
RESILIENZ IM UNTERNEHMEN



Z.D.F. der Befragung Mai - Juni 2018

Organisationale Resilienz ist zumindest im deutsch-sprachigen Raum ein noch junges Forschungsfeld mit unterschiedlichen Erklärungsansätzen.

Überlegungen zu dem, was organisationale Resilienz ausmachen könnte, orientieren sich vor allem an der auf dieses Thema abzielenden ISO 22316 mit ihren neun Elementen, die organisationale Resilienz ausmachen (können).

Mit unserer Befragung gehen wir einen anderen Weg, indem wir nicht Faktoren und/oder Kriterien eines bestehenden Modells abfragen, sondern Aussagen von Befragungsteilnehmern zu ihrer Wahrnehmung der wesentlichen Faktoren auswerten, die den Einzelnen, Teams und das Unternehmen widerstandsfähig, flexibel und agil halten oder dies ggfs. behindern.

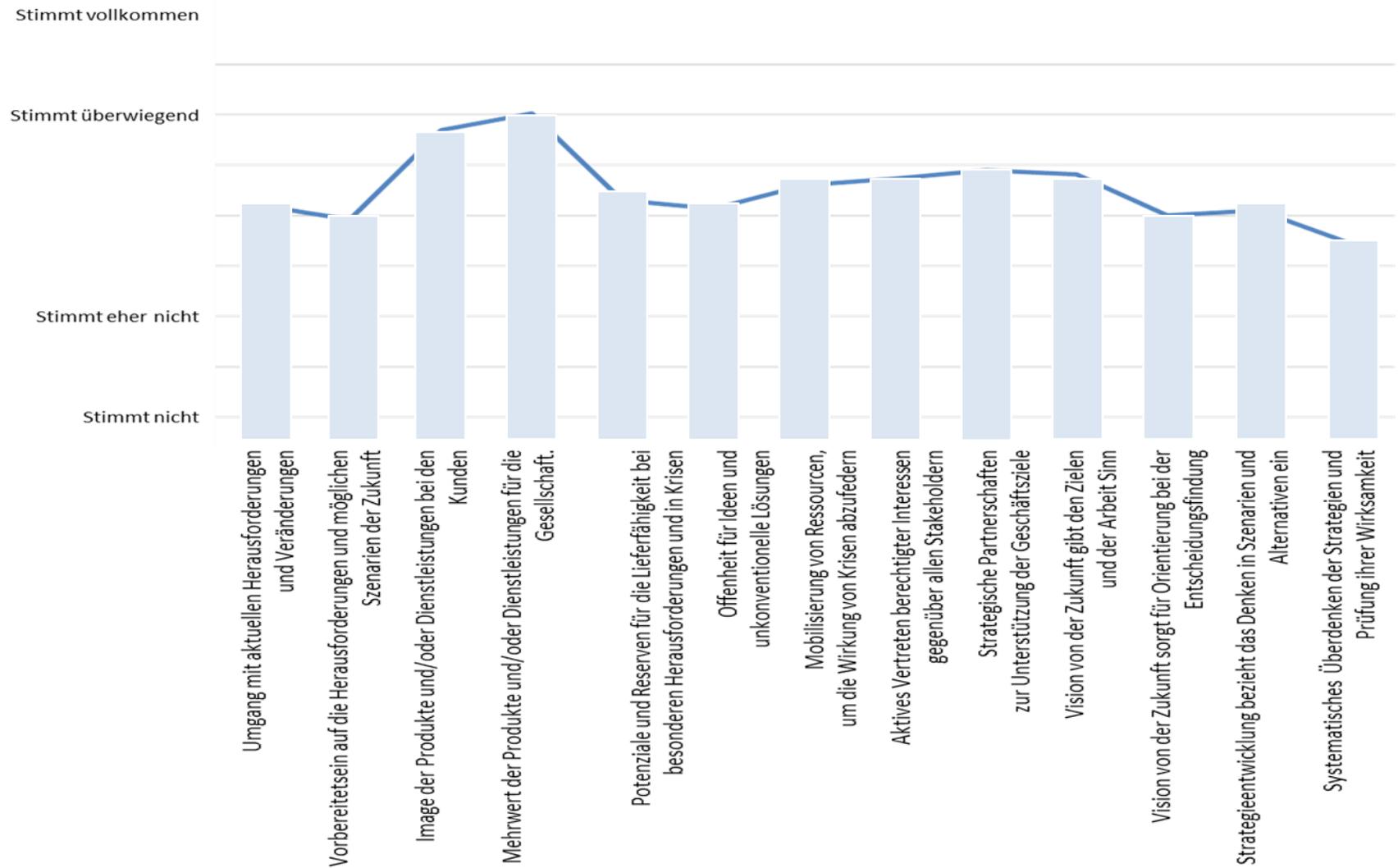
In dieser Unterlage gewinnen Sie Einblick in zentrale Ergebnisse. Für mehr Informationen wenden Sie sich bitte an resilienzmanager@ilos-institut.de.

