

Andreas Ertler / Bettina Kubicek

Resilienz im Arbeitsumfeld: Zusammenhänge zwischen Resilienz, der subjektiv eingeschätzten Arbeitsleistung und der Zusammenarbeit im Team

128 - The Future of Work and Organizing

Abstract

Ziel dieser Studie ist es, einem individuellen aktiven Anpassungs- und Entwicklungsprozess im Arbeitsumfeld nachzugehen, welcher in der Fachliteratur als Resilienz beschrieben wird. Das Interesse an diesem Prozess ergibt sich aus dem ständig in Veränderung befindlichen wirtschaftlichen Umfeld, weshalb die Anpassung an immer neue Anforderungen im Arbeitsumfeld gefragt ist. Durch den Einsatz eines Online-Erhebungsinstrumentes wurden 115 berufstätige Personen befragt, um Unterschieden zwischen der individuellen Resilienz von Personen in Führungs- und Mitarbeiterpositionen nachzugehen. Ebenso wird untersucht, ob Zusammenhänge der individuellen Resilienz mit dem Alter, der Arbeitsleistung sowie der Zusammenarbeit im Team festzustellen sind. Die Ergebnisse zeigen keine Unterschiede der Resilienzeinschätzung von Personen in Führungs- und Mitarbeiterpositionen. Ebenfalls keine Zusammenhänge zeigen sich zwischen der individuellen Resilienz und dem Alter bzw. der Zusammenarbeit im Team. Zusammenhänge zwischen Resilienz und Arbeitsleistung sind jedoch vorhanden. Aus den Ergebnissen lassen sich Implikationen für weiterführende Studien und die Praxis ableiten. Weiterführende Studien sollten vor allem dem Konstrukt der individuellen Resilienz im Zusammenhang mit organisationalen Einflüssen Aufmerksamkeit schenken. Für die Praxis zeigt sich, dass individuelle Resilienzförderung im Arbeitsumfeld durch die Organisationsstruktur sowie Organisationskultur geprägt wird und von den Führungskräften getragen werden sollte.

Keywords:

Individuelle Resilienz, Resilienzfaktoren, Arbeitsverhalten, Arbeitsleistung, Zusammenarbeit, Führung, Organisationen

1. Einleitung

Das gegenwärtige wirtschaftliche Umfeld ist geprägt durch ständige Veränderungen. Um erfolgreich zu sein und die aus den Veränderungen entstehenden neuen Anforderungen wie Arbeitsintensivierung, steigende Lern-, Planungs- und Entscheidungsanforderungen (Kubicek / Paškvan / Korunka 2015) zu bewältigen, müssen Unternehmen und deren Beschäftigte widerstandsfähig und flexibel sein. Es gewinnen somit dynamische, aktive Anpassungs- und Entwicklungsprozesse an Bedeutung, wie sie in der Resilienzforschung untersucht werden (Hofer 2013). Bisherige Forschungsbefunde der Resilienzforschung lassen erkennen, dass individuelle Resilienz mit erfolgreicher Stressbewältigung

assoziiert wird (Wustmann 2004). Ob eine entsprechende Widerstandsfähigkeit auch einen Gewinn für Unternehmen bringt, beispielsweise in Form besserer Arbeitsleistung und Zusammenarbeit im Team, ist jedoch noch ungeklärt. Daher beschäftigt sich diese Studie mit der Frage, ob Zusammenhänge zwischen der individuellen Resilienz und der Arbeitsleistung bzw. der Zusammenarbeit im Team bestehen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Resilienz im Arbeitsumfeld

Resilienz beschreibt die individuelle Fähigkeit, mit Druck, Veränderungen, Ungewissheit und Rückschlägen im Leben umzugehen (Borgert 2013). Umgangssprachlich als psychische Widerstandsfähigkeit übersetzt, handelt es sich um eine mentale Fähigkeit (Mourlane 2014).

