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Deutlich gestiegener Kommunikationsbedarf in der Breite, deutlich gestiegene Notwendigkeit an individuellen, anlassbezogenen Gesprächen mit Konfliktlösungskompetenz. Hins. der Personalauswahl und Entwicklung legen wir einen größeren Fokus auf die Veränderungsbereitschaft, Selbstreflexion und Konfliktfähigkeit.	5/30/2023 2:30 PM
2	Sicheren Arbeitsplatz kommunizieren	5/26/2023 11:47 AM
3	Mehr Nähe zu MA erforderlich, Probleme erkennen	5/26/2023 8:57 AM
4	Nein	5/25/2023 1:12 PM
5	persönliche Themen geraten mehr in der Vordergrund, man bekommt mehr vom Privatleben der MA mit	5/24/2023 9:56 AM
6	mehr Orientierung zu geben	5/23/2023 9:23 AM
7	ja, intensivere, persönliche Begleitung, noch mehr Vertrauen, verstärkte positive Planung der Zukunft gibt meinen MA sehr viel halt	5/19/2023 10:43 AM
8	Mehr Beschäftigung mit Anfragen von MA zu belastenden Situationen	5/19/2023 9:17 AM
9	noch engere Begleitung - ist aber sicher eine unserer Stärken, da Hauptarbeitsfeld bei Kunden	5/15/2023 7:15 PM
10	nein	5/15/2023 3:54 PM
11	Das Wohlergehen des Menschen darf nie aus den Augen verloren gehen. Es existieren Programme und Vorgaben, um das zu unterstützen.	5/11/2023 4:43 PM
12	Persönliche Eigenschaften wie Empathie, Charisma, Authentizität, Vertrauen und Sicherheit auszustrahlen werden immer wichtiger und sind Grundlegend, gerade für eine gelebte Unternehmenskultur	5/11/2023 1:44 PM
13	Forderung nach mehr Zeit, Vermeidung von zusätzlichen Belastungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf	5/11/2023 11:32 AM
14	Höherer Bedarf an persönlichen Gesprächen.	5/10/2023 1:14 PM
15	aktive Führung intensiviert/Strukturen neu definiert/Gespräche auch privaten Inhalts vermehrt / mehr kümmern/...	5/10/2023 1:08 PM
16	Mehr ganzheitliche Betrachtung der MitarbeiterInnen; viele private Themen, die Einfluss auf den Arbeitsalltag haben	5/10/2023 12:58 PM
17	ich muss mehr Stärke zeigen, noch mehr loben, Unterstützung im Alltagsgeschäft anbieten	5/10/2023 12:33 PM
18	keine wesentlichen Änderungen	5/10/2023 12:14 PM

## Anhang 18: Antworten der Frage 13

### F13 Welche Art von Unterstützung wünschen Sie sich, damit Sie den veränderten Anforderungen gerecht werden können?

Beantwortet: 18 Übersprungen: 3

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Aufbau einer Resilienzkompetenz inkl. praxisnaher "Toolbox" insbes. bei den Führungskräften auf allen Ebenen. Supervisionsangebot (o.ä.) für Führungskräfte.	5/30/2023 2:30 PM
2	von wem?	5/26/2023 11:47 AM
3	?	5/26/2023 8:57 AM
4	Keine	5/25/2023 1:12 PM
5	manchmal fällt mir die Abgrenzung selber schwer, würde gerne lernen, wie ich die Arbeit auch bei der Arbeit lassen kann	5/24/2023 9:56 AM
6	Training Resilienz bei Führungskräften aufbauen	5/23/2023 9:23 AM
7	Vertrauen in mich und mein Team	5/19/2023 10:43 AM
8	Keine zusätzliche	5/19/2023 9:17 AM
9	Klare politische Leitlinien; Weniger Eingriffe vom Staat;	5/15/2023 7:15 PM
10	keine	5/15/2023 3:54 PM
11	Da wir ein US Unternehmen sind, ist Englisch die Konzernsprache. In der Muttersprache wäre vieles leichter zu vermitteln bzw. zu erarbeiten.	5/11/2023 4:43 PM
12	Noch mehr Angebote für Persönlichkeitsentwicklung und Aufklärung, worauf es im Leben und übertrendend im Unternehmen und unserer Gesellschaft wirklich ankommt. Weg von höher-weiter-schnelle, hinzu miteinander wachsen	5/11/2023 1:44 PM
13	Keine, nur als Führungskraft muss man ständig und stetig sich mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen.	5/11/2023 11:32 AM
14	Externe Fortbildungen	5/10/2023 1:14 PM
15	Krisen als Chancen verstehen/Positive Zeichen aus der Politik/Hoffnung kommunizieren statt Existenzangst/...	5/10/2023 1:08 PM
16	mehr gezielte Angebote für Entlastung, medizinische Unterstützung, Schulungen zu Gesprächsführung	5/10/2023 12:58 PM
17	da muss ich allein durch	5/10/2023 12:33 PM
18	keine	5/10/2023 12:14 PM