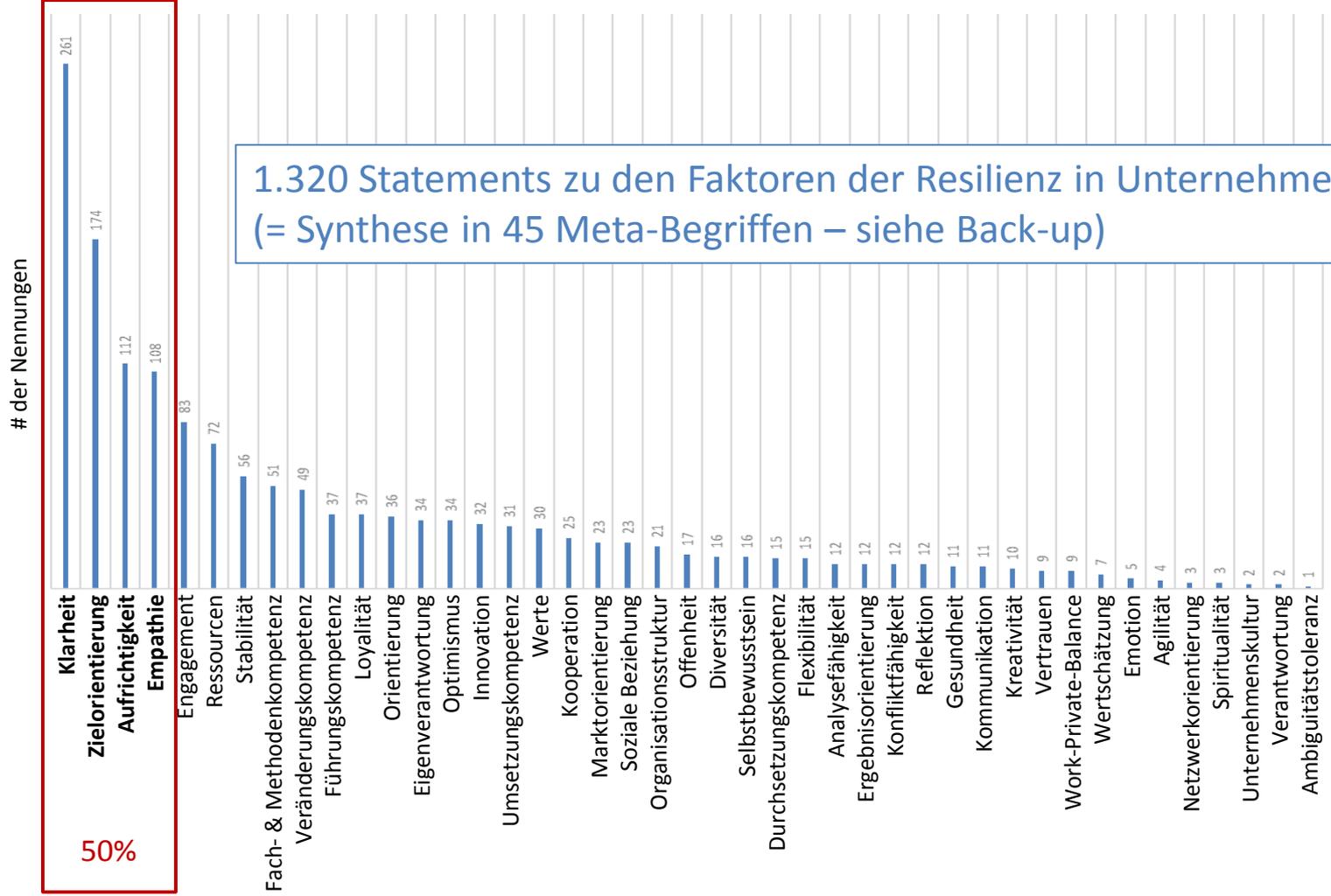
Diese Befragung ist ein zielführender, aber nur erster Impuls – die nächste Umfrage, bei der der Fokus auf der resilienzfördernden Führung liegt, wurde bereits gestartet. Den Zugang zu dieser Befragung erhalten Sie hier

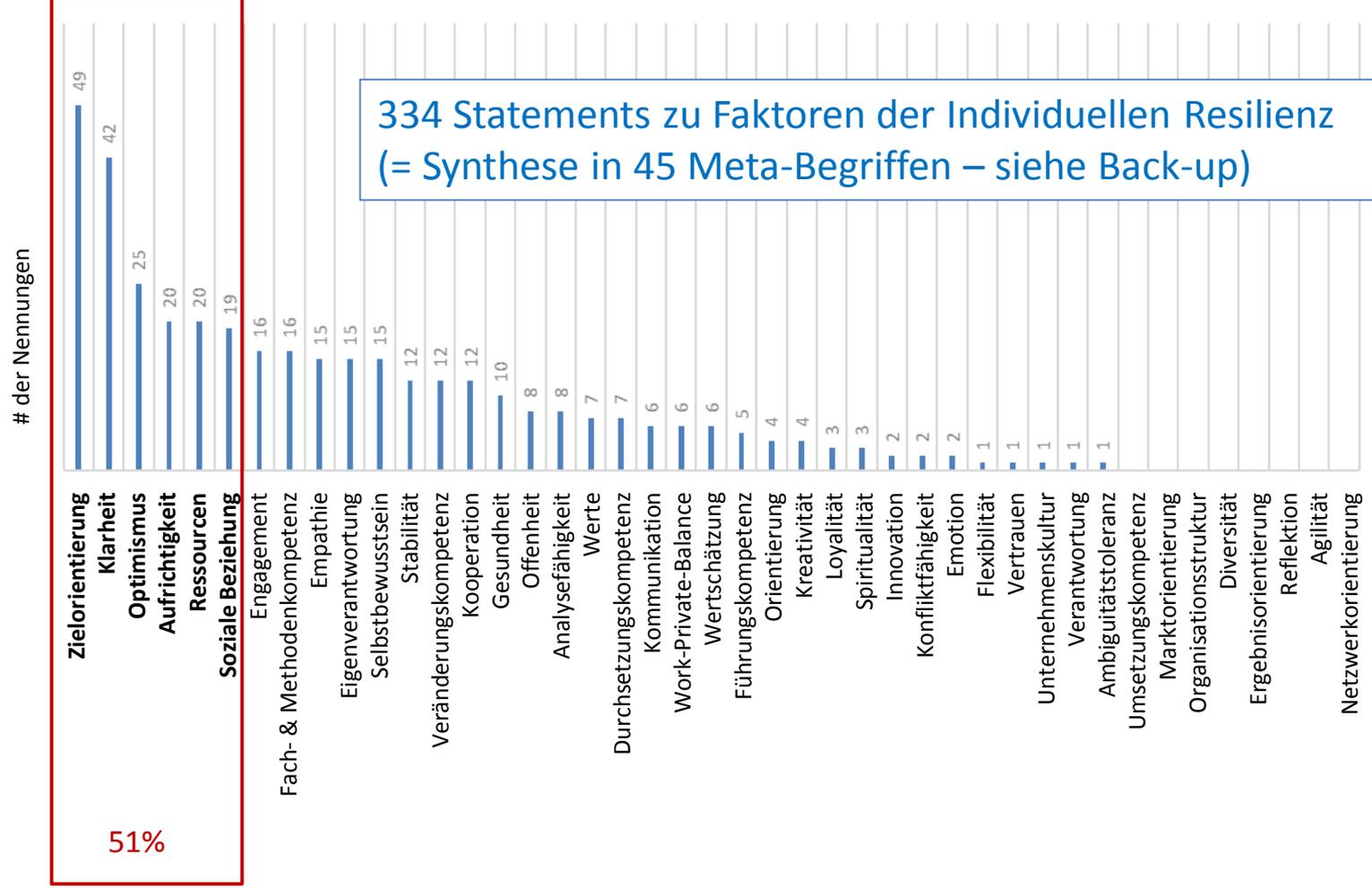
<https://www.worktogether25.net/gc/wsl.php?l=46TT0TBTOTTBTDPTTPTT6TTBTT0TTCT46O27YS5UFA12>