Im Arbeitsumfeld haben Reivich und Shatté (2002) Resilienz anhand von sieben Faktoren beschrieben. Als entscheidende Faktoren nennen die Autoren Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Empathie, realistischen Optimismus und Zielorientierung/Reaching-Out. Individuen mit hoher Resilienz, d.h. mit hoher Ausprägung dieser Faktoren, gelten nach Mourlane (2014) als erfolgreich und sind somit auch essentiell für den Unternehmenserfolg. Allerdings fehlen bisher noch Studien, die belegen, dass resiliente Personen tatsächlich bessere Arbeitsleistung und Zusammenarbeit im Team zeigen (Coutu 2002; Kluge 2004).

2.2. Arbeitsleistung

Um Arbeitsleistung in der zunehmend komplexer werdenden Wirtschaftswelt zu erklären, wurden in den letzten Jahren verschiedenste Modelle entwickelt. Im Kontext der Resilienz ist vor allem das Modell von Griffin et al. (2007) relevant. Dieses beschreibt Arbeitsleistung als positives Verhalten in unsicheren Situationen unter gegenseitiger Abhängigkeit. Basierend auf diesem Modell kann daher angenommen werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Resilienz und der Arbeitsleistung von Beschäftigten besteht. Die Eigenschaften resilienter Personen, wie Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung und Verantwortungsübernahme, führen zu einem frühzeitigen selbst initiierten Handeln und Reagieren auf geänderte Anforderungen, welches wiederum zur früheren Erbringung der erwarteten Leistung führt (Hoopes 2011).

2.3. Zusammenarbeit im Team

Um der steigenden Komplexität und der geforderten Flexibilität im Wirtschaftsleben nachzukommen, forcieren Unternehmen Projektteams, interdisziplinäre Teams und teilautonome Arbeitsteams (Kauffeld / Frieling 2001). Da resiliente Personen als erfolgreich gesehen werden und gesuchte MitarbeiterInnen sind, ist zu vermuten, dass sie sich auch positiv in die Teamarbeit einbringen. Resiliente Personen unterstützen die Zusammenarbeit im Team durch ihren Optimismus, der eher Erfolge als Misserfolge in den Vordergrund rücken lässt, durch eine Opferbereitschaft, welche sie die eigenen Bedürfnisse kurzzeitig zurückstellen lässt und die Bedürfnisse des Teams respektiert, sowie durch den Glauben an die eigenen als auch an die Fähigkeiten des Teams (Peterson et al. 2008). Die Studie soll daher auch klären, ob resiliente Personen tatsächlich erfolgreicher bei der Zusammenarbeit im Team sind.

2.4. Interindividuelle Unterschiede in der Resilienz

Schließlich geht die Arbeit der Frage nach, ob interindividuelle Unterschiede in der selbst eingeschätzten Resilienz existieren. Folgt man den Befunden von Philipsen und Ziemer (2013) und Borgert (2013), so wirken Führungspersonen aufgrund ihrer eigenen voranschreitenden Resilienzentwicklung als Vorbild für die Resilienzentwicklung ihrer MitarbeiterInnen. Dies legt den Schluss nahe, dass Führungspersonen höhere Resilienzwerte aufweisen als MitarbeiterInnen (Philipsen / Ziemer 2013).

Darüber hinaus fanden Reivich und Shatté (2002) in ihrer Studie für die zentrale Annahme des Erlernens von Resilienz Bestätigung, da sie einen positiven Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Resilienz nachweisen konnten. Wustmann (2004) zeigte außerdem, dass es sich bei der Resilienz um einen Bewältigungs- bzw. Verarbeitungsprozess handelt, welcher aufgrund der zunehmenden Lebenserfahrung mit steigendem Alter positiver bzw. stärker genutzt wird. Es wird daher erwartet, dass Resilienz mit dem Alter zunimmt und ein positiver Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Resilienz besteht.

