

Masterlehrgang der FH Campus 02

Financial Accounting

Die Bedeutung von Resilienz im Führungskontext im Gesundheits- und Sozialbereich in Krisenzeiten

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Eva Gölles-Haas
Matrikelnummer: 09210057
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Bernhard Fink, MMA MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: SS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Abstract	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzungen und Forschungsbedarf	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodisches Vorgehen	4
1.5. Aufbau der Arbeit	5
2. Begriffsabgrenzungen und –definitionen	6
2.1. Resilienz	6
2.2. Führung.....	6
2.3. Organisationale Resilienz.....	7
2.4. Personale Resilienz	8
2.5. Krisen	9
3. Das Konzept der Resilienz	11
3.1. Persönliche Resilienz.....	11
3.1.1. Die Kauai-Längsschnittstudie.....	13
3.1.2. Die sieben Säulen der Resilienz	14
3.2. Organisationale Resilienz.....	17
4. Das Modell der VUCA-Welt.....	20
4.1. Die Resilienz in der VUCA-Welt.....	21

4.2.	Die gesunde Führung einer Organisation	24
4.3.	Organisationale Resilienz im Gesundheitsbereich.....	25
4.4.	Resilienz in der Pflege	27
4.5.	Resiliente Führung in der Sozialen Arbeit.....	28
5.	Bedeutung der Führungskompetenzen.....	29
5.1.	Führung durch Persönlichkeit	29
5.1.1.	Kompetenzbereiche der Führung	31
5.1.1.1.	Funktionale Kompetenzen.....	32
5.1.1.2.	Führungskompetenzen	33
5.1.1.3.	Sozialkompetenzen.....	33
5.1.1.4.	Persönlichkeitskompetenzen.....	33
5.1.2.	Führungskompetenzen in Krisenzeiten	36
5.2.	Führungsinstrumente.....	38
5.2.1.	Mitarbeitergespräche	38
5.2.1.1.	Vorbereiten von Mitarbeitergesprächen.....	39
5.2.1.2.	Durchführen von Mitarbeitergesprächen	40
5.2.1.3.	Gesprächsnachbereitung.....	41
5.2.1.4.	Kommunikation im Mitarbeitergespräch	42
5.2.2.	Feedback, Lob und Kritik.....	43
5.2.3.	Anreizsysteme.....	43
5.2.4.	Weitere Führungsinstrumente	44
6.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	46
6.1.	Qualifikationen und Kompetenzen von resilienten Führungskräften	46
6.2.	Unterstützung von MitarbeiterInnen in resilienten Organisationen in Krisenzeiten	48
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	50
7.1.	Methodenwahl.....	50
7.1.1.	Datenerhebung.....	51

7.1.2.	Auswertung.....	51
7.1.3.	Gütekriterien	51
7.2.	Sampling.....	52
7.3.	Kategorienbildung.....	53
7.4.	Auswertung und Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung.....	54
7.4.1.	Kategorie 1: Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften im Gesundheits- und Sozialbereich.....	57
7.4.2.	Kategorie 2: Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in den Organisationen	59
7.4.3.	Kategorie 3: Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte in Krisenzeiten	63
7.4.4.	Kategorie 4: Erfahrungen der Führungskräfte aus Krisenzeiten	66
8.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	74
9.	Conclusio und Ausblick.....	78
9.1.	Conclusio.....	78
9.2.	Ausblick	81
	Literaturverzeichnis.....	83
	Anhang	90
	A - 1 Interviewleitfaden.....	90
	A - 2 Kategorienschema	93

ABSTRACT

Die Arbeitswelt wurde in der Covid-19-Pandemie aufgrund der zur Eindämmung getroffenen Maßnahmen massiv verändert. Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen im Gesundheits- und Sozialbereich stehen vor unabsehbaren Herausforderungen und sind aufgefordert gemeinsam Lösungen im Umgang mit der Krise durch einen Perspektivenwechsel zu finden. Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist aufzudecken, welche Kompetenzen Führungskräfte in der praktischen Umsetzung des Konzeptes der Resilienz unterstützen. Die theoretischen Erkenntnisse der Literaturlauswertung werden mit den Ergebnissen der empirischen Auswertung von Experteninterviews überprüft.

Veränderungen verlangen von Organisationen und Führungskräften eine Adaption der Lösungsstrategien. Führungskräfte müssen gleichermaßen über Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen verfügen. Kommunikation gewährleistet den gegenseitigen Informationsfluss und findet vor allem bei Mitarbeitergesprächen statt. Von Führenden wird in Krisenzeiten erwartet, dass diese im Arbeitsalltag Vorbild sind und Orientierung geben. Der Aufbau eines verlässlichen Netzwerkes im Unternehmen und in der Unternehmensumwelt bildet ein Kernelement in der Umsetzung von resilienzfördernden Entscheidungen und erleichtert die Versorgungssicherheit mit Ressourcen in unruhigen Zeiten. Im Personalmanagement und der Personalentwicklung wird von Führungskräften ein visionäres Handeln erwartet und verlangt den optimalen Einsatz des Kompetenzportfolios, um Vorhaben umzusetzen. Die hohe Personalfluktuation in Gesundheits- und Sozialbereich verschärft die Situation in Krisen weiter. Die Erfahrungen der ExpertInnen zeigt, dass die finanziellen, technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen enormen Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Führungskräfte haben. Welche Prämissen und Strukturen in den Organisationen gelebt werden, obliegt als zentrale Aufgabe den Führungskräften. Flexibilität im Denken und kreatives Herangehen in der Strategieentwicklung werden in Zukunft für Führungskräfte notwendige Kernkompetenzen im Arbeitsalltag sein.

Die weitreichenden Auswirkungen von Krisen sind oftmals Jahre später in vollem Umfang wahrnehmbar. Diese Tendenzen werden Inhalt weiterer Forschungsarbeiten sein.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp.	Beispiel
u. a.	unter anderem
S.	Seite
vgl.	vergleiche
COVID-19	Coronavirus-Krankheit-2019

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verlauf einer Krise	12
Abbildung 2: Die sieben Säulen der Resilienz	15
Abbildung 3: Organisation und Umwelt.....	18
Abbildung 4: Handlungskompetenzen	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sampling	53
Tabelle 2: Kategorienschema	56

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Die Arbeitsumwelt wurde in der Covid-19-Pandemie durch Kurzarbeit, Homeoffice und Covid-Bestimmungen grundlegend verändert. Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen stehen vor kaum zu bewältigenden Herausforderungen. Beide Seiten müssen gemeinsam Lösungen finden. Ein breites Repertoire an Handlungsstrategien, große Lernfähigkeit und die Kompetenz des Perspektivenwechsels im Umgang mit Krisen sind gefordert und zeichnen resiliente Organisationen aus. (vgl. Becke, Pöser & Zenz, 2021, S. 234–236) Resilienz beschreibt die Fähigkeit von sozialen Systemen und Individuen, an belastenden Situationen und den daraus resultierenden negativen Folgen nicht zu zerbrechen, sondern vielmehr eine erfolgreiche Adaption der Umwelt vorzunehmen. (vgl. Wustmann, 2004, S. 17–22)

MitarbeiterInnen sollen sich im Arbeitsalltag mental und körperlich fit fühlen. Um das Umfeld im Unternehmen resilienzfördernd zu gestalten, muss die Führungskraft dieses Gefühl durch Ideen und Lösungsansätze fördern. Lenkt der Druck, die eigenen Ziele zu erreichen, von der Führungsaufgabe ab, behindert man die Resilienz in der Organisation. Ausdruck findet diese Entwicklung in der Gefährdung der langfristigen Motivation, dem Engagement der MitarbeiterInnen und dem Erreichen von langfristigen Zielen. (vgl. Unkrig, 2021, S. 271)

Die Mitarbeiterposition wird durch den gesellschaftlichen Wandel gestärkt und zeigt sich in den Bemühungen um eine stärkere Partizipation der MitarbeiterInnen in Betrieben und Organisationen. Betrachtet man Führung als Interaktionsprozess, so unterliegen die Führungsbeziehungen einer stetigen Veränderung, indem die einzelnen AkteurInnen wechselseitig Einfluss nehmen. Die Führungskräfte sehen sich in diesem Prozess mit zahlreichen Konflikten und Dilemmas konfrontiert. (vgl. Rybnikova & Lang, 2021, S. 6–7)

In Krisenzeiten greifen Führungskräfte auf in den Organisationen vorhandene Ressourcen zurück, um mit den widrigen Umständen gut umgehen zu können. In diesem Zusammenhang legt man den Fokus einerseits auf Sozialkapital, Unternehmenskultur und Organisationslernen im sozialen Gefüge der Unternehmen. Andererseits dürfen die wirtschaftlichen Aspekte keinesfalls vernachlässigt werden. (vgl. Höher, 2020, S.16)

Werden die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen an die Personalführung enttäuscht, so spiegelt sich dies in einer hohen Personalfuktuation wider. Mangelnde Kommunikation und Empathie seitens der Führungskraft verstärken diesen Effekt. (vgl. Seele, 2016, S. 11–25) Um dieser Entwicklung entgegenwirken zu können, wird das Instrument der Mitarbeitergespräche eingesetzt. Die Führungskräfte sollten sich bemühen, eine entsprechende Gesprächskultur zu etablieren und im Alltag mit dem entsprechenden Stellenwert zu verankern. Fachkräfte sind ein Schlüsselfaktor für die Wirtschaft und besonders in Krisenzeiten von immanenter Bedeutung für das Fortbestehen von Unternehmen und Organisationen. (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999, S. 47–59) Bisherige Untersuchungen zu Resilienz und Führungskompetenzen decken diese Aspekte im Gesundheits- und Sozialbereich nicht ab. Hier besteht Forschungsbedarf, welcher Erkenntnisse bringen soll, wie das Konzept der Resilienz im Führungskontext in Krisenzeiten im Gesundheits- und Sozialbereich umgesetzt wird und welche zukünftigen Handlungsempfehlungen für Führungskräfte daraus abgeleitet werden können. Eine auf zuverlässigen Prognosen basierende langfristige Planung verliert aufgrund der schnellen Veränderungen der Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns an Bedeutung. Diese Tendenz wird unter dem Begriff VUCA zusammengefasst und beinhaltet die adäquaten Bedingungen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. (vgl. Kaune, Glaubke & Hempel, 2021, S. 16–23)

1.2. Zielsetzungen und Forschungsbedarf

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist herauszuarbeiten, welche Qualifikationen und Kompetenzen resiliente Führungskräfte des Gesundheits- und Sozialbereiches auszeichnen. Es soll untersucht werden, wie MitarbeiterInnen durch deren Vorgesetzte in schwierigen Zeiten unterstützt werden. Der praktische Nutzen liegt im Aufzeigen der Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in Unternehmen und Organisationen des Gesundheits- und Sozialbereich. Jedes Unternehmen verfügt über materielle, technische, personelle und finanzielle Ressourcen, die in Krisenzeiten wohl überlegt eingesetzt werden. Die Frage nach den dafür notwendigen Rahmenbedingungen und der Einflussnahme seitens der Unternehmensumwelt wird ebenso thematisiert. Anhand der Verläufe von Resilienzprozessen vor, im Verlauf und nach der Pandemie wird aufgezeigt welche Strukturen und Abläufe aufrechterhalten werden konnten und welche Handlungsweisen in dieser Krisensituation an Bedeutung verloren haben.

Kommunikation wird in der Literatur mehrfach als wesentliches Instrument der Informationsweitergabe angeführt. Nicht nur reines Faktenwissen, sondern in erster Linie das Gefühl von Sicherheit soll vermittelt werden. Führungskräften schreibt man eine Vorbildwirkung in Veränderungsprozessen zu, wenn sie absolut hinter diesen stehen. Ihnen obliegt auch die Aufgabe, die Akzeptanz dieser notwendigen Schritte in der Mitarbeiterschaft zu verankern. Dies geschieht durch offene und konsequente Gesprächsführung. (vgl. Goldfuß, 2015, S. 85–89) Die Bedeutung des Instrumentes der Mitarbeitergespräche in diesem Zusammenhang wird herausgearbeitet. Daraus können konvergente Handlungsempfehlungen für die Organisationen und Individuen abgeleitet werden.

1.3. Forschungsfragen

Aus den Zielsetzungen wurden folgende Fragen abgeleitet, die in dieser Arbeit behandelt werden:

Hauptforschungsfrage

Welche Bedeutung hat das Konzept der Resilienz im Führungskontext für Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich der Steiermark in Krisen und herausfordernden Zeiten?

Theoretischer Teil

SFF (1): Welche Qualifikationen und Kompetenzen zeichnen resiliente Führungskräfte aus?

SFF (2): Wie können MitarbeiterInnen von Führungskräfte in resilienten Organisationen in Krisenzeiten unterstützt werden?

Empirischer Teil

SFF (1): Welche Möglichkeiten zur Umsetzung des Konzeptes der Resilienz gibt es im Gesundheits- und Sozialbereich?

SFF (2): Welche Bedeutung wird Mitarbeitergesprächen in diesen Organisationen zugemessen und welche Erkenntnisse können aus der Pandemie gewonnen werden?

1.4. Methodisches Vorgehen

Das Studium von Literatur und Standardwerken bildet die wissenschaftliche Grundlage für den theoretischen Teil der Arbeit. Hierfür werden Begriffsabgrenzungen vorgenommen und die bestehende Literatur zum Thema untersucht. Darauf basierend werden die theoretischen Subforschungsfragen diskutiert. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 41–42)

Ein wesentlicher Teil des Forschungsprozesses ist die Suche nach wissenschaftlicher Fachliteratur. Im Wesentlichen werden drei Schritte gesetzt, um ans Ziel zu gelangen. Bereits im Vorfeld bildet die Suche nach Schlagwörtern einen Kernpunkt. Anhand dieser Schlüsselbegriffe wird in Bibliotheken, Zeitschriftendatenbanken und Onlinerecherchen nach Fachbeiträgen gesucht. (vgl. Ebster & Stalzer, 2013, S. 42–43)

Daraus wird eine Schlagwortliste erstellt, und mit der Erstrecherche kann begonnen werden. Herangezogen werden dafür Fachbücher, Sammelbände und Fachzeitschriften. In Fachzeitschriften werden jüngste Studienergebnisse veröffentlicht und tragen zur Aktualität der Masterarbeit bei. Dieser zweite Schritt verschafft einen Überblick über relevante Literatur. Der abschließende Schritt ist die weiterführende Literaturrecherche, die auf unterschiedliche Vorgehensweisen erfolgen kann. Wählt man den Weg, sich von einführenden Werken auf Fachbeiträge vorzuarbeiten, folgt man dem Trichterprinzip. (vgl. Bensberg, 2013, S. 84–85). Ein weiteres Vorgehen ist das Durchforsten der Inhaltsverzeichnisse von Fachtexten und weitet die Literatursuche auf dort erwähnte Bücher und Artikel aus. Der Fallstrick dabei ist, dass die Verweise zu älterer Literatur führen und die Sichtweise auf ein bestimmtes Thema eingengt wird. In Hinblick auf die geforderte Aktualität der Literatur ist vom Schneefallsystem abzusehen. (vgl. Ebster & Stalzer, 2013, S. 45) Bei der Literaturrecherche für diese Arbeit wird nach dem Trichterprinzip vorgegangen.

Für den empirisch-qualitativen Teil wird eine qualitative Untersuchung vorgenommen. Für die Befragung der ExpertInnen kommen problemzentrierte Interviews zur Anwendung. (vgl. Mayring, 2016, S. 67–72) Für deren Auswertung werden im ersten Auswertungsschritt die Texte ausgewertet, Zusammenhänge erfasst und in kurzen Zusammenstellungen verschriftlicht. Die inhaltliche Strukturierung wird nach Kategorien und daraus abgeleiteten Subkategorien abgebildet. Die

Hauptkategorien gehen meist direkt aus den Forschungsfragen hervor. Die Komplexität des Kategorienschemas hängt vom Umgang des gesamten Material ab. Daran schließt der erste Kodierprozess an, indem das Interviewmaterial den Hauptkategorien zugewiesen wird. In einem abschließenden Schritt ordnet man das Material den Subkategorien zu, um die Auswertung zu vertiefen. Der Sampling-Umfang gibt eine Orientierungshilfe für die Anzahl der Subkategorien. Eine geringe Anzahl an InterviewpartnerInnen lässt auf einen kleineren Umfang der Subkategorien schließen. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 101–111)

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit gliedert sich wie folgt. Im theoretische Teil wird auf drei Themen eingegangen, die in den ersten drei Kapiteln dargestellt werden. In Kapitel drei, Das Konzept der Resilienz, werden die Entstehung und Faktoren von personaler Resilienz (3.1) und die Rahmenbedingungen der organisationalen Resilienz (3.2) beschrieben. Das vierte Kapitel befasst sich mit dem Modell der VUCA-Welt. Die Bedeutung von Resilienz in einer sich ständig veränderten Umwelt wird am Beispiel von Organisationen des Gesundheitswesens, des Pflegebereiches und der Sozialen Arbeit diskutiert. In Kapitel fünf wird auf die Bedeutung von Führungskompetenzen eingegangen. Die Anforderungen an eine Führung durch Persönlichkeit (5.1) und die dafür zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente (5.2) werden vorgestellt. Der theoretische Rahmen schließt mit der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen in Kapitel sechs.