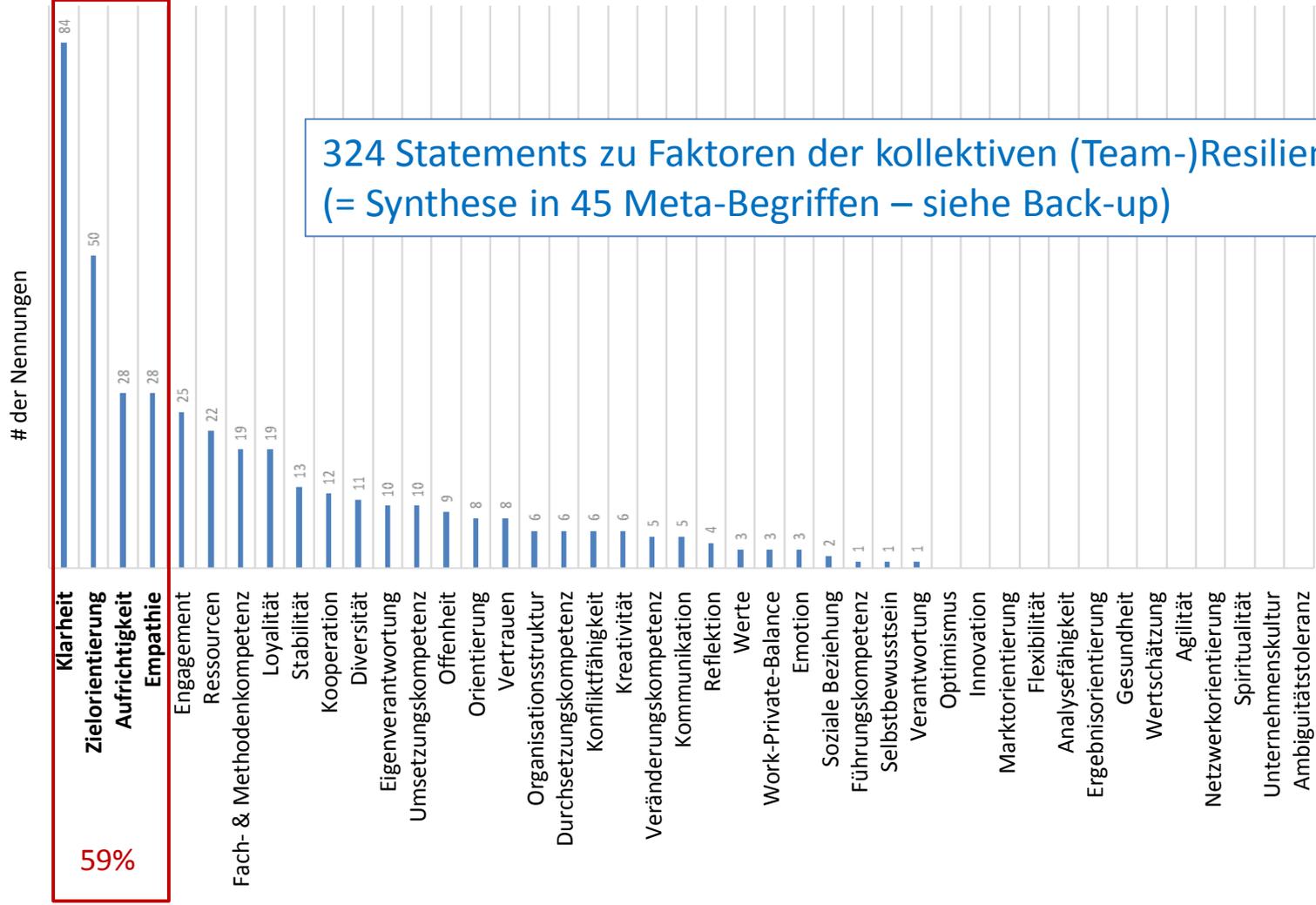
Befragungszeitraum	02. Mai 2018 – 02. Juli 2018	
TN (Organisation, N = 78) %-Angaben gerundet	22% Maschinen- und Anlagenbau 17% Beratungsdienstleistungen 14% Energieproduktion und –verteilung 12% Industrie (allgemein) 09% Gesundheit und Medizin 08% Automobil und Automobilzulieferer 04% Medien und IT 04% Banken und Versicherungen 03% Öffentlicher Dienst und Politik 03% Produktion (allgemein) (weitere < 2%: Bau- Und Immobilien, Gastronomie und Reisen, Groß- und Einzelhandel, Nahrungsmittel und Landwirtschaft, Öl, Gas und Chemie, Transport und Logistik)	
TN (Hierarchie-Level) %-Angaben gerundet	29% 21% 19% 15% 11% 05%	3. Führungsebene (bspw. Abteilungsleitung, Gruppenleitung) Führungskraft ohne disziplinarische Befugnis (bspw. Projektleitung, Teamleitung) 2. Führungsebene (bspw. Bereichsleitung, Leitung Business-Unit) 1. Führungsebene (bspw. Vorstand, Geschäftsführung) Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Selbstständige/r, EinzelunternehmerIn
TN (Führungserfahrung) %-Angaben gerundet	23% 23% 21% 19% 09% 05%	6-10 Jahre Führungserfahrung 11-20 Jahre Führungserfahrung 1-5 Jahre Führungserfahrung 21-30 Jahre Führungserfahrung weniger als 1 Jahr oder keine Führungserfahrung mehr als 30 Jahre Führungserfahrung
# der Statements	1.320	zu den Faktoren der Resilienz in Unternehmen (= Synthese in 45 Meta-Begriffen – siehe Back-up)
davon	334	zu Faktoren der Individuellen Resilienz
	324	zu Faktoren der kollektiven (Team-)Resilienz
	277	zu Faktoren der resilienzfördernden Führung
	385	zu Faktoren der organisationalen Resilienz