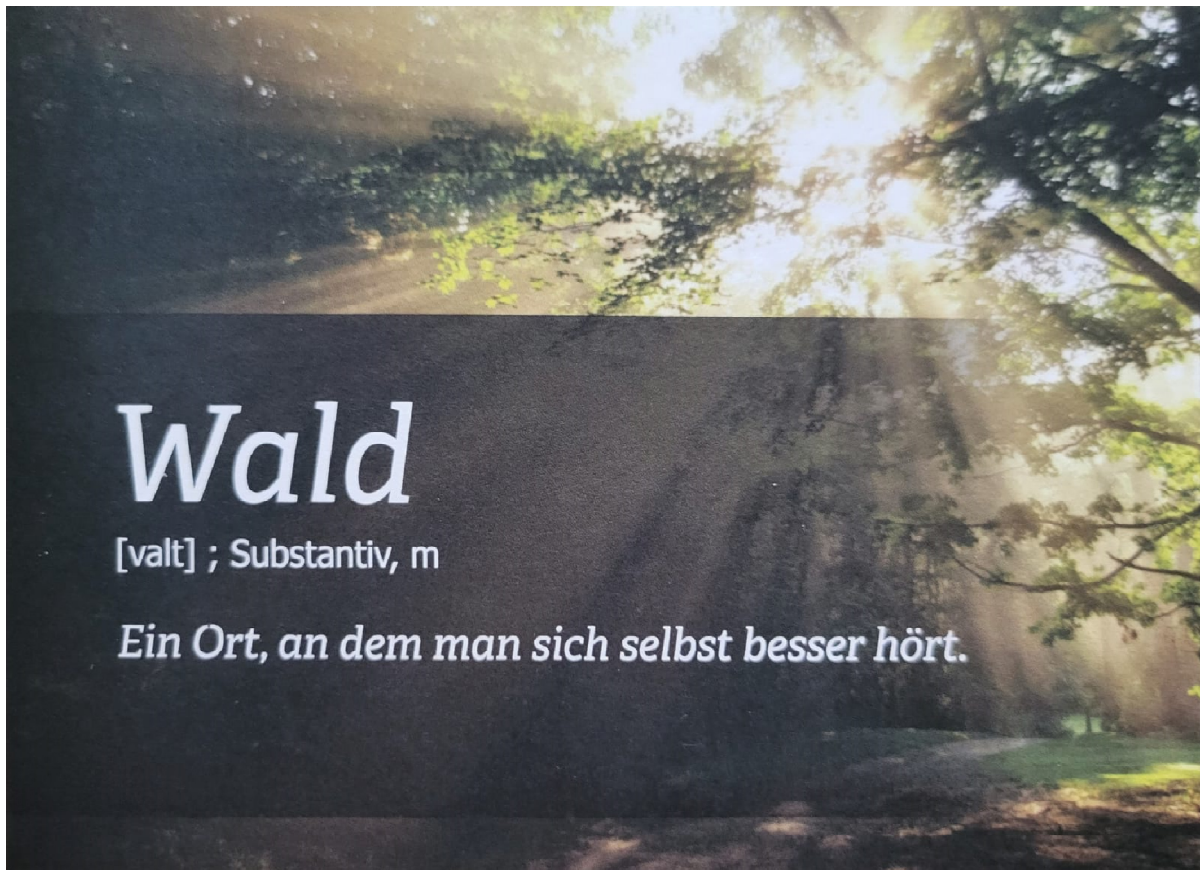
## Anhang 19: Antworten der Frage 14

### F14 Welche Art von Unterstützung wünschen Sie sich, um Ihre Mitarbeitende in Ihrer Resilienz zu fördern?

Beantwortet: 21 Übersprungen: 0

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	s.o. und zusätzlich: zentrale Anlaufstelle für alle Mitarbeitenden, ggf. Sensibilisierung / Training für alle Mitarbeitenden im Rahmen eines Sicherheits- und Gesundheitstags, Coachingmaßnahmen nach individuellem Bedarf.	5/30/2023 2:30 PM
2	?	5/26/2023 11:47 AM
3	?	5/26/2023 8:57 AM
4	Keine	5/25/2023 1:12 PM
5	Sensibilisierungsseminare; Werkzeugkoffer	5/25/2023 8:38 AM
6	wäre spannend zu sehen, was es noch so gibt, über einmalige Trainings hinaus, etwas, das nachhaltiger ist. Ansonsten bräuchten wir einfach mehr Leute, um die Arbeitslast zu verringern	5/24/2023 9:56 AM
7	Zeit	5/23/2023 9:23 AM
8	Unterstützung in der weiteren Entwicklung des Teams (Hochleistungsteam)	5/19/2023 10:43 AM
9	Keine zusätzliche	5/19/2023 9:17 AM
10	Von wem?	5/15/2023 7:15 PM
11	keine	5/15/2023 4:53 PM
12	keine weiteren	5/15/2023 3:54 PM
13	Die Umsetzung meiner Antwort 13.	5/11/2023 4:43 PM
14	Förderprogramme und Zuschuss für mentale Angebote	5/11/2023 1:44 PM
15	Mehr Präsenz bzw. Transparenz bei Angeboten.	5/11/2023 11:32 AM
16	1) Erweiterung des betrieblichen Gesundheitsmanagements um geeignete Themen/Workshops	5/10/2023 4:01 PM
17	Aktive Begleitung durch die GF des Unternehmens	5/10/2023 1:14 PM
18	s. Nr. 13	5/10/2023 1:08 PM
19	mehr gezielte Angebote für Entlastung, medizinische Unterstützung, Schulungen zu Gesprächsführung	5/10/2023 12:58 PM