Der empirische Teil wird in Kapitel sieben beschrieben. Die Methodenwahl (7.1), das Sampling (7.2) und die Kategorienbildung (7.3) werden in diesem Kapitel erläutert. Die Auswertung und Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung anhand des gebildeten Kategorienschemas erfolgen in Kapitel 7.4. Die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen erfolgt in Kapitel acht. Den Abschluss der Arbeit bilden die Conclusio und der Ausblick im neunten Kapitel. Die wichtigsten Erkenntnisse werden zusammengefasst und Anknüpfungspunkte aufgezeigt, an denen zukünftige Forschungsansätze ansetzen könnten.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND –DEFINITIONEN

2.1. Resilienz

Der Wort Resilienz wird auf das lateinische Wort *resiliare* zurückgeführt, in der Bedeutung von zurückspringen, abprallen, nicht anhaften. Erstmals in der Physik verwendet, beschreibt der Resilienzbegriff die Fähigkeit von Stoffen, nach einer Verformung wieder die eigene Ausgangsform anzunehmen. So handelt es sich im Allgemeinen um die Toleranz eines Systems gegenüber Beeinträchtigungen und Krisen. Resilienz verbindet in diesem Hinblick die grundlegenden Qualitäten von Agilität und Stabilität. (vgl. Amann, 2019, S. 117–118)

Am Resilienzbegriff wird kritisiert, dass vorgegeben wird, jegliche Unsicherheiten zu akzeptieren und neue Möglichkeiten im Umgang mit diesen aufzeigen zu können. Der Diskurs hinterfragt jedoch vielmehr dessen operativen und wissenschaftlichen Anspruch im Umgang mit den vielschichtigen sozialen Untersuchungsgegenständen. Einerseits besteht die Gefahr, die Einzelperson für ihren Lebenserfolg verantwortlich zu machen und sich so deren Leistungsdruck in schwierigen Lebensphasen maßgeblich erhöht. Der Verflochtenheit der Zusammenhänge in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen wird die Resilienz andererseits nicht gerecht, da es zu einer Überbewertung der tatsächlichen Risiken kommt. Vielmehr wird argumentiert, dass Hoffnungen auf positive Veränderungen geweckt werden, diese jedoch kaum zu einem systemischen Wandel führen. Unsicherheitswahrnehmungen und bestehende Machtverhältnisse werden vielmehr vertieft. (vgl. Rungius, Schneider & Weller, 2018, S. 46–56) Ein Richtungswechsel von der Krise zur Chance vollzieht sich, wenn der geschärfte Blick für Bedrohungen in Krisenzeiten auf die Problemlösungsstrategien und Ressourcen der Resilienzkonzepte gelenkt wird. (vgl. Schneider & Vogt, 2018, S. 107)

2.2. Führung

In der Menschheitsgeschichte bildet Führung eine Konstante. Es kommt nicht auf die einzelnen Mitglieder mit ihren individuellen Fähigkeiten innerhalb einer Gruppe an, sondern auf das Zusammenspiel, die Interaktion, die Unterstützung und die Kommunikation der Gruppenmitglieder untereinander. Gelungenes Führen baut darauf auf, dass eine ausgewogene Aufgabenverteilung

die Solidarität der Mitglieder stärkt. Ebenso muss der Austausch intern und mit anderen Verbänden sichergestellt werden. Kräftezehrende Konflikte sind zu vermeiden, da diese den Zusammenhalt gefährden. (vgl. Unkrig, 2021, S. 247–248). Die Führungsdefinition von Yukl charakterisiert Führung als Prozess der sozialen Beeinflussung der Beteiligten bezüglich der Ziele und der Mittel zur Zielerreichung. (vgl. Rybnikova & Lang, 2021, S. 15). Die Erklärung von Führung variiert aufgrund der vielfältigen Darlegungen in der Literatur, trägt jedoch meist den Versuch der Einflussnahme als Grundlage. (vgl. Weibler, 2016, S. 20–26)

Die Frage nach der Trennung von Führung und Management wird wiederholt in der Literatur gestellt. Eine grundsätzliche Beziehung beider Begriffe kann festgestellt werden, dennoch sind sie nicht gleichbedeutend. Eine Vielzahl von Definitionen kann der Fachliteratur entnommen werden. Das 7-S- Framework beschreibt sieben Erfolgsfaktoren, die in weiche und harte Faktoren untergliedert werden. Als harte Faktoren festgelegt sind Strategie, Strukturen und Systeme. Die weichen, weniger konkreten Faktoren werden von den Persönlichkeiten und der Unternehmenskultur geprägt. Bennis zieht Unterschiede zwischen Management und Führung zur Verdeutlichung heran. Management wird mit verwalten, bewahren, Blick auf Status quo und kurzfristigem Fokus in Verbindung gebracht. Ganz anders gesehen wird Führen als innovativ, zukunftsorientiert, auf Weiterentwicklung sowie auf Menschen konzentriert und langfristig angelegt. (vgl. Unkrig, 2021, S. 248–249) Jaser lässt kritisch verlauten, dass die Unterscheidung der Begriffe der Praxis widerspricht. Eine Überwertung der Führung in der Theorie wird gesehen, und das Management wird vernachlässigt. Eine erfolgreiche Führungskraft vereint beides in sich. (vgl. Rybnikova & Lang, 2021, S. 15)

2.3. Organisationale Resilienz

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) definiert organisationale Resilienz als Fähigkeit einer Organisation, Umweltveränderungen aufzunehmen und anzupassen, und legte neun Elemente fest. Diese beinhalten die Handlungsempfehlungen Veränderungen antizipieren, stetige Verbesserung, koordinierte Bereiche, verfügbare Ressourcen, geteiltes Wissen, geteilte Vision, Umfeld verstehen, ermutigende Führungskräfte und resilienzfördernde Kultur. (vgl. Heller,

Huemer, Preissegger, Draht, Zehetner & Amtmann, 2019, S. 135–139) Geht der Erhalt der Handlungsfähigkeit einer Organisation mit der Steigerung des Mitarbeiterwohls einher, so kann von organisationaler Resilienz ausgegangen werden. Diese Widerstandskraft zeigt sich in der Realität in Krisensituationen. Die Führungskräfte durchschiffen bildlich diese unruhigen Zeiten und geben den MitarbeiterInnen Sicherheit und Orientierung. (vgl. Becke, Pöser & Zenz, 2021, S. 243). An jedem Punkt kann eine Kulturveränderung verankert und im Zuge dessen die Werte und Haltung des Unternehmens optimiert werden. Erreicht wird dies über eine veränderte Führungsrolle in einer von Resilienz gewachsenen Unternehmenskultur. (vgl. Heller & Gallenmüller, 2019, S. 14–15) Verfügen Organisationen im Rahmen der Führung, der Unternehmenskultur und dem aufgebauten Netzwerk über die Möglichkeiten, einerseits Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen zu gewährleisten und andererseits eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung sicherzustellen, spricht man von gesunden Organisationen. Zur Realisierung der Ziele wird Gesundheitsmanagement in die Abläufe und Strukturen eingebunden und von einer Stelle in der Geschäftsführung aus koordiniert. (vgl. Berninger-Schäfer, 2013, S. 28–30)

2.4. Personale Resilienz

Grundlegend definiert sich die Resilienz einer Person als die Fähigkeit, in oder nach einem schwierigen Ereignis das innere Gleichgewicht bewahren zu können oder gestärkter daraus hervorzugehen. Dieser Prozess wird durch Anpassungsfähigkeit und dem Lernen unter Einsatz persönlicher Ressourcen unterstützt. Die dafür ausschlaggebenden Faktoren sind die äußeren Rahmenbedingungen, die individuellen Ressourcen der Person und die bestehende belastende Situation. Daraus kann gefolgert werden, dass Resilienz nicht nur individuell, sondern auch situativ zu beurteilen ist. Die zuvor festgestellten Einflussfaktoren bieten einen Anknüpfungspunkt für zukünftige vorbeugende Unterstützungsmaßnahmen. Für weitere Überlegungen müssen zwei Tatsachen miteinbezogen werden: Individuelle Fähigkeiten können kaum oder nur schwer verändert werden, während die Rahmenbedingungen in kurzer Zeit adaptiert werden können. (vgl. Tutt, 2022, S. 39–40) Diese Sichtweise wird von weiteren AutorInnen geteilt. Personale Resilienz hängt von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der eigenen Persönlichkeit und den familiären Beziehungen ab. Resilienz kann gefördert oder behindert werden. Ausschlaggebend für die Prozessrichtung sind individuelle Fähigkeiten, wie Selbstbewusstsein, Humor, Zukunftsorientierung und

Lebensbejahung. Eine positive Weltanschauung stärkt die personale Resilienz. Ein unterstützendes soziales Umfeld vermittelt zusätzlich Sicherheit und ein Beziehungsnetzwerk für jedes Individuum. (vgl. Krafft & Walker, 2018, S. 34–35). Ein ähnlicher Denkansatz sieht in der Entwicklung von Resilienz eine Verknüpfung von Persönlichkeitsmerkmalen, die erst die Voraussetzung mit der Befassung und dem adäquaten Umgang mit Krisen ermöglichen, und Lebensumständen. Somit besteht eine Wechselwirkung zwischen den Lebens- und Entwicklungsbedingungen und den Persönlichkeitsmerkmalen. (vgl. Hoffmann, 2017, S. 50)

Die in Kapitel 3.1.1. beschriebene Studie von Werner und Smith schreibt den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Resilienzentstehung einen hohen Stellenwert zu und drängt das soziale Umfeld und die genetische Disposition in den Hintergrund. (vgl. Wustmann, 2004, S. 88–89) Am Beispiel von Jugendlichen, die in Heimen untergebracht wurden, kann dies verdeutlicht werden. Die Qualität des sozialen Netzwerkes dieser jungen Menschen außerhalb der Institutionen und in deren Herkunftsfamilien nimmt erheblichen Einfluss darauf. In Krisenzeiten geraten verletzte Menschen aufgrund dessen noch stärker unter Druck. Resilienz ist in diesem Zusammenhang als Ergebnis schützender Faktoren, die die persönliche Entfaltung begleiten, zu verstehen. Kritisch betrachtet, muss das Verständnis von Resilienz als eine mystifizierte individuelle Fähigkeit abgelegt werden, da nicht jedes Individuum über Widerstandskraft verfügt. (vgl. Gabriel, 2005, S. 212–215)

2.5. Krisen

Krisen werden mit einer Störung des Wirtschaftslebens in Verbindung gebracht. Zurückgeführt wird der Begriff auf das Griechische *krisis* in der Bedeutung von Entscheidung. Krisen zeigen entscheidende Wendungen an und enden nicht unbedingt in einem Misserfolg. Sie bedürfen einer genauen Analyse, aus der Veränderungen und Fortschritt hervorgehen können. Die Ursachen einer Krise können wirtschaftlich, international oder zwischenmenschlich sein. Eine Organisation kann sie mit entsprechender Vorbereitung gut durchstehen. Unternehmenskrisen sind zeitlich begrenzte, ungewollte Ereignisse, deren Ausgang ungewiss bleibt. Eine Unterscheidung in endogene und exogene Krisen kann getroffen werden. Innerhalb eines Unternehmens können gewollte Störungen, wie Sabotage, den Betrieb stören. Exogene Einflüsse

können nur bedingt beeinflusst werden, da ihre Auswirkungen schwer messbar sind. (vgl. Fiederer & Ternès, 2017, S. 11–15) Eine Krise ist stets ein zeitlich begrenztes Ereignis und geht mit Sicherheit vorüber, wenn geeignete Lösungsstrategien initiiert werden. Rasches Handeln und eine offene Kommunikation sind auf jeden Fall gefragt. Eine positive Bewältigung kann ungeahnte Chancen für das Individuum und die Organisationen bieten. (vgl. Goldfuß, 2015. S. 18–21)

3. DAS KONZEPT DER RESILIENZ

Ausgehend von der Kernaussage dieses Konzeptes, dass Wesen nach einer Störung wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurückkehren können, wurde diese in den verschiedensten Kontexten weiterentwickelt. Die Resilienz bietet eine Erklärung, wie Funktionstüchtigkeit und Lebensfähigkeit von Individuen und Unternehmen trotz eines steten Wandels in allen Bereichen aufrechterhalten werden können. Weiß, Hartmann und Högl untersuchen den Eindruck, dass das Resilienzkonzept in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich an Relevanz in Hinblick auf die Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie die Psychologie erhalten hat. Das Interesse daran hat in der Wirtschaft und in der Gesellschaft massiv zugenommen. Als Resümee der Untersuchung kann die Etablierung des Konzeptes mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts und die Gelegenheit einer zukünftigen interdisziplinären Resilienzforschung angeführt werden. (vgl. Weiß, Hartmann & Högl, 2018, S. 13–30)

3.1. Persönliche Resilienz

Menschen erfahren zu unterschiedlichen Zeiten Belastungen, Krisen und sind mit Stresssituationen konfrontiert. Eine adäquate Auseinandersetzung damit verlangt große Widerstandskraft und Stabilität der einzelnen Person. In der Literatur wird diese Fähigkeit mit persönlicher Resilienz beschrieben. Der aktuelle individuelle Zustand wird mit den Gegebenheiten der Umwelt und externen Einflussfaktoren in Beziehung gesetzt. Jedes Individuum verfügt über sein eigenes Repertoire an Fähigkeiten, in Krisenzeiten das Durchhaltevermögen zu verstärken und diese unversehrt zu bewältigen. (vgl. Amann, 2019, S. 117) Im Vordergrund steht das lebenslange Wachstum von flexiblen und variablen Kompetenzen, die rasch an Situationen angepasst werden können und gegen krankmachende äußere Einflüsse wirken. Resiliente akzeptieren die Lebensumstände im Moment und richten den Blick auf die Zukunft. Positive Perspektiven werden entwickelt und realisiert. Sie verfügen über komplexe Persönlichkeitsmerkmale, wie Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Leistungswille, Mut, Selbstreflexion und Beziehungsfähigkeit. Diese Kompetenzen stehen für persönliche Stärken, die ein Individuum erworben hat und für die Bewältigung von Schwierigkeiten aktivieren kann. (vgl. Götze, 2013, S. 21–22) Persönliche Resilienz wird zuerst als höchstpersönliche Eigenschaft

verstanden. Diese Argumentation stellt sich als einseitig und problematisch heraus, sodass davon Abstand genommen wird. (vgl. Hoffmann, 2017, S. 58–59) Der Erwerb von Widerstandskraft wird als ein Anpassungsprozess beschrieben, der die Voraussetzungen schafft, dass Menschen mit widrigen Lebensumständen bestmöglich umgehen bzw. sich an diese angleichen können. (vgl. Götze, 2013, S. 25)

Interdisziplinäre Forschungsansätze gehen einen Schritt weiter und dehnen den Resilienzbe­griff aus. Widerstandskraft wird nicht auf Persönlichkeitsmerkmale und Fertigkeiten beschränkt, sondern als eine Wechselwirkung zwischen dem Individuum und der Natur erklärt. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Überlegung, wie persönliche Resilienz den Menschen befähigt, in Problemsituationen seine Problemlösungsstrategien zu aktivieren. (vgl. Amann, 2019, S. 121–122)

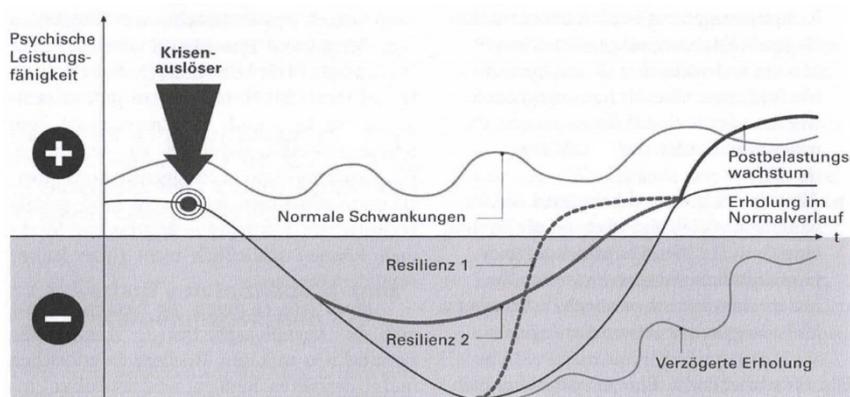


Abbildung 1: Verlauf einer Krise. Quelle: In Anlehnung an Heller & Gallenmüller, 2019, S. 8

Im Verlauf einer Krise zeigen sich unterschiedliche Reaktionen von Resilienten. Der Zeitpunkt, zu dem Resilienz entfaltet wird, kann während des Geschehens, in der Erholungsphase oder in der Kombination beider liegen. Die Leistungsfähigkeit kann rascher wiedererlangt werden oder als Reaktion auf die Belastung auf einem höheren Level liegen als vor der Krise. Als Schlüsselelemente werden Achtsamkeit, Ungewissheitstoleranz und Veränderungsbereitschaft angeführt, auf die im Kapitel 3.2.2. näher eingegangen wird. (vgl. Heller & Gallenmüller, 2019, S. 8–9)

Ein Beispiel der jüngeren Geschichte sind die Erfahrungen von Überlebenden des zweiten Weltkrieges. Im Kampf ums Überleben wurden sie mit Not, Verzweiflung und Ängsten konfrontiert.

Jedes Individuum stieß an dessen psychische und körperlichen Grenzen. Erstaunlicherweise kehrten viele Überlebende gestärkter und leistungsfähiger nach diesen Lebenserfahrungen ins Leben zurück. Der Druck, sich auf das unbedingt Notwendige zu konzentrieren, mobilisierte deren individuelle Ressourcen und verstärkte die Suche nach Auswegen aus der lebensfeindlichen Lage. Ein innerer Rückzug bot psychischen Schutz vor dem Alltag und unterstützte den Entwicklungsprozess von resilienten Verhaltens. Die Freiheit des Geistes war von immenser Bedeutung. Im Zuge dieses Prozesses griff jede einzelne Person auf bereits vorhandene Eigenschaften zurück. Das Widerentdecken des Humors, der Kreativität, der Musik und Kunst setzte Kräfte im Kampf um Selbsterhaltung frei. Die äußere Umwelt des Krieges blieb unverändert. (vgl. Frankl, 2018, S. 51–74)

Risikofaktoren müssen nicht ausgeschaltet werden, um individuelle Resilienz erreichen zu können. Diese Kernaussage der Forschung resultiert aus der aussagekräftigsten Studie zur Resilienz, die im Folgenden vorgestellt wird.