Status der Resilienz in den befragten Organisationen

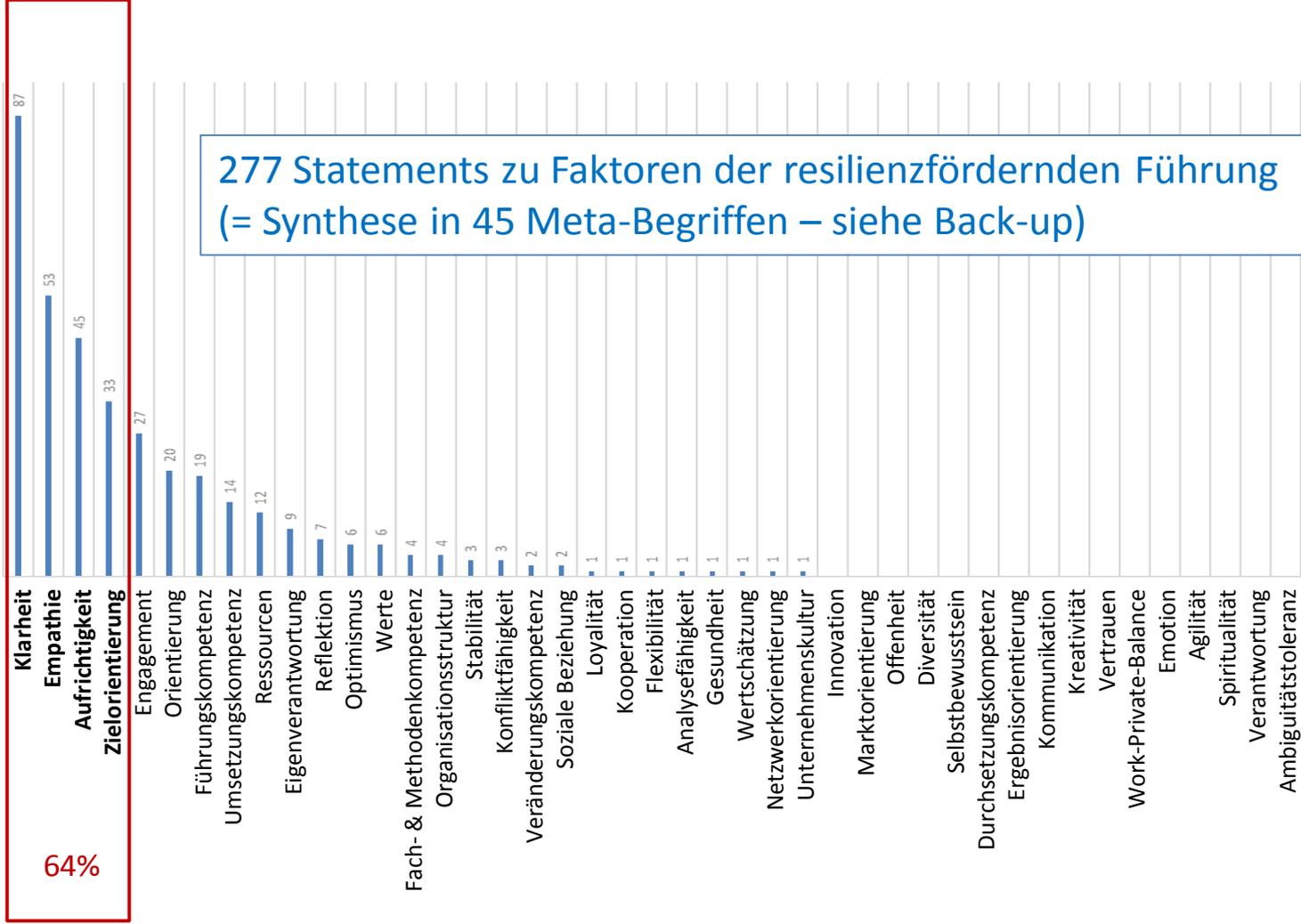




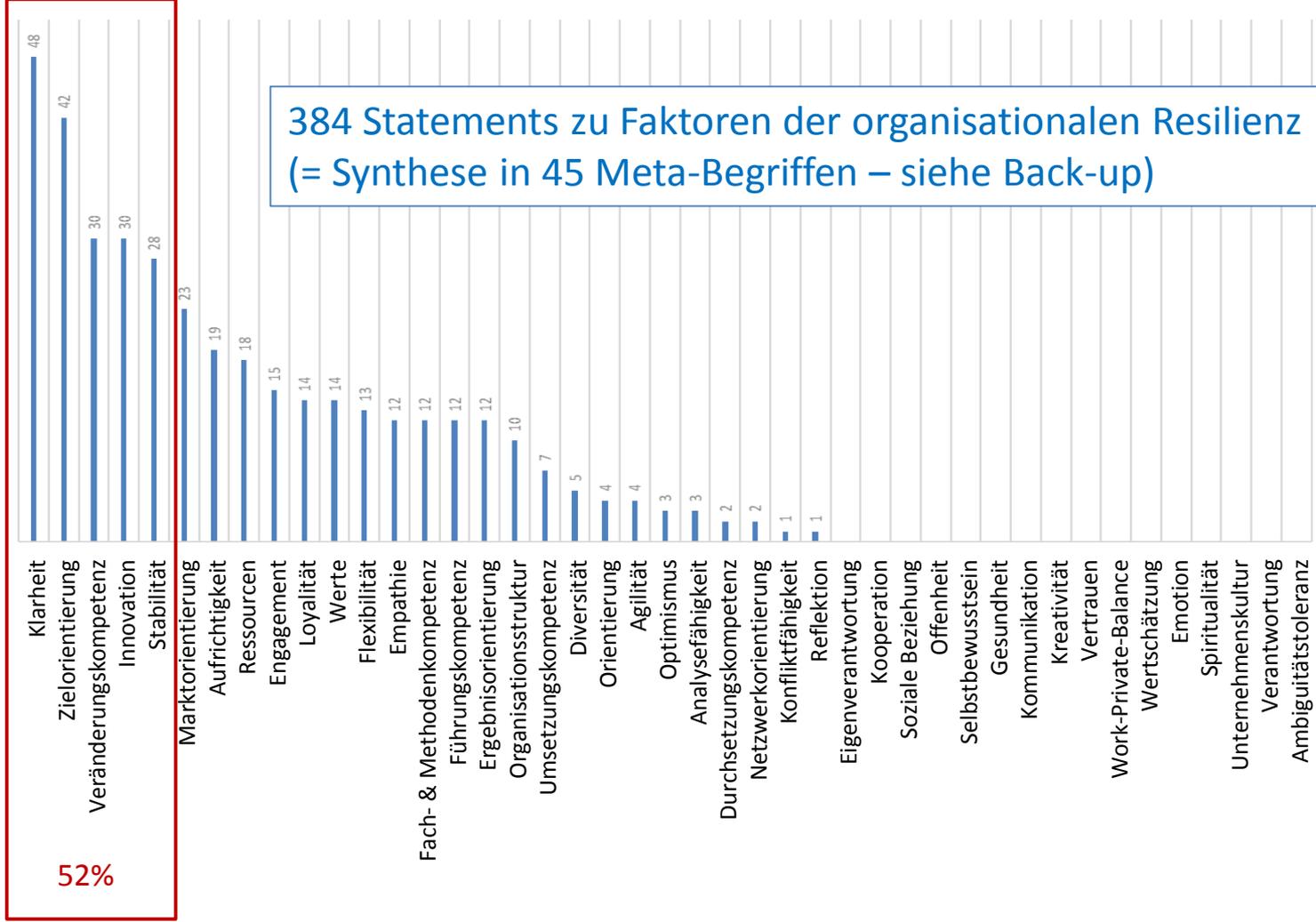




der Nennungen



der Nennungen



Resilienz in Unternehmen – ein grundsätzliches Fazit

In den Ergebnissen der Befragung zeichnet sich ab, dass mit der Förderung der Faktoren

- EMPATHIE
- KLARHEIT
- AUFRICHTIGKEIT
- (ZIEL-)ORIENTIERUNG

die Resilienz in Unternehmen auf der individuellen, kollektiven wie auch organisationalen Ebene „aus einem Guss“ entwickelt und gestärkt werden kann. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alle 45 gefundenen Faktoren nicht trennscharf sind, sondern sich wechselseitig beeinflussen (können).

Bemerkenswert ist, dass die in dieser Zufallsstichprobe zum Thema gemachten Faktoren den Faktoren der individuellen Resilienz (Meta-Analyse von Bengel/Lyssenکو 2012) gleichen. Die Wortwahl entspricht dabei der, wie sie im Unternehmenskontext üblich ist.