3. Empirische Untersuchung

3.1. StudienteilnehmerInnen und Studiendesign

Insgesamt wurden 115 berufstätige Personen mittels eines standardisierten Online-Erhebungsinstruments befragt, um Unterschiede zwischen der individuellen Resilienz von Personen in Führungs- und Mitarbeiterpositionen sowie Zusammenhänge der individuellen Resilienz mit dem Alter, der Arbeitsleistung und der Zusammenarbeit im Team zu untersuchen. Von den teilnehmenden Personen sind 38% männlich und 62% weiblich. Das Durchschnittsalter der TeilnehmerInnen liegt bei 37 Jahren. Die jüngsten TeilnehmerInnen sind 22 Jahre alt und die ältesten TeilnehmerInnen sind 59 Jahre alt. Von den TeilnehmerInnen sind 93% aktuell berufstätig und 3% sind aktuell nicht berufstätig, waren jedoch schon berufstätig. Die mittlere Dauer der Berufstätigkeit beträgt 17 Jahre, wobei die kürzeste Dauer 2 Jahre und die längste Dauer der Berufstätigkeit 40 Jahre umfasst. Eine Führungsposition bekleiden 36% der aktuell berufstätigen TeilnehmerInnen, eine Mitarbeiterposition hingegen 64%. Die TeilnehmerInnen befinden sich durchschnittlich 5 Jahre in ihrer aktuellen Position, wobei der kürzeste Zeitraum mit einem Jahr und der längste Zeitraum mit 25 Jahren angegeben wurde. Die aktuell nicht berufstätigen 3% der TeilnehmerInnen, waren in der Position als MitarbeiterInnen aktiv. Von den teilnehmenden Frauen gaben 24% an, in einer Führungsposition tätig zu sein, 76% sind in Mitarbeiterpositionen. Bei den teilnehmenden Männern gaben 55% an, in Führungspositionen tätig zu sein, und 45% sind in Mitarbeiterpositionen.

Zur Erfassung der relevanten Konstrukte kamen etablierte und validierte wissenschaftliche Skalen zum Einsatz. Die selbst eingeschätzte Arbeitsleistung wurde mittels der 30 Items umfassenden Skala von Griffin et al. (2007) erfasst. Die Items werden in drei Subskalen (Aufgabenkompetenz, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative) zusammengefasst. Die interne Konsistenz der Gesamtskala betrug 0,91. Die Zusammenarbeit im Team wurde anhand von 24 Fragen mittels des Fragebogens zur

Arbeit im Team (FAT) von Kauffeld (2004) erhoben. Der Fragebogen umfasst vier Subskalen: Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme. Die interne Konsistenz der Gesamtskala betrug 0,70. Resilienz wurde mittels der 56 Items umfassenden Skala von Reivich / Shatté (2002) erfasst. Der Fragebogen setzt sich aus den sieben Subskalen Emotionssteuerung, Impulskontrolle, realistischer Optimismus, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie zusammen. Die interne Konsistenz der Gesamtskala betrug 0,49.

3.2. Studienergebnisse

Die Ergebnisse (Tab.1) zeigen keine Unterschiede der generellen Resilienzeinschätzung von Personen in Führungs- und Mitarbeiterpositionen ($t(110) = 0,66$ nicht signifikant). Werden jedoch die sieben Resilienzfaktoren getrennt betrachtet, weisen MitarbeiterInnen im Vergleich zu Führungskräften keine signifikanten Unterschiede in den Bereichen Empathie, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischer Optimismus und Emotionskontrolle, jedoch im Bereich Zielorientierung auf ($t(98,61) = 2,38$ $p = 0,02$).