3.1.1. Die Kauai-Längsschnittstudie

Auf der hawaiianischen Insel Kauai führten Werner und Smith ab den 1950er Jahren eine Studie zur Resilienz durch und erforschten den Einfluss von Risiken auf die Kindheitsentwicklung. Die Kinder wuchsen unter problematischen Bedingungen auf und waren mit traumatischen Kindheitserlebnissen konfrontiert. Ihre Eltern waren oft psychisch krank oder alkoholabhängig, sodass das Familienleben im Unfrieden lag. (vgl. Berndt, 2021, S. 65) Nach dem Start im Jahre 1955 verfolgten sie den Lebensweg von 698 Risikokindern dieses Geburtsjahrganges über einen Zeitraum von vierzig Jahren. Die Kauai-Studie fußte auf der Hypothese, dass sich Kinder aus schwierigem Milieu schlechter entwickeln würden. Mittels von PsychologInnen, PädagogInnen, und SozialarbeiterInnen durchgeführten Interviews, in denen die psychische Entwicklung der ProbandInnen beleuchtet wurde, sowie Informationen über das familiäre Umfeld von Seiten involvierten Behörden, sammelten die AutorInnen Daten. Ein Drittel der Kinder zeigte zu Studienende ein hohes Entwicklungsrisiko. (vgl. Wustmann, 2004, S. 88) Überraschend zeigte sich jedoch, dass 30 Prozent der Kinder keine Auffälligkeiten aufwiesen und sich trotz aller Widrigkeiten vollkommen normal entwickelten. Die Studienautorinnen bezeichneten diese Gruppe aufgrund ihrer Widerstandsfähigkeit als resilient. (vgl. Schrems, 2021, S. 12–14) Somit

konnte nachgewiesen werden, dass personale Resilienz erlernbar ist. Unterstützend wirken dabei Intelligenz, eine starke Bindung zu Bezugspersonen und soziale Sicherheit der Einzelperson. (vgl. Berndt, 2021, S. 65–82) Als Basis für eine günstige Entwicklungsprognose der Risikokinder wurden eine Anzahl von protektiven Faktoren identifiziert. Dazu wurden schulische Leistungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Souveränität und Unterstützung von Außenstehenden angesehen. Im Besonderen konnten die schützenden Prozesse eine Wechselwirkung zwischen dem Kind und risikomindernden Elementen in dessen Umwelt herausstreichen. Als Beispiel wird angeführt, dass die Intelligenz und Leistungsfähigkeit eines Kindes verbunden mit der Förderung von LehrerInnen, Peers und Angehörigen in der Schulzeit, ein höheres Selbstwertgefühl in der Adoleszenz bewirken. Kritisch anzumerken bleibt, dass Risiko- und Vulnerabilitätsfaktoren sowie Schutzfaktoren in dieser Studie nicht eindeutig unterschieden wurden. (vgl. Wustmann, 2004, S. 87–89)

Ohne Intervention der Beobachtenden entwarfen die viele der Kinder in den 40 Jahren der Studiendauer eine zukunftsorientierte und erfolgreiche Lebensstrategie. Zwei dafür essentielle Faktoren konnten identifiziert werden. In gleichen Lebenswelten können Menschen unterschiedlichste individuelle Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale entwickeln. Weiter zeigte sich, dass in der Resilienz das Potential der Weiterentwicklung steckt. Werden die vorhandenen Fähigkeiten geübt, wird das in positiven Veränderungen der Resilienzfaktoren sichtbar. (vgl. Mourlane, 2022, S. 43–44) Als Resilienzfaktoren werden u. a. soziale Kompetenzen, Stressresistenz, Problemlösungskompetenz, Selbsterkenntnis und Impulskontrolle angeführt. Werden Individuen vor eine Entwicklungsaufgabe oder eine Anforderung gestellt, unterstützen diese persönliche Ressourcen die Bewältigung der Situation, indem passende Strategien initiiert werden. (vgl. Götze, 2013, S. 27–29)

3.1.2. Die sieben Säulen der Resilienz

Auf den Erkenntnissen der Kauai-Studie basierend wird das Modell der sieben Säulen der Resilienz von Reivich und Shatté entwickelt. Das Fundament dieses Konzepts baut auf die Erkenntnis auf, dass unterschiedliche Ereignisse, je nachdem welche Bedeutung ihnen zugemessen wird, Verhalten und Emotionen auslösen können. Diese Fähigkeiten werden in zwei Kategorien gruppiert: Die ersten drei Qualitäten fasst der Begriff *thyself skills* zusammen. Diese

sollen verständlicher machen, wie der Verstand arbeitet. Dadurch erhält man ein tieferes Verständnis für die eigene Selbsteinschätzung und seinen Blick auf die Welt. Konkret benennen die AutorInnen diese drei Kompetenzen mit Akzeptanz, Verantwortung übernehmen und Opferrolle verlassen. Die weiteren Säulen beschreiben sie als *change skills* und ordnen diesen Fähigkeiten Netzwerk aufbauen, Optimismus, Lösungsorientierung und Zukunft planen zu. (vgl. Reivich & Shatté, 2002, S. 12–47)



Abbildung 2: Die sieben Säulen der Resilienz. Quelle: Eigene Darstellung

Hochresiliente Menschen zeichnen sich, wie bereits festgestellt, durch das auffallend starke Vorhandensein von Resilienzfaktoren aus. Deren Wirksamkeit kann durch spezielles Training noch

effektiver werden. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes stehen die Emotionen, die von dem Individuum bewusst gesteuert werden können. In sozialen Systemen kommunizieren wir mit Worten und Gesten, die durch unsere persönlichen Gefühle verstärkt und ausgedrückt werden. Wir verfügen über die Fähigkeiten, diese zu steuern und so in die Interaktion einzugreifen. Würden wir das nicht beherrschen, wäre das Zusammenleben mit anderen und die berufliche Zusammenarbeit nicht realisierbar. Keinesfalls aufgefasst werden darf dies als Unterdrücken von Emotionen. Damit eng verbunden ist die Impulskontrolle, die in der Arbeitswelt an Relevanz gewinnt. Im Arbeitsalltag wird ein Schritt nach dem anderen gesetzt, um die vorhandenen Ziele zu erreichen. Ein kluger Umgang mit den vorgefundenen komplexen Strukturen ist resilienten Menschen gegeben und muss nur freigesetzt werden. Hilfreich dabei ist, sich ausreichend Zeit für eine grundlegende Analyse zu nehmen und nachfolgend negative Gefühle zu vermeiden. Auf diese Weise wird der dritte Resilienzfaktor umgesetzt. Verfügen alle Beteiligten über genügend Einfühlungsvermögen, um die Standpunkte der anderen einzunehmen, zeigen sie Empathie. (vgl. Murlane, 2022, S. 44–54) Im Mittelpunkt steht die Stärkung der individuellen Ressourcen und der Prozesse zwischen Mensch und Umwelt. (vgl. Siegrist, 2010, S. 42) An dieser Stelle steht die Überlegung, welche Überzeugungen verbessert werden können. Resiliente Menschen tätigen Entscheidungen in Ruhe und lassen sich von ihrem Weg nicht abbringen. Sie ändern bei Bedarf ihren Blickwinkel auf die Welt und werden dadurch zu sachlich-nüchternen Problemlösern. (vgl. Reivich & Shatté, 2002, S. 145–148) Der hier beschriebene realistische Optimismus meint, dass die Fakten aufrichtig bewertet und abgewogen werden. Die Grundhaltung in diesem Moment ist die Gewissheit, dass sich alles zum Guten wenden wird. Schwierigkeiten und Probleme können überwunden werden. (vgl. Murlane, 2022, S. 50–62) Unversehens erwachsene Chancen werden angenommen und Enttäuschungen bieten den Nährboden für neue Strategien. Ein gesundes Selbstwertgefühl versetzt den Einzelnen in die Lage, seine Fähigkeiten zu mobilisieren und seinen Weg weiterzugehen. (vgl. Fetka & Tomaschitz, 2017, S. 176) Darauf baut der Resilienzfaktor der Zukunftsplanung auf. Vorhaben werden mit Disziplin umgesetzt und anschließend die weiteren Meilensteine ins Auge gefasst. Treten Rückschläge auf, umschiffen die AkteurInnen diese mit Bravour. Kommt ein Mensch zur Erkenntnis, dass er sein Leben mitgestalten, seine individuellen Ziele trotz Widrigkeiten verwirklichen und Hindernisse überwinden kann, ist dieser von der Erreichbarkeit von Selbstverwirklichung überzeugt. (vgl. Murlane, 2022, S. 50–62)

Die angeführten Faktoren erweisen sich übereinstimmend als Voraussetzungen von Resilienz und können in eine hierarchische Beziehung zueinander gesetzt werden. Sie werden in diesem Zusammenhang als Sinn und persönliche Bedeutung der im Fokus stehenden Sache, Einbindung und soziale Vernetzung, Selbstbewusstsein, eine positive Werthaltung, Fähigkeit zu konstruktiver Selbstwirksamkeit, situationsadäquates, realisationsakzeptierendes und lösungsorientiertes Handeln sowie offene, gestaltbare Rahmenbedingungen in der Literatur beschrieben. (vgl. Philipsen & Ziemer, 2014, S. 71–72) Die Säulen der Resilienz sind bei jedem Individuum unterschiedlich ausgebildet und unterstützen das Werden von psychischer Widerstandskraft. Resilienz beruht nicht nur auf dem Vorhandensein bestimmter Resilienzfaktoren, sondern dem Zusammenspiel der sieben Säulen, der Umwelt und weiteren Persönlichkeitsmerkmalen. Diese Faktoren verstärken sich in der Interaktion und wirken als Multiplikatoren. (vgl. Morel, 2021, S. 3–8)

3.2. Organisationale Resilienz

Eine gestärkte organisationale Resilienz versetzt Unternehmen und Organisationen in die Lage, herausfordernde Entwicklungen besser zu verkraften. MitarbeiterInnen und Führungskräfte erkennen den Sinn ihrer Arbeit und gehen dieser mit Engagement und Motivation nach. Auf diesem Wege vermeidet man Ausfallserscheinungen, wie Demotivation, Ziellosigkeit und innere Kündigung. Die Führungskultur ist der Schlüsselfaktor für das Entstehen von organisationaler Resilienz, da diese die Unternehmenskultur essentiell beeinflusst. (vgl. Philipsen & Ziemer, 2014, S. 69) Resilienz zeigt das Vermögen einer Organisation, mit Veränderung umzugehen. In der Resilienzforschung wird untersucht, mit welchen Ressourcen Krisen, Schicksalsschläge und berufliche Überforderungen bewältigt werden. Der Fokus richtet sich auf die entwickelnden Lösungsstrategien, die die Menschen gestärkt hervorgehen lassen. (vgl. Fetka & Tomaschitz, 2017, S. 173–174)

Wie schon bei der persönlichen Resilienz dargelegt, existieren für Unternehmen gleichermaßen Schutzfaktoren und Risikofaktoren. Schutzfaktoren verstärken die Widerstandskraft der Organisation und werden intern in den Bereichen Führung und Fehlerkultur verortet. Nachhaltig wirken in diesem Kontext der Aufbau von Mitarbeitermotivation und Teamzusammenhalt. Die schwä-

chenden Risikofaktoren wirken von außen auf die Unternehmen durch Digitalisierung, das politische Handeln der Regierenden und den Markt ein. (vgl. Heller, Huemer, Preissegger, Drath, Zehetner & Amann, 2019, S. 133–139) Schaffen die Organisationen die notwendigen Rahmenbedingungen, können Risikofaktoren, wie Digitalisierung und gesetzliche Regelungen, als Mittel zur Stärkung der organisationalen Resilienz eingesetzt werden. Die Zunahme von virtueller und das Verschwinden von analoger Informationsverbreitung ist kennzeichnend für die Digitalisierung. Wirtschaft und gesellschaftlicher Wandel schreiten voran und läuten eine rasante Reform der Arbeitswelt ein. Neben der Fachkräftesicherung ist dies momentan die größte Herausforderung für Unternehmen, da damit eine Anpassung von Produkten und Dienstleitungen einhergeht. Die Fortschritte differieren zwischen den Branchen und hängen von der Unternehmensgröße und den Mitarbeitenden ab. Die Arbeit von qualifizierten MitarbeiterInnen wird produktiver und erlaubt eine positive Prognose für die fortschreitende Digitalisierung. (vgl. Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 17–21) Die Organisation ist in einem andauernden Austausch mit der Unternehmensumwelt, die Ressourcen oder Informationen zur Verfügung stellen. (vgl. Hoffmann, 2017, S. 13)

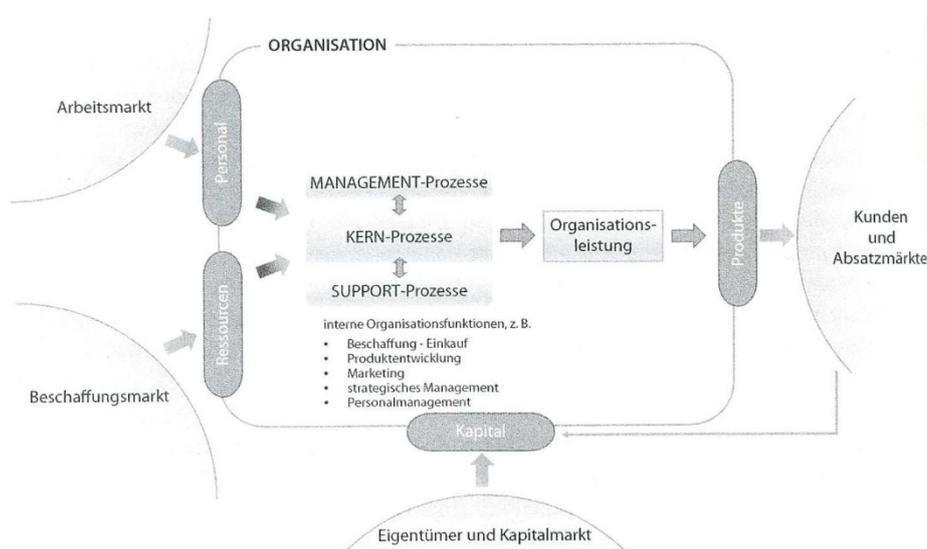


Abbildung 3: Organisation und Umwelt. Quelle: In Anlehnung an Hoffmann, 2017, S. 14

Diese Erkenntnisse fließen in die Resilienzförderung ein. Vielen Organisationen messen diesen Entwicklungen große Bedeutung zu und binden zusätzlich Präventionsprogramme und

Gesundheitsförderung in die Unternehmenskultur ein. Sportprogramme, Kooperationen mit Fitnessstudios, interne Fortbildungsangebote und Beratungsangebote runden die Verbesserung der physischen Gesundheit der MitarbeiterInnen ab. Im Zuge der Programme wird an einzelnen Resilienzfaktoren gearbeitet. Besonderes Augenmerk legt man auf die sichere Bindung zu mindestens einer Bezugsperson, einem wachsenden Selbstwertgefühl und der Überzeugung, selbst schwierigste Zeiten meistern zu können. Das erklärte Ziel ist, einen Ressourcenpool anzulegen, der eigenständig oder von Vertrauten aktiviert werden kann. (vgl. Götze, 2013, S. 33)

4. DAS MODELL DER VUCA-WELT

Ursprünglich entstammt der VUCA-Terminus von der militärischen Strategieführung der Vereinigten Staaten von Amerika und fand danach in wissenschaftlichen Modellen der Wirtschaftswelt in der Beschreibung von Konzepten für Veränderungen und Krisen seinen Niederschlag. Es entstand eine lösungsorientierte Version, die als Voraussetzungen für die Entschärfung von Krisen ein definiertes Unternehmensziel (Vision), das Verstehen des Status quo (Understanding), die Eindeutigkeit der Chancen und Risiken (Clarity) und das Veränderungsvermögen (Agility) ansieht. (vgl. Schrems, 2021, S. 38) Die Transformation der Unternehmenskultur verlangt, dass Führung, Kommunikation, Handlungsweisen und Prinzipien neu bewertet werden. Der hohe Stellenwert der Öffnung von Organisationen und des Aufbaus von Netzwerken über die Unternehmensgrenzen hinaus spiegeln die gesellschaftlichen Veränderungen wider. Die konkrete Umsetzung dieser Schritte stellt Firmen vor Herausforderungen; unternehmensintern werden die Anforderungen an die Führungskräfte auf den Prüfstand gestellt. Somit rücken die Führungsperspektiven in der VUCA-Welt in den Fokus. (vgl. Lenz, 2019, S. 50–53)

Das Management sieht sich in den letzten Jahrzehnten mit immer schnelllebigeren Veränderungen konfrontiert, die eine kontinuierliche Anpassung an das Umfeld erfordern. Eine langfristige Wirtschaftsplanung aufgrund von Vorhersagen verliert an Bedeutung. (vgl. Kaune, Glaubke & Hempel, 2021, S. 16) Die bisherige Logik von Ursache und Wirkung von Managementmethoden wird durch das Vorbereiten der Führung auf Vorhersehbares abgelöst. (vgl. Edelkraut & Balzer, 2016, S. 12–13) Ausgehend von bestimmten Umweltbedingungen verlangt der VUCA-Ansatz eine Antizipation dieser Bedingungen durch Digitalisierung, Änderungsprozesse oder Neuausrichtung der Personalpolitik. Konkret beschreibt dieser das Umfeld von Krisen, die von Volatility (Unstetigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) definiert wird. Volatilität beschreibt die Häufigkeit und Intensität von Schwankungen einer Sache, deren Effekte sich gleichzeitig intensivieren. Begründet auf einem Mangel an Berechenbarkeit, einer Vielzahl unvorhersehbarer Ereignisse und unkontrollierten Weiterentwicklungen wird die Unsicherheit erklärt. Als Resultat dieser Tendenz werden langfristige Planungen überflüssig und

bereits vorliegende Entscheidungen führen zu unbeabsichtigten Ergebnissen. Steht ein Sachverhalt mit isolierten Variablen und anderen Ungekannten in Verbindung, die im Zusammenspiel schwer abschätzbar sind, wird von Komplexität gesprochen. Kritisch anzumerken ist, dass eine eindeutige und vollständige Darstellung wegen der vorhandenen Mehrdeutigkeit und Unklarheit nicht möglich ist. Wird eine Situation wegen des gleichzeitigen Vorliegens einer mehrdeutigen Interpretation beschrieben, kann vom Vorliegen von Ambiguität ausgegangen werden. (vgl. Kaune, Glaubke & Hempel, 2021, S. 17–18)

4.1. Die Resilienz in der VUCA-Welt

Aus überstandenen Krisensituationen werden Erfahrungen und Lehren gezogen, die für die zukünftige Risikoplanung und Resilienzstärkung dienlich sind. Für Unternehmen ist in diesem Kontext die organisationale Resilienz der Schlüssel zum Erfolg. (vgl. Schrems, 2021, S. 39) Die Frage nach Resilienz in der Arbeitswelt entsteht aus deren zunehmenden Komplexität und Unbeständigkeit. Die Beschäftigten werden mit Anforderungen konfrontiert, die sich nachteilig auf ihre psychische Gesundheit auswirken. Die gezielte und rasche Erholung von stressigen Situationen sichert ihnen die eigene Handlungsfähigkeit und fördert die erfolgreiche Bewältigung von Krisen. Resilienz kann nicht nur auf eine einzelne Person, sondern auch auf Teams und gesamte Organisationen angewendet werden. Individuen und Teams handeln im Umfeld des Unternehmens. (vgl. Soucek, Schlett & Pauls, 2019, S. 102) Eine widrige und krisenbehaftete Arbeitsatmosphäre bewältigen resiliente MitarbeiterInnen leichter, können deren Auswirkungen abfedern oder gar verhindern. (vgl. Schrems, 2021, S. 22) Auf Basis des Individuums kommt es zur Differenzierung zwischen personalen Ressourcen und resilientem Verhalten. Diese entfalten ihre gesamte Effektivität im Arbeitsumfeld im Zuge der Anwendung resilienter Strategien. Als drei zentrale personale Resilienzreserven werden Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und Optimismus gelistet. Individuelle Resilienz setzt sich aus stabilen personalen Ressourcen, die Widerstandsfähigkeit im Berufsalltag begünstigen, und individuellen Bewältigungsstrategien bei ständig hohen Arbeitsanforderungen, zusammen. Einfacher formuliert, wird die Frage gestellt, was resiliente Beschäftigte machen, um problematische Situationen vorteilhaft zu bewältigen. Beim Umgang mit Krisensituationen in Teams steht die Interaktion der MitarbeiterInnen im Vordergrund. Teamresilienz beschreibt die Prozesse innerhalb der Gruppe, die erforderliche Veränderungen und Anpassungen

in der Organisation voranbringen, indem die Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen erkannt wird. Erkennbar ist dies einerseits an neuen Prämissen in den Teamaufgaben und andererseits einer veränderten Teamzusammensetzung. Zusammenfassend kann die Resilienz einzelner Teams in drei Facetten festgehalten werden: Benennen und Weitergeben von Anforderungsänderungen, produktiver Umgang mit Fehlern und Flexibilität bei unerwarteten Schwierigkeiten durch Ressourcenoptimierung. (vgl. Soucek, Schlett & Pauls, 2019, S. 104) Gruppen wachsen am Meistern von Krisen und agieren in herausfordernden Zeiten profitabler, innovativer und agiler. (vgl. Schrems, 2021, S. 22)