Beschreibung der priorisierten R-Faktoren

Empathy – Empathie		
Person	Team / Führung	Organisation
Ich akzeptiere mich als Persönlichkeit.	Ich akzeptiere dich als Mensch.	Wir schätzen Diversität als Mehrwert im Unternehmen.
Ich verstehe meine Gefühle, die eine konkrete Situation in mir auslösen.	Ich verstehe dich mit deinen Gefühlen in deiner Situation.	Wir sind sensibel für das, was Maßnahmen und Turbulenzen bei unseren Mitarbeitern auslösen.

Clarity – Klarheit		
Person	Team / Führung	Organisation
Ich kenne meinen Handlungs- und Verantwortungsspielraum.	Ich gebe dir klare Aufträge und ein erreichbares Ziel.	Wir schaffen eine transparente Aufbau- und Ablauforganisation.
Ich verstehe den Sinn und Zweck, der hinter Anweisungen und Leitlinien steckt.	Ich erkläre dir den Sinn und Zweck meiner Anweisung sowie den von Leitlinien.	Wir erklären unsere Vision und den Auftrag sowie die damit verbundenen Strategien und Ziele.

Honesty – Aufrichtigkeit		
Person	Team / Führung	Organisation
Ich bleibe meinen Werten treu.	Ich bin entsprechend der (Spiel-)Regeln aufrichtig und loyal zu dir.	Unser Handeln wird an dem gemessen, was wir als Grundsätze committed haben.
Ich bin sowohl selbstkritisch als auch reflektiert.	Ich werde fair und ehrlich in meiner Haltung zu dir sein.	Wir pflegen eine in der Sache klare, wertschätzende Kommunikation.

Orientation – Orientierung		
Person	Team / Führung	Organisation
Ich kenne meine persönlichen Grenzen, meine Stärken sowie die Optimierungspotenziale.	Ich nenne dir deine Verantwortung und deren Grenzen.	Wir kennen unsere Stärken als auch Potenziale und streben nach permanenter Verbesserung.
Ich handele in Übereinstimmung mit meinen Überzeugungen.	Ich werde dir ein positives Rollenmodell sein.	Wir handeln intern wie extern im Streben nach Exzellenz.

BACK-UP (Definitionen)

Faktor / Stichwort	Definition	Zur Vertiefung
Agilität	Agilität bezeichnet die Fähigkeit, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.	Fischer, St./Weber, S./Zimmermann, A. (2017). Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?. In: Personalmagazin, Ausgabe 4/2017
Ambiguitätstoleranz	Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Art und Weise, wie eine Person oder Gruppe Informationen in ungewissen, unstrukturierten und/oder widersprüchlichen Situationen wahrnimmt und verarbeitet oder wie sie auf unterschiedliche Rollen und Erwartungen reagiert.	Furnham, A./ Ribchester, T. (1995);;Tolerance of Ambiguity: A Review of the Concept, Its Measurement and Applications. In: Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social, No. 14, S. 179-199.
Analysefähigkeit	Analysefähigkeit bezeichnet die Fähigkeit, umfangreiche und komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit zu erfassen und zu ordnen.	Beaney, M., Analysis, in: Zalta, E. N. (Hrsg.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2018 Edition), Stanford University https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/analysis/
Aufrichtigkeit	Aufrichtigkeit bedeutet, zu sich selbst, den eigenen Werten und Idealen zu stehen und die eigenen Gefühle und Überzeugungen ohne Verstellung zu zeigen.	Hilbig, B. E./Zettler, I. (2009), Pillars of cooperation: Honesty–Humility, social value orientations, and economic behavior", Journal of Research in Personality, 43(3):516-9.
Commitment	Commitment bezeichnet das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Aufgabe und/oder Organisation sowie das Engagement dafür.	Wirtschaftslexikon24 (2018), Stichwort: Commitment http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/commitment/commitment.htm
Diversität	Diversität bezeichnet ein Konzept für die Unterscheidung und Anerkennung von Gruppen- und individuellen Merkmalen.	Jayne, M. E. A./Dipboye, R. L. (2004), Leveraging Diversity to improve business performance: re-search findings and recommendations for organizations. In: Human Resource Management. 04/2004, S. 409–424.
Durchsetzungskompetenz	Durchsetzungskompetenz bedeutet, in der Lage zu sein, die eigenen Interessen, Ziele und Absichten wahrzunehmen, zu verfolgen und für sie einzustehen.	Schuh, G./Gudergan, G./Kampker, A. (Hrsg.) (2016), Management industrieller Dienstleistungen, S. 256, Springer
Eigenverantwortung	Eigenverantwortung bezeichnet die Bereitschaft wie auch die Pflicht, für das eigene Handeln und Unterlassen die Verantwortung zu übernehmen.	Kaschube, J./Koch, St. (2005), Gruppendynamik 36: 141. https://doi.org/10.1007/s11612-005-0120-3
Emotion	Emotion bezeichnet eine innere Empfindung, die angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt wird.	Vester, H.-G. (1991), Emotion, Gessellschaft und Kultur, S. 29 ff., Westdeutscher Verlag
Empathie	Empathie bezeichnet die Fähigkeit, wahrzunehmen, was im Gegeüber vorgeht.	Stangl, W. (2018). Stichwort: Empathie. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. http://lexikon.stangl.eu/1095/empathie/