20	die gibt es leider nicht	5/10/2023 12:33 PM
21	Kommunikationsfähigkeit steigern	5/10/2023 12:14 PM

## Anhang 20: Resilienz Trainingsangebot



Weg vom Bildschirm und stickigen  
Seminarräumen! 

Deine Führungskräfte und dein Team brauchen  
neue Impulse?

## Lern mal (wo)anders!

Verbindet Naturerlebnisse mit Personalentwicklung -  
Ein Konzept von

  & MES<sup>...</sup>

Kontakt:  
Eva Kohns | [kohns@mes-partner.de](mailto:kohns@mes-partner.de) | 0151 46329955  
[www.mes-partner.de](http://www.mes-partner.de) | [www.querwaldein.de](http://www.querwaldein.de)



# Eidesstaatliche Erklärung

Ich versichere durch eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter angefertigt habe.

Alle Stellen, die inhaltlich oder wörtlich aus Veröffentlichungen stammen, sind kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag nach meinem Informationsstand in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht. Ich bin mir darüber bewusst, dass bei Abgabe einer falschen Erklärung die Prüfung als nicht bestanden gilt. Im dringenden Verdachtsfall kann meine Arbeit unter Zuhilfenahme des Dienstes „Turnitin“ geprüft werden. Dabei erlaube ich  die Ablage meiner Arbeit im institutsinternen Speicher /  keine Ablage meiner Arbeit. Unabhängig vom Ergebnis der Prüfung durch „Turnitin“ wird immer eine individuelle Prüfung und Bewertung der Arbeit vorgenommen. Darüber hinaus wird der Inhalt der Arbeit Dritten nicht ohne meine ausdrückliche Genehmigung zugänglich gemacht.

Ort, Datum

Paderborn, 15.09.2023

Unterschriften



Laura Kreilinger