Auf Organisationen angewendete Resilienz stellt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in den Fokus. Aus diesem Blickwinkel spricht man von organisationaler Resilienz, wenn optimierende Rahmenbedingungen etabliert werden und widerstandsfähiges Verhalten von Beschäftigten und Teams gefördert wird. Dies kann aus Sicht der MitarbeiterInnen erreicht werden, indem unternehmensinterne Möglichkeiten, wie Handlungsspielraum, adäquater Arbeitsumfang und Support durch Vorgesetzte, optimal ausgeschöpft werden. (vgl. Soucek, Schlett & Pauls, 2019, S. 104) Um Veränderungsprozesse im Unternehmen gestalten zu können, bedarf es der Akzeptanz der VUCA-Welt. Wird eine Haltung geschaffen, in der diese keine Bedrohung darstellt, etabliert sich die Basis für die Handlungsfähigkeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen in einem vielseitigen Unternehmensumfeld. Die Vorgesetzten arbeiten an ihrer eigenen Entwicklung und achten in erster Linie auf sich selbst, dürfen dabei den Blick auf die Beschäftigten und die Organisation mit ihren eigenen Zielen nicht verlieren. Die Wechselwirkungen im Kreislauf von Orientierung, Entwicklung, Gestaltung und Evaluierung sind miteinzubeziehen und das Tempo ist individuell auf die AkteurInnen und deren Aufgaben im Gesamtkontext anzupassen. (vgl. Sarica, 2020, S. 18–24)

Angesichts einer steigenden Komplexität in der VUCA-Welt ist die Berücksichtigung von Sicherheit und Flexibilität bei Entscheidungsfindungen vonnöten. Konzentriert man die Aufmerksamkeit auf die Organisationsstruktur und die Organisationskultur, können Maßnahmen in diesen zentralen Handlungsfeldern der Resilienzentwicklung dienlich sein. Die Normierung der organisationalen Resilienz steuert konkrete Handlungsempfehlungen bei. Eine positive Fehlerkultur begünstigt ein frühzeitiges Identifizieren von Risiken. Werden diese Nachrichten zeitnah verarbei-

tet, kann mit einem koordinierten Vorgehen in den betroffenen Unternehmensbereichen geantwortet werden. (vgl. Heller, 2018, S. 305) Setzen die Führungskräfte auf eine offene Fehlerkultur, wird die Innovationskraft des Unternehmens aktiviert. (vgl. Schermuly, 2016, S. 203) Um die Organisationsstruktur zu stärken, darf die Verbesserung der Infrastruktur sowie die materielle, technische und wirtschaftliche Ausstattung nicht vernachlässigt werden. Ein weiterer Schritt besteht in der Absicherung gegen Sachschäden und einem bestmöglichen Risikomanagement. Die Organisationskultur wird mit dem Resilienzkonzept vertraut gemacht. Die Führungskräfte nehmen die Position von Multiplikatoren in der Organisation ein, um das Zusammenspiel der Individuen im Veränderungsprozess zu begleiten. Damit diese organisationsentwickelnden Handlungsweisen wirksam umgesetzt werden können, müssen alle Gruppen und Funktionen vertreten sein, um den Prozess in Gang zu setzen. (vgl. Philipsen & Ziemer, 2014, S. 74)

Wendet man die Aufmerksamkeit dem Menschen als einzelner Akteur zu, hat die Forschung bewiesen, dass ein Kontext zwischen dem Potential und Leistungsvermögen des Individuums und dem geistigen Wohlbefinden existiert. Die MitarbeiterInnen sind mental fit, flexibel, kreativ und bereit, über ihre persönlichen Leistungsgrenzen für eine gewisse Zeit hinauszugehen. Sie setzen sich für das Unternehmen ein. Führende dürfen dabei den Faktor des sozialen Umfeldes nicht aus dem Blick verlieren. Jeder Mensch in einer Organisation muss die Verantwortung für die mentale Gesundheit der anderen mittragen, keinem soll Schaden zugefügt werden. (vgl. Unkrig, 2021, S. 116–117) Ein Hebel, der in Bewegung gebracht werden kann, ist die Umgestaltung der Arbeitsbedingungen. Die wechselseitigen Beziehungen der Bedingungen im Arbeitsumfeld wirken sich auf die Resilienz bei psychischen Belastungen aus. Maßnahmen sind im ersten Schritt der Einsatz von Messinstrumenten, Mitarbeiterbefragungen und das Angebot eines Wechsels des Arbeitsbereiches. In der Praxis bieten Führungskräfte im Rahmen der Personalentwicklung Resilienztrainings an. Eine Schlussfolgerung daraus ist, dass der Mensch stärker in die Erbringung der Arbeitsleistung einbezogen wird und die Gefahr der Subjektivierung der Arbeit besteht. Die individuelle Verantwortung für die Arbeitsleistung und den Gesundheitserhalt gibt die Organisation auf diese Weise an die MitarbeiterInnen zurück. Die Beschäftigten haben Widerstandfähigkeit in Krisen und Zeiten des Wandels entwickelt und gehen diesen Anforderungen mit einem Rucksack voller Ressourcen und Kompetenzen entgegen. Sie werden auf jede Herausforderung angemessen reagieren, und eine Veränderung der Arbeitsbedingungen seitens der Organisationen wird unnötig. Ein

derartiges Verständnis des Resilienzkonzepts führt die Notwendigkeit von Veränderungen des Arbeitsumfeldes in einer VUCA-Welt *ad absurdum*. Dies lässt sich an einigen Punkten festmachen. Grundsätzlich verlangt Resilienz die Adaption der Organisation und Arbeitsbedingungen. Die vorherige Schilderung filtert im Gegensatz einen personenzentrierten Änderungsprozess heraus. Die logische Konsequenz ist die Abwälzung der Verantwortung für Gesundheit und Wohlbefinden auf einzelne MitarbeiterInnen. Das eingangs beschriebene Ineinandergreifen von individueller und organisationaler Resilienz wird nicht wirksam. Daher muss die Sinnhaftigkeit dieser Verflechtung für jede einzelne Organisation hinterfragt werden. (vgl. Hurtienne & Koch, 2018, S. 154)

4.2. Die gesunde Führung einer Organisation

Motivierte und psychisch erholte Mitarbeitende sind für jede Organisation wichtig. Das Verhalten der Führenden kann diese Haltung mittels der gelebten Ideen, Strategien und Lösungsansätzen intensivieren oder behindern. Respektive wenden sie diese in ihrem Wirkungsbereich und im Unternehmen derart an, dass ein resilienzfördernder Effekt daraus resultiert. Im Arbeitsalltag sind diese Ansprüche in schwierigen Situationen oft schwer zu leisten. Führungskräfte stehen unter Leistungsdruck und müssen wirtschaftlichen Zielvorgabe nachkommen. MitarbeiterInnen werden mit unrealistischen Erwartungen konfrontiert, die vorhandenen Ressourcen reichen nicht aus und das Wohlbefinden sinkt. Um diesem Kreislauf vorzubeugen wird der Ruf nach gesunder Führung von Organisationen laut. (vgl. Unkrig, 2021, S. 271) Wird Gesundheit am Arbeitsplatz mit großer Aufmerksamkeit verfolgt und sehen sich Führungskräfte als Vorbilder, nimmt diese Haltung direkten Einfluss auf das Mitarbeiterwohl. (vgl. Hänsel, 2016, S. 14–15)

Beim Konzept der gesunden Führung wird in der VUKA-Welt davon ausgegangen, dass bereits alle Voraussetzungen gegeben sind und die Interpretationen des Ansatzes andererseits vielfältig gelebt werden. Wie stark die Ziele in die Unternehmensvision eingebunden sind, differiert in jedem Unternehmen. Teilweise wird die Bedeutung gesunder Führung für das wirtschaftliche Fortkommen besonders in von Konflikten und Krisen geprägten Zeiten unterschätzt. Die Kontroverse über dieses Thema gewinnt mit zunehmender Organisationsgröße an Bedeutung, da in der heutigen Welt kompetente, tatkräftige MitarbeiterInnen sich am ehesten beruflich

verändern. Dem Unternehmen kommen Mitarbeitende mit großer Fachkompetenz abhandeln. Infolgedessen wird das Führen und Folgen für jeden, Führungskräfte und KollegInnen, unentbehrlich und in weiterer Folge flachen die Hierarchien ab. Die Grundgedanken der Salutogenese halten Einzug. (vgl. Sarica, 2020, S. 80–81) Ausgehend von der Frage, wie Menschen unter schwierigsten Bedingungen gesund bleiben können, beleuchtet Salutogenese den individuellen Prozess der Gesundheitsentwicklung und deren Erhaltung. (vgl. Antonovsky, 1997, S. 182–190)

Die Implementierung aller Aspekte und Basics gesunder Führung gelingt, indem eine Verbindung zwischen Wertschätzung von sich und anderen und dem aktiven Annehmen erzeugt wird. Führungskräfte müssen vor allem in einer komplexen VUCA-Welt über eine starke Persönlichkeit verfügen. Zuletzt muss das wirkliche, ehrliche Interesse der Führenden an den Menschen hervorgehoben werden. Die Nachfrage, wie es dem Individuum und den Teams im Unternehmen geht, bereitet wertschätzendem Umgang im Betrieb den Weg. Kommunikation ist die Antwort darauf und macht das gesamte Potential der Mitarbeiterschaft sichtbar. (vgl. Sarica, 2020, S. 84–102)

4.3. Organisationale Resilienz im Gesundheitsbereich

Mit dem Beginn der Covid-19 Krise wurden die Gesundheitssysteme weltweit auf die Probe gestellt und nur wenige bestanden die Prüfung. Zu Beginn waren ein regionales Flickwerk an Maßnahmen und die fehlende Koordination und Konsequenz in der Umsetzung sowie eine anfängliche Unterschätzung der Bedrohung durch Covid-19 für die Bevölkerung vorhanden. Nach einiger Zeit verschärften die gesellschaftliche Missstimmung, der drohende Zusammenbruch des Gesundheitssystems und eine wirtschaftliche Schieflage die Situation. Organisationale Resilienz im Gesundheitsbereich gewinnt in solch einem Moment als Fähigkeit, mit kritischen Situationen effektiv umgehen und daran wachsen zu können, an Bedeutung. (vgl. Förster & Füreder, 2021, S. 48–54) Die Organisation besitzt die Fähigkeit, Bedrohungen abzufedern und sich der veränderten Umwelt anzupassen, zu überleben und zu gedeihen. Nicht übersehen werden darf der Beitrag, den Führungskräfte hierbei leisten. Unternehmen und Führungskräfte pendeln zwischen zwei Polen. Um den Umweltbedingungen entsprechen zu können, treiben Führungskräfte interne Prozesse und Strukturen, sowie die Mitarbeiterentwicklung voran. Um

zielgerichtete Leistungen erbringen zu können, brauchen Führende und MitarbeiterInnen ein Gefühl der Sicherheit. (vgl. Heller, 2018, S. 305–306) Blickt man von einer ganzheitlichen Perspektive auf die Organisation, ist, wie schon vorher beschrieben, eine individuelle Ebene, die Team- und die Führungsebene der Resilienz erkennbar. Die Bedeutung der individuellen Ressourcen für die Entwicklung organisationaler Resilienz muss unterstrichen werden. Die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität der Beschäftigten sind von essentieller Notwendigkeit, um die Auswirkungen der Krise bekämpfen zu können. Führungskräfte sehen sich ebenso mit unterschiedlichsten Zielkonflikten innerhalb der Organisationen konfrontiert, da in Gesundheitseinrichtungen mehrere Aufgabenbereiche zusammengefasst sind. Jeder bewältigt den Aufgabenbereich bestmöglich und stimmt sich mit den Interessen aller Fachgebiete ab. Daraus resultieren Zielkonflikte, die rasch aufzulösen sind, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren. Gelingt es allen Beteiligten, die Probleme vorherzusehen, ihre Ressourcen flexibel einzusetzen und die Anforderungen der Fachbereiche zu priorisieren, kann eine Grundversorgung im Gesundheitsbereich garantiert werden. Die Einrichtungen erwerben sich die Voraussetzungen, um länger andauernde Bedrohungen bewältigen zu können. Krisenvorsorge ist entscheidend für die MitarbeiterInnen, da sie hohen Belastungen ausgesetzt sind und nur in einer sicheren und gesunden Umwelt ihrer Arbeit uneingeschränkt nachgehen können. (vgl. Förster & Füreder, 2021, S. 48–54) Ehrliches Interesse und Wertschätzung der Vorgesetzten an den Vorstellungen des Einzelnen bereiten den Weg für gemeinsame, wirkungsvolle Lösungen. (vgl. Grobschegg, 2022, S. 9)

Menschen sollen ihr Wirken als stimmig erleben, indem die gesamte Organisation und deren Aktivitäten zur eigenen Person kongruent empfunden werden. Kommt es im Gegensatz dazu zur Vergeudung vorhandener Ressourcen, kann eine resilienzstärkende Führung entgegenwirken. Dauern die Belastungssituationen länger an, können diese mittels struktureller Maßnahmen, z. B. im Personalbereich, nicht mehr kompensiert werden. Dieses Bild zeigt sich momentan im Gesundheits- und Sozialbereich. (vgl. Philipsen & Ziemer, 2014, S. 70)

Für zukünftige Krisen oder Pandemien können TeamleaderInnen im Gesundheitsbereich lernen, dass es unerlässlich ist, diese vorherzusehen und ihre Denkweise anzupassen. Bereits bekannte strukturelle Probleme sind anzugehen und dafür passende Lösungen zu finden. Das Vernetzten

mit anderen Trägern und Verbänden und der unmittelbare Erfahrungsaustausch dienen der Vorbereitung. Besonders unterstrichen wird in diesem Zusammenhang das Vorhandensein von individuellen Resilienzstrategien der Mitarbeitenden. Diese Punkte bilden die Grundlage für zukünftiges Krisenmanagement. (vgl. Förster & Füreder, 2021, S. 55) Richten die Führungskräfte ihr Führungsverhalten auf die Resilienz aus, pflegen eine klare, informative und wertschätzende Kommunikation und unterstützen die Beschäftigten unablässig, wird die Leistungsfähigkeit des Gesundheitsweisen sichergestellt. (vgl. Strametz, Raspe, Ettl, Huf & Pitz, 2020, S. 264–267)

Einen Ausweg bietet eine vertrauensbildende und offene Haltung in allen Belangen der Unternehmenskultur. Empathie und Wertschätzung in der Gesprächsführung senden positive Signale an die GesprächspartnerInnen aus und binden die MitarbeiterInnen an die Organisation. Besonders im Gesundheits- und Sozialbereich können auf diesem Wege der eklatante Fachkräftemangel und die hohe Personalfuktuation unterbunden werden. Die unmittelbare persönliche Kommunikation übt eine starke Wirkung auf die Beschäftigten aus. Der verbalen Kommunikation ist gegenüber der schriftlichen Kommunikation der Vorzug gegeben, da diese alle Kanäle der Informationsübermittlung aktiviert. (vgl. Laufer, 2018, S. 67–69)

4.4. Resilienz in der Pflege

Kontinuierliche Veränderungsprozesse, hohe Arbeitsbelastungen, begrenzte Ressourcen und hohe psychische Belastungen kennzeichnen den Pflegebereich. Führungskräfte und Mitarbeitende sind vermehrt mit einem hohen Stressniveau im Arbeitsalltag konfrontiert. Die Reaktionen darauf fallen unterschiedlich aus. Einerseits mobilisieren Pflegekräfte ihre personalen Ressourcen und stellen sich den Anforderungen. Andere resignieren, identifizieren sich nicht mit dem Unternehmen und haben eine große Anzahl an Fehltagen. Diese MitarbeiterInnen stellen die Führungskräfte vor die Frage, wie die Arbeitsumgebung und Strukturen effizienter werden können. Führende in der Pflege müssen die vielschichtigen Arbeitsbelastungen verstehen, um einen Richtungswechsel im Prozessmanagement zu initiieren. Das Wissen um eine individuelle Begleitung seitens der Vorgesetzten stärkt den Zusammenhalt und unterstützt die Teamentwicklung. Teambesprechungen haben meist einen Informationscharakter und verlieren ihren Zweck als Möglichkeit für fachlichen Austausch.