Tabelle 1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala Resilienz und deren Subskalen unterschieden nach Führungsposition und Mitarbeiterposition

Skala	Führungsposition (n=40)		Mitarbeiterposition (n=72)	
	M	SD	M	SD
Resilienz	3,36	0,32	3,33	0,28
Empathie	3,77	0,69	3,66	0,71
Zielorientierung	1,96	0,59	2,27	0,77
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	4,08	0,54	3,86	0,79
Impulskontrolle	3,47	0,57	3,53	0,73
Kausalanalyse	3,12	0,96	3,10	0,78
Realistischer Optimismus	3,55	0,68	3,47	0,66
Emotionskontrolle	3,60	0,62	3,39	0,65

Entgegen der Erwartung wurde kein Zusammenhang ($r = 0,03$, $p = 0,36$) zwischen dem Alter und der generellen Resilienzeinschätzung gefunden. Betrachtet man die einzelnen Subskalen der Resilienz und Arbeitsleistung, zeigte sich jedoch ein positiver Zusammenhang zwischen dem Alter und Eigeninitiative. Je höher das Alter der Beschäftigten, desto mehr Eigeninitiative ($r = 0,19$, $p < 0,05$). berichteten diese.

Weiters ergab sich kein Zusammenhang zwischen der individuellen Resilienz und der Zusammenarbeit im Team. Positive Zusammenhänge ($r = 0,2$, $p < 0,05$) zwischen Resilienz und Arbeitsleistung konnten jedoch gefunden werden, d.h. selbsteingeschätzte resilientere Personen, schätzen ihre Arbeitsleistung höher ein als weniger resiliente Personen. Die positiven

Zusammenhänge werden jedoch nicht wie erwartet durch Resilienz und Eigeninitiative, sondern durch Resilienz und Anpassungsfähigkeit ($r = 0,26$, $p < 0,05$) der Personen bestimmt.

4. Conclusio

Die Studie untersuchte die Resilienz von berufstätigen Personen. Konkret wurden Unterschiede in der Resilienz von Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie Zusammenhänge zwischen Resilienz einerseits und Alter, Arbeitsleistung und Zusammenarbeit im Team andererseits betrachtet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die individuelle Resilienz anhand der sieben Resilienzfaktoren gut dargestellt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass resilientere Personen eine höhere Arbeitsleistung erbringen. Allerdings ist zu bedenken, dass sich die Resilienzfaktoren nur dann für die Organisation vorteilhaft entwickeln bzw. eingesetzt werden, wenn die Organisation entsprechendes Verhalten zulässt und wertschätzt (Coutu 2002). Gezielt kann die individuelle Resilienz beispielsweise durch sinnhafte Aufgabeneinbindung, aktive Lernmöglichkeiten und genügend Freiraum für die persönliche Entwicklung jedes Organisationsmitgliedes gefördert werden. Diese Förderung erhöht den individuellen Unternehmensbeitrag und zeigt dadurch den positiven Nutzen für Unternehmen auf.

Keine Zusammenhänge konnten hingegen mit dem Alter und der Zusammenarbeit im Team gefunden werden. Dies liegt möglicherweise daran, dass sich im Laufe der Untersuchung eine Einschränkung der Reliabilität zeigte. Obwohl das Erhebungsinstrument aus durchgängig validierten Items und Skalen bestand, wiesen vor allem die Resilienz und ihre Subskalen eine deutlich niedrigere Reliabilität auf als in der Literatur berichtet. Fällt die Reliabilität, gezeigt mit Cronbachs Alpha, kleiner 0,7 aus und kann diese nicht mehr erhöht werden, spricht dies nicht unbedingt gegen die Verwendung der Skalen. So können Skalen mit einem Cronbachs Alpha von 0,5 akzeptiert werden, wenn die Operationalisierung von Konstrukten anspruchsvoll ist (Krüger / Parchmann / Schecker 2014). Da es sich nach Reivich und Shatté (2002) und Jackson und Watkin (2004) bei der Resilienz um eine anspruchsvolle Operationalisierung handelt, wurden auch Skalen mit einer niedrigeren Reliabilität als 0,7 akzeptiert. Dennoch muss hier kritisch angemerkt werden, dass die Reliabilität einzelner Skalen eine Limitierung dieser Studie darstellt und dass geringe Cronbachs Alpha den Standardfehler erhöhen, wodurch es schwieriger wurde, signifikante Ergebnisse zu finden.