Faktor / Stichwort	Definition	Zur Vertiefung
Engagement	Engagement bezeichnet den persönlichen, oft unentgeltlichen Einsatz für etwas und/oder die weltanschauliche Verbundenheit mit etwas.	Christian, M. S./Garza, A. S./Slaughter, J. E. (2011), Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations With Task and Contextual Performance. In: Personnel Psychology, 64 (1/2011)
Ergebnisorientierung	Ergebnisorientierung bezeichnet eine auf solidem fachlich-methodischem Wissen, auf Erfahrungen und komplexem Können beruhende Ausrichtung, die der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter geistiger oder praktischer Ziele dient.	Grundl, B./Schäfer, B. (2007), Leading simple, Gabal
Fach- & Methodenkompetenz	Fachkompetenz bezeichnet die für den Umgang mit Sachen notwendige Befähigung, die neben theoretischen Kenntnissen auch praktisch anwendbares Handlungswissen umfasst und intellektuelle sowie handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordert. Methodenkompetenz bezeichnet alle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es ermöglichen, Aufgaben und Probleme zu bewältigen, indem sie die Auswahl, Planung und Umsetzung sinnvoller Lösungsstrategien ermöglichen.	Bartscher, Th. (2018), Stichwort: Fachkompetenz https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fachkompetenz-35751/version-259226 Bartscher, Th. (2018), Stichwort: Methodenkompetenz https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/methodenkompetenz-39776/version-263177
Flexibilität	Flexibilität bezeichnet die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Umstände.	Sauer, D. (2012), Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./ Meyer, M. (Hrsg.) (2012), Fehlzeiten-Report 2012, Springer
Führungskompetenz	Führungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Ziele festzulegen und das Verhalten anderer Menschen so zu beeinflussen, dass diese Ziele in Ergebnisse umgesetzt werden.	Pelz, W. (2018), Führungskompetenz (Whitepaper Juli 2018) http://www.management-innovation.com/download/Fuehrungskompetenzen.pdf
Gesundheit	Gesundheit bezeichnet den Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens.	WHO (1946), Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, Stand der deutschen Übersetzung 8. Mai 2014
Innovationsfähigkeit	Innovation bezeichnet die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden Fähigkeit zu (komplexen) Neuerungen.	Specht, D. (2018), Stichwort: Innovation. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624/version-263028
Klarheit	Klarheit bezeichnet eine Eigenschaft von Aussagen, die diese anderen Menschen leicht verständlich machen und nur eine Interpretation zulässt	Schulenburg, N. (2018). Exzellent präsentieren. Die Psychologie erfolgreicher Ideenvermittlung, S. 56 ff., Springer
Kommunikation	Kommunikation bezeichnet den Austausch oder die Übertragung von Informationen.	Stangl, W. (2018). Stichwort: Kommunikation. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. http://lexikon.stangl.eu/535/kommunikation/
Konfliktfähigkeit	Konfliktfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit, eine Auseinandersetzung aufzunehmen, konstruktiv zu bewältigen und nach Möglichkeit bereits im Vorfeld zu vermeiden.	Ury, W. (2015), Getting to Yes With Yourself and Other Worthy Opponents, S. 20 ff, HarperOne

Faktor / Stichwort	Definition	Zur Vertiefung
Kooperation	Kooperation bezeichnet das zweckgerichtete Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Personen oder Systeme, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.	Ohtsuki, H./Hauert, Ch./Lieberman, E./Nowak, M- a. (2006), A simple rule for the evolution of cooperation on graphs and social networks. In: Nature, Band 441, S. 502–505
Kreativität	Kreativität bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln.	Möhrle, M. G. (2018), Stichwort: Kreativität https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kreativitaet-40039/version-263434
Loyalität	Loyalität bezeichnet die auf gemeinsamen moralischen Maximen basierende oder von einem Vernunftinteresse geleitete innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft.	Schüller, A. M./ Fuchs, G. (2013), Total Loyalty Marketing, S. 137 ff, Springer
Marktkompetenz	Marktkompetenz bezeichnet die Stärke eines Unternehmens bezüglich der eigenen Kompetenz sowie die strategische Bedeutung der Kompetenz.	Prahalad, C. K./Hamel, G. (1999). The Core Competence of the Corporation. In: HBR 68 (3), S. 79–91
Marktorientierung	Marktorientierung bezeichnet die Nutzung des Wissens über einen Markt für die Definition und Umsetzung einer Unternehmensstrategie.	ONPULSON Lexikon (o. J.), Stichwort: Marktorientierung https://www.onpulsion.de/lexikon/marktorientierung/
Netzwerkorientierung	Netzwerkorientierung bezeichnet den Aufbau eines stabilen sozialen Umfelds, die Pflege von Kontakten und das Einholen von Unterstützung bei Herausforderungen.	Gerhardter, G. (2001), Netzwerkorientierung in der Sozialarbeit. Eine überblickartige Zusammenstellung zu "Soziale Netzwerke" und "Organisationsnetzwerke" http://www.pantucek.com/diagnose/netzwerkkarte/gerhardter_nezwerk.pdf
Offenheit	Offenheit bezeichnet die Bereitschaft, sich mit Personen, Fragen, Problemen unvoreingenommen auseinanderzusetzen.	McCrae, R. (1996), Social consequences of experiential openness. In: Psychological Bulletin, 120, 323–337.
Optimismus	Optimismus bezeichnet die zuversichtliche, durch positive Erwartung bestimmte Haltung angesichts einer Sache hinsichtlich der Zukunft.	Carver, Ch./Scheier, M. (2003), Optimism. In: Lopez, S. J./Snyder, C. R. (Hrsg) (2003), Positive psychological assessment: A handbook of models and measures. S. 75–89, American Psychological Association
Organisationsstruktur	Die Organisationsstruktur bildet das vertikal und horizontal gegliederte System der Kompetenzen ab, das als genereller Handlungsrahmen die arbeitsteilige Erfüllung der permanenten Aufgaben regelt.	Schewe, G. (2018), Stichwort: Organisationsstruktur https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsstrukturu-43095/version-266428
Orientierung	Orientierung bezeichnet die Fähigkeit, sich zeitlich, räumlich und in Bezug auf das Bewusstsein der eigenen Person (Identität) sowie ihrer Bezüge (Situationsbewusstsein, Orientierung im sozialen Netzwerk) zu orientieren	Scharfetter, Ch. (2002), Allgemeine Psychopathologie, S. 124 ff, Thieme