Führungskräfte vergessen, dass Teamentwicklung ein andauernder Arbeitsauftrag an sie ist. Die Mitarbeiterentwicklung wird im jährlichen Mitarbeitergespräch reflektiert. Hier wird das individuelle Mitarbeiterpotential aufgezeigt und mit den Zielen der Organisation in Hinblick auf eine gesunde und widerstandsfördernde Arbeitsumgebung verknüpft. Auf die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen und Teamentwicklung wird in Kapitel 5.2.1 näher eingegangen. Führende in der Pflege müssen den Personaleinsatz steuern, die Auslastung der Stationen koordinieren und die Behandlungs- und Pflegeverläufe überwachen. Je klarer die Zuständigkeiten geklärt sind, umso einfacher entwickeln sich personale und die organisationale Resilienz. (vgl. Schütz-Pazzini, 2017, S. 57–61) Martin und Mensdorf bestätigen den Standpunkt von Schütz-Pazzini. Stehen die Pflegekräfte vor der Anforderung, eine einfühlsame Pflegekraft und gleichzeitig kompetente Anleitung jüngerer KollegInnen zu sein, sehen sie sich mit Zeitdruck und einer hohen Erwartungshaltung von Seiten der Vorgesetzten konfrontiert. Um Stress vorzubeugen, kann in diesem Falle ein höheres Zeitbudget vereinbart werden, und die MitarbeiterInnen wissen um die persönlichen Belastungsgrenzen. (vgl. Martin & Mensdorf, 2022, S. 185–186)

4.5. Resiliente Führung in der Sozialen Arbeit

In den Bereichen der Sozialen Arbeit werden verschiedene Personen angehalten, gemeinsame Ziele zu erreichen. Eine Person übernimmt meist Führungsfunktionen, um Aufgaben zu erledigen und die Aktivitäten der Gruppe aufeinander abzustimmen. Respektvoller Umgang, ein offenes Ohr für die MitarbeiterInnen, ein Mitspracherecht bei Entscheidungen und Weiterentwicklung der Stärken der Mitarbeitenden charakterisieren dieses Führungsverhalten. (vgl. Neubauer, 1999, S. 76–81) Für alle AkteurInnen ist Resilienz im Kontext der sozialen Arbeit ausschlaggebend, da im Berufsalltag Krisensituationen immer wieder angetroffen werden. Resilienz bedeutet, eine ungeahnt große Widerstandskraft zu besitzen, um so den professionellen Anforderungen begegnen zu können. Die Beschäftigten verfügen über ein Bündel von Fähigkeiten, um ihren Auftrag zu erfüllen. Die Soziale Arbeit findet im Umfeld von Kindern und Erwachsenen statt, die mit unvorhersehbaren Schwierigkeiten oder Lebenskrisen konfrontiert sind. Das resilienzfördernde Handlungswissen der Fachkräfte ist eine wertvolle Hilfe in der Praxis. Als Ergebnis der Anstrengungen darf angesehen werden, dass das Auftreten von Resilienz wahrscheinlicher wird. (vgl. Zander & Roemer, 2016, S. 47–56)

5. BEDEUTUNG DER FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Gelungene Führung impliziert, dass einer Person mit sozial akzeptiertem Verhalten auf ihr Gegenüber einwirkt und dieses folglich eine erwünschte Verhaltensweise zeigt. Erkennbar wird das Bestehen einer Führungsbeziehung, indem zwei AkteurInnen in einer spezifischen Situation interagieren. Die Grundintention der Führungskraft ist der Führungserfolg. (vgl. Weibler, 2016, S. 20–26) Richtungsweisend für den eingeschlagenen Weg können Visionen, Zielvorgaben oder Ordnungskriterien sein. Hierarchien sind hierfür keine Voraussetzung, jedoch müssen Vorgaben vorhanden sein. Das vielzitierte Laissez-faire entspricht keinesfalls Führung. Wie bereits beschrieben, nimmt ein Individuum durch sein Verhalten auf ein zweites Einfluss. Sie interagieren miteinander. (vgl. Hofert, 2018, S. 97–98) Führung wird jedoch nicht nur durch Führungskräfte ausgeübt, sondern kann in Form von sozialer Beeinflussung von Organisationen durch Strukturen und anderen Mitarbeitenden erfolgen. (vgl. Felfe, 2009, S. 4–5)

Wird eine Führungsposition neu besetzt, begleitet diesen Prozess die Frage nach der persönlichen Entwicklung und dem Alter der BewerberInnen. Ob die Person für diese Aufgabe geeignet ist, kann in konfliktreichen Situationen beantwortet werden. Konfliktvermeidung steht in vielen Unternehmenskulturen an oberster Stelle, da sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen und mit der Organisation identifizieren sollen. Führungskräfte sorgen für den reibungslosen Ablauf des Arbeitsalltages, behalten die Einzelnen im Auge und versuchen Konflikte zu verhindern oder aufzulösen. Diese Fähigkeit erfordert von Führungskräften ein hohes Maß an Erfahrungen, um die Zusammenhänge der Situation erfassen zu können. Grundbedingung ist, dass die vorgesetzte Person die MitarbeiterInnen beeinflussen kann, sie führen kann. Das Alter hat keine Bedeutung dabei. (vgl. Hofert, 2018, S. 99–100)

5.1. Führung durch Persönlichkeit

Die Neugestaltung von Strukturen und Prozessen stellt Organisationen und deren Führungskräfte vor noch nie dagewesene Anforderungen. Jede Institution setzt Schritte zur Anpassung oder Transformation, um die sich bietenden Chancen zu nutzen und die drohenden Risiken abzufedern. Die rasante Veränderung der Welt macht es notwendig, dass die Arbeit im Unternehmen

und die Rollen von Führung und Mitarbeiterschaft eine zeitgemäße Begriffsbestimmung erfahren. Hat der einzelne eigene Werte und Methoden verinnerlicht, kann er nur schwer andere führen. Dazu bedarf es einer Bereitschaft, mit den KollegInnen eine klare Vision zu teilen, das erworbene Know-how zu deren Realisierung weiterzugeben und die Bedürfnisse aller Beteiligten mit angemessenem Interesse miteinzubeziehen. Führung in Organisationen implementiert die Umsetzung von Strukturen und Prozessen unter Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten aller Organisationsmitglieder. (vgl. Unkrig, 2021, S. 266–270) Zusammengefasst liegen zwei Faktoren für wirksames Führen vor: Erstens wird das Umfeld des Unternehmens eingebunden. Die Globalisierung in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen blockiert die rechtzeitige Realisierung von Plänen, vielmehr sind Führungskräfte mit Unsicherheiten konfrontiert. Den zweiten Erfolgsfaktor stellt die Führungspersönlichkeit der Verantwortlichen dar. Auf dem Weg dorthin werden diese Personen auch Fehler machen, aus denen sie ihre Lehren ziehen und so zu Führenden heranreifen. Diese Entwicklung kann nur gelingen, wenn sie eine Vorbildwirkung für MitarbeiterInnen haben und eine offene Kommunikationskultur pflegen. (vgl. Behrendt & Reckert, 2004, S. 7–9) Unterstrichen wird dies durch die Sichtweise, dass die soziale Interaktion zwischen allen Gruppenmitgliedern die Voraussetzung für eine gelungene Führung ist. Im Mittelpunkt steht die Führungskraft, der es gelingt, erfolgreich Einfluss auf die MitarbeiterInnen zu nehmen. Dieser Prozess stärkt die Führungsidentität, definiert das Verhältnis zwischen den beiden Gruppen und sollte von den Gruppenmitgliedern angenommen werden. (vgl. Kerschreiter, 2013, S. 137–157) An dieser Stelle stellt sich die Frage, was Führung durch einen charismatischen Menschen ist. Eine Antwort lautet, dass Führungspersonen Vorbilder sind, die den Funken der Begeisterung für die Aufgaben überspringen lassen, klare Strukturen und Richtlinien für die MitarbeiterInnen vorgeben und eine inspirierende Ausstrahlung besitzen. Die Beschreibung kann auf die organisationalen Zusammenhänge erweitert werden. Der vielzitierte Blick über den Tellerrand ist notwendig. Die Führenden müssen über die Kompetenz zur Aufdeckung von ungenutzten Ressourcen und Potentialen verfügen und diese zur Zielerfüllung und Problemlösung einsetzen. Ausschlaggebend dabei ist, trotzdem Mensch zu bleiben. (vgl. Behrendt & Reckert, 2004, S. 11) Werden Führungseigenschaften entwickelt, benötigt dies Zeit. Persönliche Kompetenzen tragen maßgeblich zum positiven Verlauf bei. Die Anforderungen der Globalisierung zielen vorrangig auf die Per-

sönlichkeit ab, da die Fähigkeit zu einer schnellen Ausrichtung auf komplexe und neue Berufskontexte vorhanden sein muss. Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Spontaneität werden zu Schlagworten im beruflichen Kontext. (vgl. Rohrhirsch, 2011, S. 42–57) Kultiviert ein Mensch seine Individualität, wird er später daraus folgend seinen individuellen Führungsstil definieren. Er wird sich dabei an den Organisationsrahmen angepasst, innerhalb interner und externer Einflüsse bewegen. Die MitarbeiterInnen erhalten eine klare Orientierung darüber, welche Entscheidungen von der Führungskraft getroffen werden und wann eine gemeinsame Lösungsfindung angestrebt wird. (vgl. Behrendt & Reckert, 2004, S. 48–54)

5.1.1. Kompetenzbereiche der Führung

Die Relevanz des Kompetenzmanagements bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden gewinnt an Bedeutung, da die Kompetenzentwicklung auf den strategischen Nutzen für das Erreichen der Unternehmensziele abgestimmt werden müssen. Kompetenzen beschreiben die gesamten Verhaltensdimensionen, die individuelle Kompetenzen, wie Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten, und kollektive Team-, Prozess- und Organisationskompetenzen zusammenfassen. Sie verschaffen der Organisation dadurch bemerkenswerte Leistungen und tragen zum Wettbewerbsvorteil bei. Führungskräfte sollen über Führungskompetenz, funktionale Kompetenz, strategische Kompetenz, Sozialkompetenz und Persönlichkeitskompetenz verfügen, da diese Bereiche die Basis für die zu leistende Führungs- und Personalarbeit repräsentieren. (vgl. Lang, 2014, S. 119–130)

Die konkreten und plötzlichen Veränderungen des Arbeitsmarktes machen es schwierig, Schlüsselqualifikationen für Beschäftigten festzulegen. Die Autorin sieht darin den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Fähigkeiten, um erfolgreich zukünftige Aufgaben zu bewältigen. Verankert man dies in der Bildungsplanung als Richtlinien, werden Problemlösungsstrategien an Führungskräfte und MitarbeiterInnen vermittelt. (vgl. Stangel-Meseke, 1994, S. 13–18)

Im Laufe der Zeit wurde der Begriff der Qualifikationen durch den Kompetenzbegriff ersetzt. Man greift auf Schlüsselkompetenzen zurück, die angesichts der Weiterentwicklung in der Gesellschaft an Bedeutung gewonnen haben. Schlüsselkompetenzen, die im Rahmen von Lernprozessen erworben wurden, und Fachkompetenzen können zu Handlungskompetenzen zusammengefasst werden. Von diesen wird im Weiteren das Potential der Führungskraft

abgeleitet. (vgl. Kaiser, 1992, S. 439–442) Handlungskompetenzen erhalten in Hinblick auf berufliche Erfolge eine enorme Relevanz. (vgl. Jung, 2011, S. 256) Dies kann der nachfolgenden Abbildung 4 entnommen werden.



Abbildung 4: Handlungskompetenzen. Quelle: Eigene Darstellung

5.1.1.1. Funktionale Kompetenzen

Eine funktionale, handlungsfähige Führungskraft besitzt individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die diese situativ zu Handlungen befähigen. Diese wurden durch Übung verinnerlicht und werden im Arbeitsalltag routiniert umgesetzt. (vgl. Beck, 2007, S. 72–73) Die funktionale Kompetenz kann bildlich als ein fächerübergreifender Methodenkoffer gesehen werden, der die Kenntnis und Anwendung von Techniken und Verfahren zur Aufgaben- und Problembewältigung beinhaltet. Die Kombination moderner Arbeitsmittel und Methoden erleichtert die Erweiterung der Fachkenntnisse. Verfügt die Führungskraft über Transferfähigkeit, Kreativität, lösungsorientierte Denkfähigkeit und Medienkompetenz, besitzt diese Methodenkompetenz. (vgl. Becker, Ebert & Pastoors, 2018, S. 3)

5.1.1.2. Führungskompetenzen

Führungskompetenz geht mit Fachwissen einher, das zur Realisierung der fachspezifischen Aufgaben benötigt wird. Je mehr Führungsverantwortung eine Position innehat, desto mehr erhalten Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen an Bedeutung. Die MitarbeiterInnen erwarten von Vorgesetzten ein ausreichendes Maß an Fachkompetenz, um eine ausgereifte Entscheidungsfindung zu garantieren. Der gefasste Entschluss muss die AdressatInnen überzeugen und Sicherheit in unruhigen Zeiten vermitteln. (vgl. Goldfuß, 2015, S. 56) Fehlende Führungskompetenz demotiviert, und MitarbeiterInnen erledigen nur geforderte und notwendigen Aufgaben. Persönliches Engagement kann von Führungskräften erwartet werden, wenn eine Bereitschaft zum Übernehmen von Verantwortung und dem Eingehen einer Kooperation besteht. (vgl. Tewes, 2009, S. 4)

5.1.1.3. Sozialkompetenzen

Eine fruchtbare Zusammenarbeit impliziert das Eingehen auf die Bedürfnisse des Gegenübers. Im Speziellen zählen Empathie, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und Kommunikationsgeschick dazu. (vgl. Becker, Ebert & Pastoors, 2018, S. 2) Um mittels zwischenmenschlicher Interaktion mit KollegInnen und weiteren Vertrauenspersonen die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen und die damit verbundenen Aufträge zu erledigen, müssen Führungskräfte in der Lage sein, eine große Bandbreite an Sozialkompetenzen einsetzen zu können. Diese Fähigkeiten werden in einer adäquaten sozialen Umgebung erlernt und weiterentwickelt unter aktivem Einsatz der erlernten Methoden. Die Fähigkeit jeder Person, an ihren Beitrag für das Gesamte zu erinnern und die Kommunikation aufrechtzuerhalten, ist in Krisenzeiten von immanenter Bedeutung. (vgl. Goldfuß, 2015, S. 34–37)

5.1.1.4. Persönlichkeitskompetenzen

Für ein gelungenes Miteinander verfügen die Vorgesetzten im Idealfall über persönliche Kompetenzen, die einer effizienten Erledigung der Aufgaben im Arbeitsalltag förderlich sind. Personalkompetenzen oder Selbstkompetenz werden auf die Person und deren Verhaltensmuster zurückgeführt. Ein emotional kompetenter Mensch findet sich in schwierigen, stressbeladenen Situationen viel besser zurecht. Persönlichkeitsmerkmale, wie Kreativität,

Urteilsvermögen, Stressresistenz und Eigenmotivation, zählen zu diesen Fähigkeiten. (vgl. Lang, 2014, S. 119–130) Haben Führende eine große Vorbildwirkung und verfügen über Ausstrahlung, wird ihnen ein hohes Maß an personalen Kompetenzen zugeschrieben und das Portfolio an Persönlichkeitskompetenzen erweitert. (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 34)

Im Umkehrschluss bestätigt eine Misserfolgsanalyse der Eigenschaften von Führenden, dass erfolglose Führungskräfte Labilität, ein andauerndes Überfordern der MitarbeiterInnen, fehlende Empathie, unzureichendes Fachwissen, Nichterreichen der Ziele und Führungsschwäche aufweisen. Das Fehlen von Führungskompetenzen hat ebenso negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (vgl. Wunderer, 2011, S. 23) Kompetenzen können ebenso als Disposition verstanden werden, die Führende dazu befähigt, aus eigenem Antrieb zu agieren. (vgl. Spieß & Rosenstiel, 2010, S. 34) Der Frage nach dem idealen Kompetenzmix, der zum Führen in Krisen- und Umbruchszeiten befähigt, wird in Kapitel 8. im Zuge der Bearbeitung der empirischen Subforschungsfragen nachgegangen.

Fokussiert man sich auf eine Mitarbeiterführung im Dialog, so wird die Unterscheidung in transaktionale und transformationale Führung von Burns vorgenommen. Ziel- und aufgabenorientierte Absprachen zwischen Führenden und MitarbeiterInnen, die auf die wirtschaftlichen Kontexte im Unternehmen abzielen, beschreiben eine transaktionale Führung. Die MitarbeiterInnen richten sich in ihrer Arbeit nach den Vorgaben der Vorgesetzten und werden für positive Ergebnisse belohnt. Sie überlegen, welchen Beitrag sie persönlich zur Zielerreichung leisten können. Die Führungskraft stellt die notwendigen Strukturen zur Verfügung. Im Gegensatz vollzieht sich beim transformationalen Führungshandeln eine Verhaltensänderung, die im Dialog eine Ressource erkennt. Charismatische Führungskräfte bauen eine emotionale Bindung zu ihren Mitarbeitenden auf und wecken den Wunsch, aus eigenem Antrieb die gesetzten Ziele und Aufgaben zu erreichen. Die ökonomischen Vorgaben des Unternehmens werden über diesen Weg erreicht. (vgl. Wunderer, 2011, S. 241–246) Die Wirksamkeit beider Führungsansätze kann an vielen Variablen gemessen werden. Gemeinsam sind ihnen vier notwendige Kompetenzausprägungen, die bereits festgestellt und beschrieben wurden: personale Kompetenz, Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. (vgl. Streich, 2016, S. 133–136)

Ein internationales Unternehmen setzt die vorangegangenen Überlegungen durch die Installation eines Rahmenwerkes für die Führungsarbeit in die Tat um. Darin werden die allgemeingeltenden Grundsätze umrissen. Länder- und regionalspezifische Werthaltungen verfeinern die Richtlinien, um diese Belange mit der notwendigen Aufmerksamkeit wertzuschätzen. Unternehmensziele sind zufriedene KundInnen, engagierte MitarbeiterInnen und firmenintern qualitätsvolle Ergebnisse. Führungskompetenzen befähigen die Führungskräfte zur Umsetzung der Ziele an den jeweiligen Standorten. Das Unternehmen legt sich dabei auf fünf Kompetenzfeldern konkret fest. Die Führungskräfte durchlaufen ein bedarfsorientiertes Fortbildungsprogramm, um die Fähigkeiten zu erwerben. Das Unternehmen erwartet, dass die getroffenen Entscheidungen erfolgreich umgesetzt werden und die Effekte im Voraus abgesehen werden. Zeichnen sich notwendige Anpassungen und Veränderungen ab, sind entsprechende Schritte umgehend in die Wege zu leiten. Das Erreichen eines positiven und qualitativen Endergebnisses wird erwartet. Die Fähigkeit der Zusammenstellung eines leistungsstarken Teams und der Ausbildung zukünftiger MitarbeiterInnen wird ebenfalls gefordert. Die Führungskräfte müssen zu guter Letzt die Werthaltung der Organisation nach außen tragen und selbst leben. So sollen Führende im Stande sein, ihr Führungsverhalten zu etablieren und wichtige Kompetenzen für die weitere Tätigkeit zu erlernen. (vgl. Lang, 2014, S. 71–80)

In Organisationen kooperieren MitarbeiterInnen, Teams und Führungskräfte unterschiedlichster Fachbereiche, um die Unternehmensziele zu verwirklichen. Jeder besitzt für den Prozess unentbehrliche Kernkompetenzen, jedoch auch Schwächen, und wird mit diesen von seinem sozialen Umfeld gesehen. Führungskräfte stellen ihre Erwartungen und Anforderungen an sie. Werden sie diesen nicht gerecht, so entstehen Spannungsfelder, die in Konflikte umschwenken können. Finden sich KollegInnen, die im gemeinsamen Dialog Lösungen erzielen, haben sie den Schlüssel zum Erfolg gefunden. Der höchste Effizienzgrad wird erreicht, wenn ein Teampartner bzw. eine Teampartnerin die Mängel des anderen ausgleicht. Sie handeln nach dem Prinzip des Komplementär-Managements. Führende sollen das Vernetzen der Kernkompetenzen unterstützen und die Erweiterung des Fokus auf ein Thema als Bereicherung in der Teamarbeit akzeptieren. So kann das Unternehmen aus schwierigen Situationen Chancen generieren. (vgl. Streich, 2016, S. 121–133)