Abschließend kann angemerkt werden, dass die Anforderungen an Personen im heutigen Arbeitsumfeld zu steigendem Interesse an aktiven Anpassungs- und Entwicklungsprozessen wie der Resilienz führen. Ob ein händeringendes Suchen der Organisationen nach resilienten MitarbeiterInnen und deren Bindung an die Organisation, wie einleitend erwähnt, den Unternehmenserfolg gewährleistet, sollte nochmals kritisch betrachtet werden. Auch wenn resiliente Personen eine höhere Arbeitsleistung erbringen, konnten erwartete Zusammenhänge zwischen der individuellen Zielorientierung als Resilienzfaktor und der Zielorientierung bei der Zusammenarbeit im Team oder der Verantwortungsübernahme im Arbeitsumfeld nicht gezeigt werden. Es gilt daher, den konkreten Nutzen der Resilienz für Organisationen noch genauer auszuloten.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Borgert, Stephanie (2013): Resilienz im Projektmanagement: Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. Springer Fachmedien, Auflage 2013, 9 – 22.
- Coutu, Diane L. (2002): How resilience works. Harvard business review, 80, No.5, 46 – 50.
- Griffin, Mark A. /Neal, Andrew/Parker, Sharon K. (2007): A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50, 327 – 347.
- Hofer, Peter (2013): Resilienz – Ein fundierter Ansatz bekommt Beachtung in der Personalberatung. Human Resource Management, Juni 2013, 1 – 9.
- Hoopes, Linda L. (2011): Developing Personal Resilience in Organizational Settings. Online Magazine of Organizational Change Practitioners, Mai 2011, 79 – 99. Online: http://resiliencealliance.com/wp-content/uploads/4Developing_Personal_Resilience_in_Organizational_Settings_by_Linda_L._Hoopes_page_79-99.pdf [Abruf am 28.02.2015].
- Jackson, Rachel/Watkin, Chris (2004): The resilience inventory: Seven essential skills for overcoming life's obstacles and determining happiness. Selection and Development Review, 20, No.6, 13 – 17.
- Kauffeld, Simone (2004): FAT Fragebogen zur Arbeit im Team. Manual. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart (2001): Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, No.1, 26 – 33.
- Kluge, Antje (2004): Resilienzforschung: Aktueller Forschungsstand. Humane Arbeitswelt im Auftrag der AUVA und AEIOU, 1 – 35.
- Kubicek, Bettina/Paškvan, Matea/Korunka, Christian (2015): Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change. The Intensification of Demands Scale (IDS). European Journal of Work and Organizational Psychology, 24, 898 – 913.
- Krüger, Dirk/Parchmann, Ika/Schecker, Horst (Hrsg., 2014): Methoden in der naturwissenschaftsidaktischen Forschung. Berlin Heidelberg: Springer – Verlag.
- Mourlane, Denis (2014): Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Auflage 5, Göttingen: Business Village GmbH.
- Peterson, Christopher/Park, Nansook/Sweeney, Patrick J. (2008): Group well being: Moral from a positive psychology perspective. Applied Psychology, 57, 19 – 36.
- Philipsen, Geerd/Ziemer, Frank (2013): Resilienzentwicklung in Organisationen: Wie geht resiliente Führung. Vortrag auf der Zukunft Personal 2013, Köln, 17.-19.September, 2013.
- Reivich, Karen/Shatté, Andrea (2002): The resilience factor. Auflage 2003. USA: Broadway Books.
- Wustmann, Corina (2004): Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Beiträge zur Bildungsqualität. Auflage 1, Deutschland: Beltz.