Faktor / Stichwort	Definition	Zur Vertiefung
Reflektion	Reflektion bezeichnet das prüfende und vergleichende Nachdenken.	Duden
Ressourcen	Ressource bezeichnet Mittel, Gegebenheiten wie auch Merkmale bzw. Eigenschaften, um Ziele zu verfolgen, Anforderungen zu bewältigen, spezifische Handlungen zu tätigen oder einen Vorgang zielgerecht ablaufen zu lassen.	Bourdieu, P. (2005), Ökonomisches Kapital - kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: Bourdieu, P. (Hrsg.), Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik & Kultur, Bd. 1., S. 50 ff., VSA
Selbstbewusstsein	Selbstbewusstsein bezeichnet das Vertrauen, der eigenen Zukunft relativ optimistisch, angstfrei, sorglos und unbekümmert entgegengehen zu können.	Frank, M. (1991), Selbstbewusstsein und Selbsterkenntnis. Reclam
Soziale Beziehung	Soziale Beziehung bezeichnet ein aufeinander gegenseitig eingestelltes sowie bezogenes und dadurch orientiertes Sichverhalten (Denken, Handeln oder Fühlen) von zwei Personen oder von Gruppen.	Weber, M. (2001), Wirtschaft und Gesellschaft – Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte. Nachlaß, Teilband 1: Gemeinschaften, Mohr
Spiritualität	Spiritualität bezeichnet eine auf Geistiges aller Art ausgerichtete Haltung.	Sponsel, R. (2018), Spiritualität. Eine psychologische Untersuchung. In: Internet Publikation für Allgemeine und Integrative Psychotherapie http://www.sgipr.org/wisums/gb/spirit0.htm#Definitionsvorschlag Spiritualität
Stabilität	Stabilität bezeichnet die Standhaftigkeit von Zuständen gegenüber inneren und äußeren Einflüssen sowie die Beständigkeit des Verhaltens über Situationen und Kontexte hinweg.	M. Amelang, M./Bartussek, D. (2001), Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Kohlhammer.
Umsetzungskompetenz	Umsetzungskompetenz bezeichnet die durch Willenskraft und Selbstkontrolle gesteuerte Fähigkeit von Menschen oder Organisationen, bestimmte Pläne in tatsächliche Ergebnisse umzusetzen.	Pelz, W. (2004), Kompetent führen. S. 147 ff, Gabler
Unternehmenskultur	Unternehmenskultur bezeichnet die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.	Lies, J. (2018), Stichwort: Unternehmenskultur https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870
Veränderungskompetenz	Veränderungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen, darauf bezogene Ziele zu erarbeiten und Prozesse zu gestalten und diese bis zum erwünschten Veränderungsergebnis zu lenken und in der Folge möglicherweise weiter zu verbessern.	Lepold, M./Heller, J. (2009), Veränderungskompetenz: Definition, Maßnahmen und Methoden. VDM
Verantwortung	Verantwortung bezeichnet die Verpflichtung und Berechtigung, zum Zwecke der Erfüllung einer Aufgabe oder in einem definierten Funktionsbereich selbstständig zu handeln.	Suchanek, A. (2018), Stichwort: Verantwortung https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verantwortung-50418/version-273637

Faktor / Stichwort	Definition	Zur Vertiefung
Vertrauen	Vertrauen bezeichnet die sichere Erwartung und den festen Glauben daran, dass man sich auf jemanden, etwas verlassen kann	Luhmann, N. (2000), Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Lucius & Lucius
Werte	Werte bezeichnen allgemein erstrebenswerte, moralisch oder ethisch als gut befundene spezifische Wesensmerkmale einer Person innerhalb einer Wertegemeinschaft. Wertegemeinschaften definieren ihr Wertesystem in übergeordneten Regelwerken, wie Leitbildern, Verträgen, Geboten und/oder Ritualen.	Sauer, F. H. (2018), Was sind Werte?. In: Enzyklopädie der Wertvorstellungen. https://www.wertesysteme.de/was-sind-werte/
Wertschätzung	Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Sie gründet auf eine innere allgemeine Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes und ist eher unabhängig von Taten oder Leistung,	Mettler-von Meibom, B. (2007), Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig, Kösel
Work-Private-Balance	Work-Private-Balance bezeichnet das ausgewogene Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen einer Person.	Kastner, M. (Hrsg.) (2004), Die Zukunft der Work-Life-Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Asanger
Zielorientierung	Zielorientierung bezeichnet die Präferenz für ein bestimmtes Ziel in Lern- und Leistungskontexten.	Spinath, B. (2009), Zielorientierungen In: Brandstätter, V./Otto, J. H. (Hrsg.), Handbuch der Allgemeinen Psychologie: Motivation und Emotion (S. 64–71). Hogrefe

Alle Inhalte, insbesondere Texte (sofern nicht von anderen Autoren übernommen und als solche gekennzeichnet) und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten.

Die Verwendung für unternehmensinterne Präsentationen ist bei Nennung des in der Fußnote jedes Charts genannten Erstellers gestattet.