5.1.2. Führungskompetenzen in Krisenzeiten

Der Frage der Entwicklung von Führungskompetenzen in unruhigen Zeiten gehen Holmberg, Larsson und Bäckström in der Studie „Developing leadership skills and resilience in turbulent times“ über den Nutzen der Einführung eines Führungsentwicklungsprogramms in Schweden nach. Sie argumentieren, dass für die Führungskräfte diese Fähigkeiten als Ressourcen für eine erfolgreiche Anpassung an Krisenzeiten und der Entwicklung von situationsrelevanten Fähigkeiten ausschlaggebend sind. Daraus entfalten sich Gedanken über die effektive Gestaltung und notwendige Führungskompetenzen in dieser Position. Gelingt die Verbindung von Entwicklung persönlicher Resilienz und den geforderten Führungskompetenzen nicht, mündet dies in einem geringeren Gesundheitsbefinden und sinkendem Wohlbefinden der Betroffenen. Für die Organisation bedeutet diese Faktenlage, dass Führungskräfte mit mangelnden Führungskompetenzen in ihrer Arbeit mit Schwierigkeiten konfrontiert sein werden. Um Gesundheit und Wohlbefinden Führender zu erhalten, müssen die Arbeitsumgebung und die Aufgaben in der Führungsrolle Möglichkeiten zum Auftanken der persönlichen Ressourcen erhalten. Die Auswertung der Fragebögen der TeilnehmerInnen der Studie bestätigt, dass die ProbandInnen ein höheres Level an Führungsselbstwirksamkeit und sozialem Scharfsinn erfahren haben und damit verbunden die individuelle Leistungsfähigkeit zugenommen hat. Praktische Fertigkeiten verlieren an Relevanz aufgrund der Zunahme von Flexibilität, Komplexität und des Anpassens an die aktuellen Gegebenheiten von Organisationen. Gesundheit und Wohlbefinden werden durch diese Entwicklung gestärkt. (vgl. Holmberg, Larsson & Bäckström, 2014, S. 154–169)

Ein makelloses und vertrauensbildendes Auftreten wird von Führenden erwartet. Schwächen und Selbstzweifel werden kaum toleriert, da die Bezugsgruppen dadurch verunsichert werden. Das Eintreten von Krisenzeiten verleitet Führungskräfte dazu, hierarchische Macht als Problemlöserin anzusehen. Kurzfristig erreichen sie damit den erwünschten Erfolg. Auf lange Sicht leidet die Führungsqualität darunter, da Fachwissen und Kompetenzen fehlen. Je höher die angestrebte Position ist, umso wichtiger werden diese Faktoren für die Entfaltung einer Führungspersönlichkeit und die damit verbundenen Karrierechancen. (vgl. Streich, 2016, S. 136–145) Diese Aussagen widersprechen dem Standpunkt, dass Führungskräfte die Fähigkeit zur Reflexion über eigene und

fremde Emotionen benötigen. Ein Fehlen dieser Kompetenz kann zwischen ihnen und den Mitarbeitenden Gräben aufreißen und die Zusammenarbeit erschweren. Übersehen wird von MitarbeiterInnen, dass auch sie diese Aufgabe der Selbstreflexion haben. Das Schlüsselwort für Führende lautet Empathie. Führung kann als besonderes Sozialverhalten angesehen werden, da eine reflektierte Persönlichkeit Sicherheit ausstrahlt. Das Zulassen von Gefühlen verhindert ebenso ein Aufkommen von Misstrauen gegen über den Vorgesetzten. Erfolgreiches Führen umfasst Einfühlungsvermögen und Emotionen zu zeigen sowie das Setzen von Grenzen für MitarbeiterInnen. Ein gesundes Maß zwischen Nähe und Distanz muss gefunden werden. (vgl. Litzke, 2013, S. 216–225) Unterstützend dafür sind das Optimieren der eignen Ressourcen, die Vorbildwirkung für das soziale Umfeld und das Erhalten der Kritikfähigkeit. Positive Kritik einerseits aussprechen und andererseits annehmen zu können, zeichnet eine Führungspersönlichkeit aus. (vgl. Florschuetz, 2013, S. 380–383)

Kompetenzanforderungen an TeamleiterInnen können von deren Funktion im Unternehmen abgeleitet werden. Sie arbeiten nicht im Team mit, sondern bilden die Kommunikationsstelle zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation. Die Aufgaben umfassen den Aufbau von Vertrauen in die Führung, das Schaffen von motivierenden Arbeitsbedingungen und das Wahrnehmen externer Einflüsse, die für das Team von Bedeutung sind. Veränderungen nehmen auf die Tätigkeit von TeamleiterInnen Einfluss. Vernetztes Denken, ein schnelles Auffassungsvermögen bei komplexen Inhalten und der Mut, ungewöhnliche Entscheidungen zu fällen, sind gefragt. Doch nicht nur diese kognitiven Kompetenzen, auch soziale und personale Kompetenzen werden von TeamleiterInnen erwartet. Sie sollten durch Perspektivenwechsel zu Entscheidungen motivieren, mit allen Beteiligten im Netzwerk erfolgreich kommunizieren und die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen voranbringen. Damit werden eine hohe Motivation und die Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz möglich gemacht. (vgl. Häring, 2013, S. 315–324) Bringt sich eine Führungskraft auf diese Art in den Arbeitsalltag ein, so erfährt sie Wertschätzung aus dem Umfeld und wird als starke Führungspersönlichkeit wahrgenommen. Soziale Kompetenzen sind täglich gefordert, um für die MitarbeiterInnen eine kompetente, eloquente und ausgeglichene Ansprechperson zu sein. Ebenso muss die Führungskraft auf den notwendigen Ausgleich für sich selbst sorgen. (vgl. Florschuetz, 2013, S. 372–380)

5.2. Führungsinstrumente

Der zielgerichtete Einsatz von Führungsinstrumenten soll das Gelingen von Führung sicherstellen. Entscheidend für deren Wirkung ist die Akzeptanz seitens der MitarbeiterInnen. Von Führungskräften werden diese als Impulse für die tägliche Zusammenarbeit eingesetzt. Das Bewusstsein für einen feinfühligem und vielfältigen Einsatz von Führungsinstrumenten muss bei Organisationen und Führenden geweckt werden. (vgl. Weibler, 2016, S. 365–368)

5.2.1. Mitarbeitergespräche

In Organisationen werden Gespräche in den mannigfaltigsten Zusammenhängen geführt. Informationen werden weitergegeben, um die Arbeitsabläufe zu koordinieren. Die Gesprächsführung vereinnahmt den Großteil der Arbeitszeit von Führungskräften. Trotzdem werden immer wieder Stimmen laut, die über Defizite in der Kommunikation klagen. Nachfolgend sollen Strategien zur Optimierung von Mitarbeitergesprächen gesucht werden. (vgl. Breisig, König & Wengelowski, 2001, S. 32–33) Mitarbeiterführung wird auch als Kunst oder Handwerk verstanden. Betrachtet man die handwerkliche Sichtweise, folgt man der Meinung, dass diese Fähigkeit erlernt werden kann. Die Kunst der Führung ist unmittelbar mit Talent verbunden, über das nicht jedes Individuum verfügt. Ob nun durch Veranlagung oder Erlernen, das Führen von Mitarbeitergesprächen ist ein Dreh- und Angelpunkt der Führungsaufgabe. (vgl. Simsa & Patak, 2008, S. 107)

Gemeinsame Tätigkeiten zu koordinieren und zielgerichtet abzuwickeln, erfordert eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den Beteiligten. Ohne diese soziale Kompetenz können Hindernisse auftauchen, die das Ergebnis verzögern oder sogar gefährden. (vgl. Breisig, König & Wengelowski, 2001, S. 31)

Die nachfolgend angeführten Führungsinstrumente können in Mitarbeitergesprächen eingebunden werden. Mitarbeitergespräche sind das wichtigste Führungsinstrument. Geführt werden diese meist einmal jährlich und sollen die Beziehung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen intensivieren. (vgl. Mentzel, Grotzfeld & Dürr, 1998, S. 10) Eckpunkte sind die Gesprächsführung nach einem Leitfaden, die Vorbereitung beider GesprächspartnerInnen und die regelmäßige jährliche Durchführung. (vgl. Simsa & Patak, 2008, S. 110) Mitarbeitergespräche zielen auf

die persönliche und berufliche Weiterentwicklung ab. Im Verlauf der Gespräche soll die Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitenden verbessert werden, firmeninterne Informationen und Zielsetzungen weitergegeben, eigenverantwortliches Handeln gestärkt sowie Probleme gelöst werden. Die Bedeutung der Kommunikation im Dialog muss an dieser Stelle herausgestrichen werden. Motivierende Worte und regelmäßiges Feedback zu den Arbeitsleitungen der MitarbeiterInnen sorgen für eine positive Unternehmenskultur und beugen dem Entstehen von Stress, Unzufriedenheit und körperlichen oder psychischen Problemen vor. Gerade in Krisensituationen und in herausfordernden Zeiten bauen die Organisationen und die Individuen selbst Ressourcen auf, auf die zurückgegriffen werden kann. (vgl. Flatko & Reinbold-Scheible, 2006, S. 85–86) Von MitarbeiterInnen wird wiederholt kritisch angemerkt, dass in den Gesprächen in sehr kurzer Zeit zu wenig auf deren Stärken und Schwächen eingegangen wurde und zu wenig betriebliche Informationen weitergegeben wurden. Die Schnittstellen in Organisationen hängen vom kontinuierlichen Informationsfluss ab. Unterbleibt dieser, können die Aufgaben in den Bereichen nicht rechtzeitig bewerkstelligt werden. (vgl. Mentzel, Grotzfeld & Dürr, 1998, S. 11–12) Gibt es bereits Motivationskrisen, Kränkungen und Überforderungen im Kreise der MitarbeiterInnen, müssen diese schwelenden Problematiken umgehend bearbeitet werden. Diese Inhalte werden im Arbeitsalltag wiederholt ausgespart und bleiben in der täglichen Kommunikation unausgesprochen. Mitarbeitergespräche bieten den Rahmen zur Auflösung dieser Themen. Knappe Zeitressourcen sind keine Entschuldigung für mangelnden Austausch. In einem reflektierten Gespräch können die Ursachen geklärt und negativen Punkte bereinigt werden. (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999, S. 47–51) Ist die Einführung von Mitarbeitergesprächen gelungen, suchen die MitarbeiterInnen aus eigenem Antrieb den regelmäßigen Austausch mit ihren Vorgesetzten. Schlüsselworte wirkungsvoller Gespräche sind sicherlich Reflexion und effektive Kooperation. (vgl. Buchacher & Wimmer, 2008, S. 170–171)

5.2.1.1. Vorbereiten von Mitarbeitergesprächen

Treten Probleme auf, so werden diese am besten sofort angesprochen und in einem gleichberechtigten Dialog dargelegt. Die Führenden präsentieren die Sachverhalte objektiv und suchen eine Lösung der Situation. Von Seiten der Mitarbeitenden sollte das offene Gespräch gesucht werden, um in dessen Verlauf zu erfahren, wie diese im Unternehmen wahrgenommen werden.

Anhaltspunkte für beide AkteurInnen sind, dass ein langfristiger Prozess zur Klärung der aufgezeigten Faktenlage initiiert wird, und zukünftige Maßnahmen und Personalentwicklungsvereinbarungen gemeinsam fixiert werden. Auf diesem Wege werden Potentiale aufgedeckt und für die Organisation erkennbar. (vgl. Flatko & Reinbold-Scheible, 2006, S. 86–87)

Den Führungskräften kommt beim Mitarbeitergespräch eine besondere Rolle zu. Sie sollten sich als Berater zu Fragen des Arbeitsalltages verstehen. Mit Gesprächen sind unvermittelt Forderungen, Wünsche und Ängste verbunden. Kennt die Führungskraft das gesamte Ausmaß der Problematik, kann sie angemessen darauf reagieren und zu einem positiven Ausgang bringen. Auf jeden Fall ist auf die Sichtweise des Mitarbeitenden zu achten. Vertraut der Vorgesetzte auf die persönliche Sicht der Dinge seines Gegenübers, wird das ursächliche Problem verdeckt und es kommt zu keiner Auflösung der Situation. Gehen die GesprächsführerInnen mit der Grundannahme ins Gespräch, dass die mitarbeitende Person sich vor dem gesamten Ausmaß des Problems schützen möchte und so nur eine teilweise Entlastung erfolgen kann, verändert sich die Ausgangslage wesentlich. Allgemein gültig ist das Erfordernis eines einfühlsamen Vorgehens bei Mitarbeitergesprächen. (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999, S. 52–58)

5.2.1.2. Durchführen von Mitarbeitergesprächen

Die Anlässe für Mitarbeitergespräche können Konflikte und Problemlösung, Austausch von Informationen, Vereinbaren von gemeinsamen Zielen und die Beurteilung der Einzelnen sein. In jedem Gespräch liegt ein enormes Entwicklungspotential, gleichzeitig birgt einseitig geführte Konversationen das Risiko von enttäuschten Mitarbeitererwartungen. Die Haltung der GesprächspartnerInnen, die sie währenddessen an den Tag legen, wirkt sich stark auf das Ergebnis aus. (vgl. Breisig, König & Wengelowski, 2001, S. 38–52)

Der Verlauf von Mitarbeitergesprächen unterliegt kritischen Faktoren, die für das Ergebnis maßgeblich sind. Schon zu Beginn muss die mitarbeitende Person über den Anlass ausreichend informiert werden, sodass die Mitarbeitenden den Hintergrund der Unterhaltung abschätzen können. Haben die MitarbeiterInnen Vorbehalte oder Ängste hinsichtlich der Rückmeldungen, liegt es an den Führungskräften, diese zu zerstreuen. Die bestehenden Beziehungen zwischen den Führenden und den Mitarbeitenden in der Organisation beeinflussen den Ausgang. Idealerweise werden

Mitarbeitergespräche in die Unternehmenskultur implementiert und unterstreichen so deren Bedeutung. Positive Gespräche erleichtern die Zusammenarbeit. (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999, S. 65–82) Werden Gesprächsinhalte klar und in einer positiven Art und Weise transportiert, können Missverständnisse vermieden werden. (vgl. Boden, 2020, S. 83–86)

Am Beispiel des Gesundheitsbereichs kann diese Entwicklung verdeutlicht werden. Die kostenintensive Gesundheitsversorgung der Gesellschaft und die personalintensive Pflege der PatientInnen stehen einem stetig schwindenden Gesundheitsbudget gegenüber. Die Krankenhäuser geraten unter enormen Kostendruck, der in wirtschaftlichen und organisatorischen Faktoren Niederschlag findet. Besonders deutlich abzulesen ist diese Dynamik in den Organisationsstrukturen der Gesundheitseinrichtungen. Ein zielsicherer Ressourceneinsatz steht an erster Stelle, um in weiterer Folge die MitarbeiterInnen zu Verbündeten bei der Realisierung der Ziele zu machen. In Mitarbeitergesprächen können die Notwendigkeit und die Umsetzung der organisationalen Zielsetzungen besprochen und die Zusammenarbeit der Berufsgruppen abgestimmt werden. (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer, 1999, S. 89–91) Dies bestätigt der Standpunkt, dass die Ressourcenverfügbarkeit weit in die Zusammenarbeit hineingreift. Ein Mangel wird als Fehlen von Zeit seitens der Führungskräfte verstanden. Der erhöhte Kommunikationsbedarf der Mitarbeitenden steht einer knappen zeitlichen Verfügbarkeit der Führenden gegenüber. Leiten sich daraus Kommunikationsunfähigkeit und mangelnde Wertschätzung für die MitarbeiterInnen ab, sollte die unternehmensinterne Gesprächskultur hinterfragt werden. (vgl. Seele, 2016, S. 24–25)

5.2.1.3. Gesprächsnachbereitung

Die objektive Nachbereitung der Inhalte ist der abschließende Teil der Gesprächsführung. Man hinterfragt das Erreichen der Gesprächsziele, die persönliche Haltung und das Gesprächsklima. Ebenso analysiert wird das Selbst- und Fremdbild im Verlauf des Gesprächs und welche Eindrücke hinterlassen wurden. So zeichnet sich ein Bild des eigenen Verhaltens beim Gegenüber ab. Die daraus resultierende Wirkung kann in Folge mit den Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Besteht nach dem Mitarbeitergespräch seitens eines Akteurs oder einer Akteurin weiterer Gesprächsbedarf, sollte ein weiterer Termin vereinbart werden. (vgl. Breisig, König & Wengelowski, 2001, S. 86–88)

5.2.1.4. Kommunikation im Mitarbeitergespräch

Das Entstehen der Sprache ist ein Schlüsselmoment der Menschheitsentwicklung und steht im Zentrum der Interaktion. Jede Entscheidungsfindung findet in Gesprächen statt. Die dafür notwendigen Informationen, die in diesem Zusammenhang fließen, sichern für die GesprächspartnerInnen denselben Wissensstand und erleichtern die Entschlussfassung. Diese Herangehensweise kann auf die Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen sowohl in Einzelgesprächen als auch Teambesprechungen übertragen werden. (vgl. Laufer, S. 65)

Kommunikation erfolgt nie nur in eine Richtung. Im Grunde spricht der Sender oder die Senderin eine Nachricht aus gesprochenen Worten an sein Gegenüber, den Empfänger oder die Empfängerin, aus. Die meisten Informationsinhalte gehen dabei verloren. In Zuge dieser Übermittlung müssen die nichtsprachlichen Inhalte, wie Gesten und Mimik, miteinbezogen werden, da auf unterschiedlichste Weise kommuniziert wird. Dieses Modell von SenderIn und EmpfängerIn erweiterte Schulz von Thun zu den vier Seiten einer Nachricht. Er erforschte die möglichen Aspekte von Gesprächen und legte vier Seiten einer Nachricht fest: Eine Sachinformation wird von dem Sender bzw. der Senderin an den bzw. die Empfängerin weitergegeben. Seitens der sendenden Person werden auch nichtsprachliche Faktoren ausgesandt, während diese eine Handlungsaufforderung an den Gesprächspartner bzw. die Gesprächspartnerin aussendet. Dieser Appell spiegelt auch die beidseitige Beziehung wider. Richtet man die Aufmerksamkeit auf den Verlauf eines Mitarbeitergespräches, entdeckt man, dass die Nachricht bei der empfangenden Person oftmals missverständlich ankommt. Die transportierten Fakten erreichen die empfangende Person nur teilweise. Schulz von Thun entwickelte dafür das Modell der vier Ohren einer Nachricht. Das Sach-Ohr hört die fachlichen Inhalte, und mit dem Selbstkundgabe-Ohr werden die mitschwingenden Motive und Beweggründe der sendenden Person aufgenommen. Das Beziehungs-Ohr hinterfragt gleichzeitig das Verhältnis der Kommunikationspartner. Zuletzt vernimmt das Appell-Ohr, welche Aufforderung die Nachricht enthält. (vgl. Breising, König & Wengelowski, 2001, S. 24–30) Ist eine Führungskraft im Gesprächsverlauf für die Botschaften auf der Sachebene und der Beziehungsebene sensibilisiert, erhält diese einen Einblick in das Betriebsklima und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen. Wie bereits in Kapitel 5.2.1.2 angeführt, schafft ein ungenügender Informationsfluss in Richtung der Beschäftigten Unzufriedenheit und sinkende Leistungsbereitschaft. (vgl. Laufer, 2018, S. 66–67)

Die nachfolgenden Führungsinstrumente werden von Führungskräften im Rahmen von Mitarbeitergesprächen eingebunden, da so die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen unterstützt wird.

5.2.2. Feedback, Lob und Kritik

Das Feedback für MitarbeiterInnen bezieht sich auf einzelne Wahrnehmungen und wird anlassbezogen gegeben. Konstruktive Rückmeldungen durch Führungskräfte können wichtige Hilfestellungen geben. Auf diesem Wege kann Kritik spezifisch geäußert werden und dem Mitarbeitenden helfen, die Anregungen zu reflektieren. (vgl. Wunderer, 2011, S. 342–345) Lob und Kritik als Feedback stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Führungskräfte, die ihre MitarbeiterInnen loben, dürfen diese auch tadeln. Um mit positiven und negativen Rückmeldungen umgehen zu können, bedarf es seitens der Mitarbeitenden einer angemessenen Kritikfähigkeit. In den Gesprächen können die gegenseitig bestehenden Erwartungshaltungen abgeglichen werden. (vgl. Sprenger, 2021, S. 85–91) Feedback schafft im Idealfall eine Brücke zwischen den geplanten und verwirklichten Gesprächsinhalten. (vgl. Mentzel, Grotzfeld & Dürr, 1998, S. 42–43)

5.2.3. Anreizsysteme

Positive Anreize stimulieren Individuen, erwünschte Verhaltensweisen zu zeigen, da sie diese motivieren. Organisationen setzen Anreizsysteme intentional ein, um in schwierigen Phasen kurzfristig Motivation und Wohlfühlen bei den MitarbeiterInnen zu erreichen. Die Anreizquellen können extrinsischen oder intrinsischen Ursprungs sein. Werden materielle Anreize kurz nach einer erbrachten Leistung gesetzt, nimmt man sie als besonders wirkungsvoll wahr. Verstärkt wird die Wirkung, wenn die persönliche Anerkennung eine starke Bedeutung für den Mitarbeitenden hat. Langfristig effektiver sind jedoch immaterielle Anreize, wie Lob und Wertschätzung. (vgl. Wunderer, 2011, S. 401–402) Selbstregelnde Anreizsysteme entbinden Führungskräfte von der Aufgabe, unangenehme Rückmeldungen an die MitarbeiterInnen geben zu müssen. Ein Beispiel ist die Installierung eines hochmotivierenden Gehaltssystems, das Anreize in der Gehaltsgestaltung setzt. So übernimmt das Anreizsystem den Auftrag der Motivation von den Führenden. (vgl. Sprenger, 2021, S. 138–140)

5.2.4. Weitere Führungsinstrumente

Durch eine zielgerichtete Mitarbeiterentwicklung werden sich die Mitarbeiterressourcen entfalten, entwickelt und in den Arbeitsalltag eingebunden. Diese Einbindung des Einzelnen in das Organisationsgefüge begünstigt die Realisierung der ökonomischen Vorhaben in der Organisation sowie der intrinsischen Entwicklungsziele der MitarbeiterInnen. Die Qualifizierungsmaßnahmen sollen in die Ebenen der Individual-, Team- und Gesamtorganisationentwicklung integriert werden. Demotivation, Dequalifizierung und sinkendem Wohlbefinden wird gegengesteuert. (vgl. Wunderer, 2011, S. 354–355) Die aktuellen Überlegungen in der Mitarbeiterführung gehen in Richtung systematischer Planung und Steuerung der Prozesse, die auf die Unternehmensstrategien ausgerichtet werden. (vgl. Kolb, 2008, S. 431–459) Professionelle Mitarbeiterentwicklung führt zur Aufdeckung von Konflikten, leitet eine konstruktive Lösung ein und wird im Konfliktmanagement bearbeitet. (vgl. Wunderer, 2011, S. 133)

Entscheidungen werden an unterschiedlichen Stellen und in diversen Kontexten getroffen, indem eine Handlungsoption ausgewählt wird. Führungskräfte wägen die Konsequenzen der Möglichkeiten ab und entscheiden sich anhand eines Kriterienkatalogs für die optimale Lösung. (vgl. Kirchler & Schrott, 2011, S. 521–526) Konflikte entstehen beim Auftreten von Interessensdifferenzen der Beteiligten. Ein wirksames Konfliktmanagement entschärft die Situation. Die Beilegung der Konfliktsituation muss für die Führungskräfte oberste Priorität besitzen. Sie dürfen diese nicht verharmlosen oder schlichtweg ignorieren. Ein Interessensausgleich bietet sich als erfolgsversprechende Lösungsstrategie an. Kennzeichnend sind dabei die Vorbildwirkung von Führungskräften, das Setzen und Entwickeln von Zielen und Anreizen und themenspezifische Fortbildungsangebote im Unternehmen. Um ein erneutes Aufflammen von Krisensituationen zu unterbinden, bietet sich die Implementierung eines Konfliktlösungssystems an. (vgl. Wunderer, 2011, S. 502–503)

MitarbeiterInnen werden in Gesprächen auf ihr Fehlverhalten hingewiesen und aufgefordert, dieses zukünftig zu unterlassen. Führungskräfte müssen klare Botschaften aussenden, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu erreichen. (vgl. Polzin & Weigl, 2009, S. 45–46) Unangepasstes Verhalten kann Sanktionen nach sich ziehen. Die Position im Arbeitsprozess definiert die Erwartungshaltungen an die Mitarbeitenden und die gewünschten Ergebnisse. Die

MitarbeiterInnen werden durch gewünschte Normen und Vorgaben sozialisiert. Sanktionen sichern diese ab. (vgl. Wunderer, 2011, S. 474–475) Oft wird übersehen, dass diese auch auf die Familie als direktes Umfeld Auswirkungen haben. In diesem Rahmen entsteht die Motivation für den Arbeitsalltag. Die Führungskräfte sind aufgefordert, diesem Umstand ausreichend Beachtung zu schenken. (vgl. Sprenger, 2021, S. 34–37)

Um das Potential der Mitarbeitenden bemessen zu können, ziehen Führungskräfte oftmals Mitarbeiterbeurteilungen heran. Dies erfolgt durch eine systematische, innerbetriebliche Beurteilung, die in weiterer Folge Entscheidungskriterien für Neueinstellungen liefern. Die Mitarbeiterbeurteilung wird in der Regel von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen gemeinsam vorgenommen. Wichtig dabei ist die direkte Zuschreibung der erbrachten Leistung. (vgl. Wunderer, 2011, S. 325–329) Der Trend in der Mitarbeiterbeurteilung geht zu den institutionalisierten Jahresmitarbeitergesprächen. Das Gespräch umfasst Rückblick auf das vergangene Jahr, Formulieren neuer Zielvereinbarungen in Hinblick auf das berufliche Weiterkommen des Einzelnen und die Stärkung der Zusammenarbeit. Die Ergebnisse werden dokumentiert. (vgl. Flatko & Reinbold-Scheible, 2006, S. 88)

Teams sind in die organisatorischen Abläufe eingebundene Arbeitseinheiten, die in ihrem gewachsenen System den Arbeitsaufträgen nachkommen. Diese werden im Rahmen von Teammeetings koordiniert und deren Zielerreichung überwacht. Dies geschieht, indem Verhalten und Denkansätze der MitarbeiterInnen beeinflusst werden. Der interne Zusammenhang in den Teams ist in diesem Prozess ein unerlässlicher Faktor. Teamführung verlangt Führungskräften ein enormes Fingerspitzengefühl ab, und der Einsatz der einzelnen Führungsinstrumente muss wohlüberlegt erfolgen. (vgl. Streich, 2016, S. 93)

6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

6.1. Qualifikationen und Kompetenzen von resilienten Führungskräften

In diesem Abschnitt wird die erste Subforschungsfrage beantwortet.

Welche Qualifikationen und Kompetenzen zeichnen resiliente Führungskräfte aus?

Jeder Mensch verfügt über eine eigene Palette an Fähigkeiten, die bei allen Tätigkeiten genutzt werden. Da beruflich und privat herausfordernde Situationen auftreten können, werden diese Begabungen eingesetzt, um diesen Herausforderungen möglichst gut vorbereitet zu begegnen. Der Einzelne lernt ein Leben lang und eignet sich flexible und variable Kompetenzen an, die in diesen Moment eingesetzt werden. Eine rasche Adaptierung der äußeren Umstände sorgt für Schutz vor Überforderung und krankmachenden Einflüssen. Das Individuum zeigt Widerstandskraft und geht zukunftsgerichtet durch diese fordernde Zeit. Studien belegen, dass resiliente Menschen Krisen nicht nur unbeschadet überstehen, sondern gestärkt und leistungsfähiger aus diesen hervorgehen. Als Voraussetzung wird die Entwicklung von positiven Sichtweisen und das Vorliegen von Persönlichkeitsmerkmalen, wie z. B. Empathie, Mut, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kreativität, angesehen.

Führungskräfte tragen die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation und den Arbeitsleitungen der MitarbeiterInnen, achten auf die Einzelnen und versuchen Konflikte vorzubauen. Um diese Aufgaben im Arbeitsalltag und im Besonderen in Krisenzeiten bewältigen zu können, bedürfen sie einer personalen Resilienz. Im Mittelpunkt steht die Führungskraft, die einen positiven Einfluss auf die Beschäftigten nehmen kann. Faktoren für eine wirksame Führung sind die Fähigkeit, das Unternehmensumfeld miteinbeziehen zu können, und die Führungspersönlichkeit des Führenden. Die Befähigung, eine offene Kommunikationskultur zu pflegen und als Vorbild für die Mitarbeitenden fungieren zu können, wird ebenfalls in der Literatur als Qualifikationen angeführt.

Persönliche Kompetenzen stehen im Vordergrund, da diese eine effektive Erledigung der Agenden garantieren. Eine resiliente Führungskraft kann, wie bereits aufgezeigt, auf Persönlichkeitsmerkmale, wie Motivation, Stressresistenz und Durchhaltevermögen, zurückgreifen. Herausfordernde Zeiten verlangen mehr Kraft und höheren persönlichen Einsatz und fordern eine enorme Belastbarkeit der Führungskraft. Diese Anforderungen implizieren, dass ausreichend psychische Stabilität an den Tag gelegt werden kann. Verfügt der Führende zu guter Letzt über Begeisterungsfähigkeit, um die MitarbeiterInnen von positiven Zukunftsaussichten zu überzeugen, kann die unsichere Situation gemeinsam bewältigt werden.

Eine ebenso große Wertigkeit wird Sozialkompetenzen zugemessen, die Führungskräfte dazu befähigen, auf die Anliegen des Gegenübers einzugehen. Führungskräfte müssen zur Interaktion mit MitarbeiterInnen und dem Umfeld im Stande sein und setzen dafür das gesamte Repertoire ihrer Sozialkompetenzen ein. Speziell in Krisenzeiten zeigen resiliente Führungskräfte Kommunikationsgeschick, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit. MitarbeiterInnen erwarten sich von Vorgesetzten besonderes Verständnis für ihre persönlichen Belange und erwarten von Führenden diesbezüglich Einfühlungsvermögen.

Fachkompetenz wird grundlegend von Führungskräften erwartet. Diese müssen in der Lage sein, zielgerichtete Entscheidungen für den Unternehmensfortbestand zu treffen. Mitarbeitende müssen wissen, wie ihre Arbeitsleistung bewertet wird und wie die an sie gestellten Forderungen aussehen. Hervorzuheben ist dabei die Tatsache, dass Fachkompetenzen von Führungskräften immer im Kontext mit Persönlichkeitskompetenzen und sozialen Kompetenzen zu sehen sind. Das Wissen um Techniken oder Problembewältigungsstrategien allein reicht nicht aus. Das Fachwissen wird durch Kommunikation an die momentane Stimmungslage angepasst weitergegeben. Die MitarbeiterInnen werden zum Durchhalten motiviert und an ihre persönliche Resilienz erinnert.

Angelehnt an die vorangegangenen Ausführungen kann auf die Führungskompetenzen übergegangen werden. Führungskompetenz wird oftmals mit Fachwissen gleichgesetzt, bedarf aber funktionaler Kompetenzen, wie z. B. dem Wissen über Arbeitstechniken und Strategien zur Aufgabenbewältigung, die dann im Arbeitsalltag eingesetzt werden können.

In Krisenzeiten erhoffen sich MitarbeiterInnen von Führungskräften Eigenschaften wie Gelassenheit, Kreativität, Humor und Entscheidungsfreude. Dadurch wird die Entstehung von neuen Ideen und ungewöhnlichen Lösungsansätze angestoßen. Resiliente Führungskräfte besitzen alle Handlungskompetenzen und wagen den Blick über den Tellerrand auf der Suche nach ungewöhnlichen Möglichkeiten. Eine Krise in einen Erfolg verwandeln zu können, zeichnet resiliente Führungspersonen besonders aus. Sie verfügen über Kompetenzen wie Teamgeist, Humor, Empathie, Optimismus und sind ihren MitarbeiterInnen ein Vorbild. So wird das Krisenmanagement auch gelingen.

6.2. Unterstützung von MitarbeiterInnen in resilienten Organisationen in Krisenzeiten

In diesem Abschnitt wird die zweite Subforschungsfrage einer Beantwortung zugeführt.

Wie können MitarbeiterInnen von Führungskräften in resilienten Organisationen in Krisenzeiten unterstützt werden?

Wesentlich für den Erfolg einer Organisation sind die Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten ihren Arbeitsaufgaben nachkommen. In Krisenzeiten werden diese aufgrund eines komplexen Zusammenspiels äußerer und innerer Umstände massiv beeinträchtigt. Um die Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, müssen unternehmensintern Maßnahmen gesetzt werden, die den Handlungsspielraum auszuweiten, den MitarbeiterInnen einen angemessenen Arbeitsumfang garantieren und deren Unterstützung durch kompetente Führungskräfte gewährleisten. Gerade in Krisenzeiten sind Veränderungsprozesse im Bereich der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor zum Entstehen von organisationaler Resilienz. Führungskräfte schaffen auf diesem Wege eine positive Haltung, in der diese Neuordnung keine Bedrohung darstellt. So kann ein neues und vielseitiges Umfeld von Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam entworfen werden, in das die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einfließen. Eine gute Strategie zur Realisierung dieses Vorhabens könnte die Kombination einer positiven Fehlerkultur und das zeitnahe Aufzeigen von Risiken sein.

Die Stärkung der Infrastruktur und der technischen, wirtschaftlichen und materiellen Ressourcen stellt einen weiteren zentralen Punkt dar, wie Führende Beschäftigte unterstützen können.

Die Gesprächsführung stellt den Dreh- und Angelpunkt der Führungsaufgabe dar, da Führungskräfte den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit für die Kommunikation aufwenden. Mitarbeitergespräche wurden als Unterstützungsstrategie zur Entlastung und Kommunikationsstärkung von vielen AutorInnen hervorgehoben. Es wurde festgestellt, dass das Mitarbeitergespräch das wichtigste Führungsinstrument ist. Die Hauptintension besteht in der fortlaufenden Verbesserung der unternehmensinternen Zusammenarbeit, der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen und dem Lösen von Problemen. So findet der Vorgesetzte im Mitarbeitergespräch einen Rahmen zur Problemlösung, in dem schwelende Probleme und Motivationskrisen jeder einzelnen Person beleuchtet und rasch bearbeitet werden können. In Krisenzeiten muss als erste Schlussfolgerung vom strukturierten, jährlichen Mitarbeitergespräch Abstand genommen werden. Führende sind aufgerufen, laufend mit ihrem Team zu kommunizieren, da nur auf diese Weise die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden festgestellt werden kann. Somit kann als Zweites über das Vorhandensein der mentalen und körperlichen Gesundheit der Beschäftigten geschlussfolgert werden. Jede Organisation bietet eine Vielfalt an Möglichkeiten der Rekreation und Unterstützungsprogrammen an. In schwierigen Zeiten wird wohl oder übel hinterfragt werden müssen, welche Angebote unter den vorgefundenen betrieblichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen überhaupt durchgeführt werden können. Eine weitere Schlussfolgerung ist, dass die Intensität der Annahme der Gesundheitsprogramme, Fortbildungsmöglichkeiten und finanziellen Zuzahlungen seitens der MitarbeiterInnen auf die Unternehmenskultur und die bestehende organisationale Resilienz schließen lässt. Wie in Kapitel 4.2 beschrieben, sind motivierte und gesunde MitarbeiterInnen das wertvollste Gut einer Organisation. Insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich wird diese Beobachtung in der täglichen Arbeit bestätigt. Die Haltung der Führungskraft, die Verwirklichung von Ideen und die vorhandene Kreativität im Finden der Lösungsansätze kann das Wohlbefinden der Beschäftigten intensivieren oder vermindern.

Die Ergebnisse der Literaturlauswertung werden als Grundlage für die Bildung der Hauptkategorien des Kategorienschemas verwendet und finden Eingang in die Interviewfragen der empirischen Untersuchung.

7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Zusätzlich zur wissenschaftlichen Untersuchung im theoretischen Teil in Form von Literaturlauswertung werden in diesem Abschnitt die empirischen Ergebnisse beschrieben. Da im Zuge der Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten personenbezogenen Daten verarbeitet werden, sind die Bestimmungen der Datenschutzgrundverordnung zu beachten. Die InterviewpartnerInnen werden im Vorhinein über das Forschungsvorhaben der Masterarbeit informiert. Ebenso wird das Einverständnis zur Nachnutzung der Interviews eingeholt und die Anonymisierung der Interviews bei der Transkription zugesichert. Die Interviews werden als Audiodateien aufgenommen und für die wortgetreuen Transkripte herangezogen. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung bilden die Grundlage für die Beantwortung der empirischen Forschungsfragen. Die Methodenwahl, das Sampling und die Gütekriterien werden beschrieben. Die Daten der empirischen Forschung, welche in Form von Experteninterviews gewonnen werden, werden analysiert und aufgezeigt.

7.1. Methodenwahl

Bei der Beantwortung der empirischen Forschungsmethoden wird die qualitative Analyse nach Kuckartz herangezogen. Für die Abgrenzung der qualitativen von der quantitativen Analyse lassen sich folgende Kriterien anwenden:

- Unterscheidung der Begriffsform: Qualitative Begriffe bilden Klassennamen oder Klassenbezeichnungen und werden herangezogen, um Gegenstände in Klassen zu zerlegen. Quantitative Begriffe haben metrische Funktionen und bilden Zahlen ab.
- Unterscheidung nach dem Wissensverständnis: Der qualitative Ansatz versucht Zusammenhänge nicht nur zu analysieren, sondern sich in diese hineinzusetzen und nachzuerleben.
- Unterscheidung nach dem Skalenniveau der Messung: Die Wissenschaft erklärte Messung als das Zuweisen von Zahlen oder Symbolen zu den verschiedenen Ausprägungen einer Variablen.
- Unterscheidung nach dem Stichprobenumfang: Die Einzelfallorientierung ist ein wesentliches Merkmal in der qualitativen Analyse. (vgl. Mayring, 2015, S. 17–20)

Die qualitative Analyse wurde für diese Arbeit gewählt, da die Möglichkeit besteht, von den umfassenden Aussagen, Erklärungen und Meinungen der ExpertInnen relevante Erkenntnisse schlussfolgern zu können. Unklarheiten werden überprüft und die Erkenntnisse verfeinert.

7.1.1. Datenerhebung

Die InterviewpartnerInnen werden nach ihren Führungserfahrungen und Tätigkeitsfeldern in Organisationen des Gesundheitswesens, der Pflege und dem Sozialbereich ausgewählt, um so eine repräsentative Stichprobe abzubilden. Die ExpertInnen werden in einer nicht standardisierten Befragung anhand eines Interviewleitfadens, der im Anhang dieser Masterthesis beigelegt ist, befragt. Die Fragestellungen sind so offen und flexibel wie möglich auf die Aufgabenbereiche der Befragten abgestimmt, und doch strukturiert formuliert. Zum Einstieg werden Sondierungsfragen gestellt, anschließend die Leitfadenfragen. Es sind keine Antworten vorgegeben, und die InterviewpartnerInnen können sich frei äußern. Ein weitgehend natürliches Gespräch anhand des Leitfadens wird geführt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 55)

7.1.2. Auswertung

Die Datenauswertung wird in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen. Ziel ist es, die verbal kommunizierten Daten qualitativ dahingehend auszuwerten, dass eine Antwort auf die Forschungsfragen gefunden werden kann. Ausgehend von den Forschungsfragen werden Hypothesen formuliert und die Stichprobe gebildet. Im Kontext dieser Arbeit gelten Personen als ExpertInnen, die über fachspezifisches Wissen verfügen. Im nächsten Schritt wird ein Kategoriensystem etabliert, und zeitgleich bedarf es der Beschreibung einer Kategoriendefinition. Diese Definitionen dokumentieren die grundlegenden Forschungsinhalte und stellen die Grundlage für die Kodierung dar. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 44–45)

7.1.3. Gütekriterien

Die wissenschaftliche Qualität einer Arbeit muss belegbar sein. Gütekriterien für die qualitative Forschung sind Intersubjektivität, Zuverlässigkeit und Treffsicherheit. (vgl. Kuckartz, 2018,

S. 201–203) Intersubjektivität als erstes Kriterium meint, dass es für Außenstehende gut nachvollziehbar ist, wie an die Arbeit herangegangen und die Ergebnisse erzielt wurden. Die Auswertung und die Schlussfolgerungen im empirischen Teil der Arbeit basieren auf den Interviewdaten. Das Gütekriterium der Zuverlässigkeit (Reliabilität) gewährleistet, dass bei einer erneuten Auswertung die Forschungsergebnisse dieselben bleiben. Darauf bezieht sich die Konsistenzregel, die besagt, dass in den qualitativen Interviewdaten nach Aussagen gesucht wird, die im gesamten Interviewmaterial enthalten sind. (vgl. Misoch, 2019, S. 106–107) Zuletzt fordert das Kriterium der Treffsicherheit (Validität), dass genau das empirisch erhoben wird, was auch untersucht werden soll. Zur Absicherung von Reliabilität und Validität argumentiert man mit zentralen Aussagen, die sich durch das gesamte Datenmaterial ziehen.

7.2. Sampling

Die Expertenauswahl setzt sich aus Führungskräften und Personalverantwortlichen des Gesundheits- und Sozialbereiches zusammen, deren Unternehmen und Organisationen ihren Sitz in der Steiermark haben. Die InterviewpartnerInnen sind in den Bereichen des Gesundheitswesens und in dem Sozialbereich, die die Bereiche der Altenpflege, der Behindertenarbeit und der Sozialarbeit umfassen, tätig. Ihre Aufgabe ist es, die sozialen, wirtschaftlichen und beruflichen Interessen der Individuen und Organisationen zu vertreten und zu fördern. Sie stehen wiederholt vor großen Herausforderungen und können so relevante Informationen beitragen. (vgl. Schneiders, 2020, S. 78) Die Kontakte wurden über berufliche und soziale Netzwerke hergestellt. Die Kontaktaufnahme erfolgte persönlich und per E-Mail und je nach Rückmeldung wurde telefonisch rückgefragt. Für die Interviewdurchführung wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Um die Verständlichkeit der Fragen und die Dauer des Interviews zu überprüfen, erfolgt vorab ein Pretest. Das Sample umfasst zehn Interviews zu je fünfzig bis neunzig Minuten.

Code	Berufliche Tätigkeit	Branche	Dauer in Minuten	Datum
IP 1	GeschäftsführerIn	Soziale Arbeit	50	28.09.2022
IP 2	GeschäftsführerIn	Behindertenbereich	55	04.10.2022
IP 3	LeiterIn	Betreuungseinrichtung Behindertenbereich	60	04.10.2022
IP 4	AbteilungsleiterIn	Soziale Arbeit	90	06.10.2022
IP 5	GeschäftsführerIn	Pflegeeinrichtung	80	10.10.2022
IP 6	PflegedienstleiterIn	Pflegeeinrichtung	60	11.10.2022
IP 7	GeschäftsführerIn	Behindertenbereich	65	13.10.2022
IP 8	AbteilungsleiterIn	Soziale Arbeit	50	14.10.2022
IP 9	PflegedirektorIn	Gesundheitsbereich Privatkrankenhaus	90	21.10.2022
IP 10	VorstandsdirektorIn	Gesundheitsbereich Krankenhaus	90	27.10.2022

Tabelle 1: Sampling. Quelle: Eigene Darstellung

7.3. Kategorienbildung

Mit der Auswahl der Kategorien wird Einfluss auf das Ergebnis der Inhaltsanalyse genommen. Das Hauptaugenmerk wird auf die Forschungsfragen, die fachliche Kompetenz der InterviewpartnerInnen und die Zielsetzungen der Untersuchung gelegt. Wird exakt an die Theoriebildung herangegangen, besteht ein umfangreiches Vorwissen und werden die Fragestellungen konkret formuliert, können bereits vor der Auswertung der Interviews

Kategorien abgebildet werden. Bei der Kategorienbildung können die Pole einer theorieorientierten und einer empirieorientierten Kategorienbildung festgestellt werden. Werden die Kategorien nach einer existenten, an die Theorie angelehnten, inhaltlichen Systematisierung gebildet, handelt es sich um deduktive Kategorienbildung. Bei der induktiven Kategorienbildung werden Einordnungen direkt an den empirischen Interviewdaten festgemacht. Die qualitative Inhaltsanalyse sieht für die deduktive und induktive Auswertung vor, dass das Datenmaterial systematisch nach gleichen Standards und Regeln codiert wird. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63–64).

7.4. Auswertung und Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel erfolgen Auswertungen und Ergebnisdarstellung auf Basis von Kategorien, deren Bildung im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurde.

Meist kommen eine stufenweise Kategorienbildung und die Kodierung zur Anwendung. Im ersten Schritt wird auf Grundlage der Hauptkategorien codiert, die dem Interviewleitfaden entstammen. Anschließend werden im nächsten Kodierschritt die Kategorien anhand der Daten ausdifferenziert und das Material mit den entwickelten Kategorien erneut codiert. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 129) Die digitalen Aufnahmen der Interviews stellen die Grundlage für das wortwörtliche Transkript dar und garantieren eine inhaltlich wortgetreue Wiedergabe. Zur Datenauswertung und -interpretation wird die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Grundsätzlich wird nach Zusammenhängen zwischen Textteilen aus den transkribierten Experteninterviews gesucht. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 42–43) Die Struktur des Forschungsberichtes wird durch die Kategorien vorgegeben. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97) Zuletzt werden die codierten Daten kategorienbasiert und fallorientiert ausgewertet und die gewonnenen Ergebnisse in einem Forschungsbericht verschriftlicht, und somit eine thematische Zusammenfassung erstellt. Werden die Erkenntnisse einzelner Gruppen verglichen und kontrastiert, so gewinnt die Conclusio an Komplexität, Erklärungskraft und Differenziertheit. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 129–130).

Die Verwendung der QDA-Software birgt große Vorteile in der Kategorienbildung gegenüber der Bildung von Kategorien auf manuellem Weg. Die Nutzung ermöglicht die jederzeitige Verknüpfung von Textpassagen zu den Originalen, und eine Suche nach entscheidenden Textstellen im gesamten Datenmaterial erübrigt sich. Wichtige Textpassagen werden zuerst farblich markiert und in einem nächsten Schritt codiert. Die Verwendung der Software garantiert eine lückenlose Dokumentation der Kategorienbildung. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 180)

Die Experteninterviews wurden zur besseren Auswertung und einer lückenlosen Rückverfolgung zur Quelle volltranskribiert. Die Erkenntnisse der empirischen Inhaltsanalyse werden in vier Kategorien zusammengefasst und in den nachfolgenden Kapiteln dargelegt.

Kategorie 1: Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften im Gesundheits- und Sozialbereich

Kategorie 2: Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in den Organisationen

Kategorie 3: Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte in Krisenzeiten

Kategorie 4: Erfahrungen der Führungskräfte aus Krisenzeiten

Die Hauptkategorien werden anhand der Erkenntnissen der theoretischen Forschung festgelegt. Aus der Häufigkeit der Nennung von Themen in der empirischen Forschung können Subkriterien abgeleitet werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 86–89) Die einzelnen Hauptkategorien und Subkategorien sind im nachfolgenden Kategorienschema abgebildet.

Hauptkategorien	Subkategorien
Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften im Gesundheits- und Sozialbereich	Fachliche Qualifikation als Schlüsselement Kompetenzen und Eigenschaften von Führungskräften Auswirkungen der Krise als Führungskraft wahrgenommen Veränderungen am eigenen Führungsverhalten in der Krise

<p>Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in Organisationen</p>	<p>Schritte zur organisationalen Resilienz</p> <p>Auswirkungen auf Ressourcen – Organisation – Abläufe</p> <p>Veränderungen von MitarbeiterInnen wahrgenommen</p> <p>Programme und Maßnahmen für Mitarbeitergesundheit</p> <p>Hygienemaßnahmen</p>
<p>Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte in Krisenzeiten</p>	<p>Motivation – physische und psychische Gesundheit</p> <p>Mitarbeitergespräche</p> <p>Feedback – Lob – Kritik</p> <p>Anreizsysteme</p>
<p>Erfahrungen der Führungskräfte aus Krisenzeiten</p>	<p>Krisenbewältigung – Strategien, Vorgehensweisen und Leitlinien</p> <p>Maßnahmenumsetzung trotz Ressourcenmangel</p> <p>Verbesserung der Arbeitsbedingungen</p> <p>Digitalisierung</p> <p>Erfahrungen an zukünftige Führungskräfte weitergeben</p>

Tabelle 2: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

7.4.1. Kategorie 1: Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften im Gesundheits- und Sozialbereich

Um für einen reibungslosen Ablauf des Arbeitsalltages zu sorgen, müssen Führungskräfte im Gesundheits- und Sozialbereich über eine Kombination aus Kompetenzen und Eigenschaften verfügen, die sie als Führungspersönlichkeit auszeichnen. Wie in Kapitel 5.1.1 im Theorieteil beschrieben, sind Führungskräfte Vorbilder für die MitarbeiterInnen und bilden insbesondere in Krisenzeiten den Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Im Gesundheits- und Sozialbereich unterteilen sich die Aufgaben in wirtschaftlichen Agenden und die Pflege- und Betreuungstätigkeiten. Grundlegendes Fachwissen im jeweiligen Berufsfeld ist eine Voraussetzung für eine leitende Position. Die ExpertInnen sind sich darüber einig, dass Berufserfahrung die Kompetenzen jedes einzelnen aufwertet und das Erkennen der Zusammenhänge einer Situation maßgebend steigert. IP 6 meint, dass ein gewisser Teil an Erfahrung vorhanden sein muss, um Situationen abschätzen zu können. (vgl. IP 6, 2022, S. 7, Z. 317–318) Vor allem im Pflegebereich ist ein breiter Erfahrungsschatz zur Bewältigung der Aufgabenbereiche eine Notwendigkeit.

Ein Großteil der ExpertInnen in geschäftsführenden Positionen betont, dass ihre Tätigkeit zwei Aspekte umfasst: Das wirtschaftliche Verständnis, der Umgang mit Zahlen und die Umsetzung der Unternehmensziele sind ein Aspekt. Die Kenntnis der Arbeitsmethoden im Gesundheits- und Sozialbereich, der gesetzlichen Regelungen und der Fachkompetenzen der Berufsgruppen stellen den weiteren Aspekt für eine erfolgreiche Führungstätigkeit dar. IP 10 bestätigt diese Argumentation, indem bekräftigt wird, dass Fachwissen, die Kenntnis des Basics, die Voraussetzung für Führung ist. Die Fähigkeit einzuschätzen, wie weit die Führungskraft als Fachexperte für die Agenden ausreicht und ab welcher Ebene ein „Switchen zur emotionalen Führungskraft“ (vgl. IP 10, 2022, S. 8, Z. 374–375) notwendig ist, charakterisiert eine kompetente Führungskraft.

In Hinblick auf sozial-kommunikative Kompetenzen stimmen ExpertInnen überein, dass Kommunikationsfähigkeit Teams zusammenhält und das gemeinsame Finden von Lösungsstrategien begünstigt. Durch das Offenhalten von internen und externen Kommunikationswegen kann die tägliche Arbeit besser bewältigt werden. Wie in Kapitel 5.1.2.3 dargelegt, festigen Führungskräfte mit einem offenen Ohr für die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen die sozialen Beziehungen und Interaktionen. IP 1 bekräftigt diesen Sachverhalt mit folgender Aussage: „Das Wichtigste für Füh-

rungskräfte ist, sich zu verinnerlichen, dass wir eine Funktion ausüben und nicht über irgendwelchen Personen stehen, sondern dass das nur auf gleicher Augenhöhe passieren kann.“ (vgl. IP 1, 2022, S. 13, Z. 645–647) Die Konfliktfähigkeit jeder Person wird von der Hälfte der ExpertInnen als weitere Sozialkompetenz angeführt. Jede gesunde Unternehmenskultur beinhaltet eine wertschätzende Streitkultur, um unterschiedliche Meinungen und Stimmungsbilder auf dem Wege der Kommunikation zu einer Einigung zu führen. Der angestrebte positive Ausgang von Konflikten gibt den Beteiligten das Vertrauen in die Führenden. IP 9 meint, dies mit „einer positiven Fehlerkultur“ (vgl. IP 9, S. 15, 2022, Z. 760) erreichen zu können. MitarbeiterInnen können Fehler machen, analysieren diese gemeinsam mit Führungskräften und lernen daraus.

Die ExpertInnen stimmen darin überein, dass die Persönlichkeitskompetenzen jeder Person auf deren Führungsverhalten Einfluss nehmen. Visionäres Denken, Teamfähigkeit, Kreativität, Mut und Durchhaltevermögen werden mehrfach angeführt. Teamfähigkeit darf als Kernkompetenz für Zusammenarbeit angesehen werden. Im Gesundheits- und Sozialbereich ereignen sich Notfälle und schwierige Situationen an jedem Arbeitstag. So trainieren Führungskräfte und MitarbeiterInnen deren Bewältigung anhand eines Systems, einer Grundordnung und geltender Regeln. Jede Person leistet ihren individuellen Beitrag aufgrund der vorhandenen Kompetenzen. IP 9 zieht zur genaueren Beschreibung das Bild eines Segelbootes heran und meint: „Wenn man das Gefühl einmal entwickelt, es ist egal, auf einem Segelboot ist es das Gleiche. Da kann ich nicht sagen, ich setze mich in die Kajüte, und alle anderen tun etwas.“ (vgl. IP 9, S. 9, 2022, Z. 422–424).

Führungskräfte gehen in Krisenzeiten durch eine fordernde Zeit und müssen Höchstleistungen erbringen. Ein Drittel der ExpertInnen erklärt am Beispiel der Covid-19-Pandemie, dass sich im Verlauf der Krise resilientes Verhalten entfaltet und gestärkter daraus hervorgehen. Der Zusammenhang zwischen persönlicher Resilienz und dem Verlauf von Krisen wird in Kapitel 3.1 näher beschrieben. Sie führen diese Entwicklung auf eine Veränderung in ihrem Führungsverhalten zurück. Kompetenzen, wie Kreativität, Gelassenheit und Ruhe, treten in den Vordergrund. IP 9 äußert sich dazu folgendermaßen: „Man braucht dazu, wie soll ich sagen, schon eine sehr persönliche, innerliche Stärke, würde ich es einmal nennen. Man muss psychisch stabil sein.“ (vgl. IP 9, S. 8, 2022, Z. 376–378).

Durchhaltevermögen wird von sieben InterviewpartnerInnen angegeben. Ständige Erreichbarkeit, fehlende Erholungs- und Freizeit, hoher Erfolgsdruck und die Gewährleistung von Stabilität fordern ungeachtet des alltäglichen Arbeitspensums von Führungskräften ein hohes Maß an Einsatz. Mit den Worten „Du musst immer schauen, dass du das Level immer hältst, auch mit den MitarbeiterInnen, die Kommunikation, die ständige Anwesenheit, sie ständige telefonische Erreichbarkeit, und das zehrt nach den zwei Jahren extrem, man kann nicht abschalten.“ (vgl. IP 6, 2022, S. 2, Z. 92–95) beschreibt IP 6 die Situation. Führungskräfte müssen ihre gesamten Handlungskompetenzen aktivieren, um Krisensituationen durchschiffen zu können.

Ein Schlüsselement für Führungskräfte lautet Einfühlungsvermögen. Können sich Führungskräfte in andere Personen hineinversetzen und deren Standpunkt einnehmen, entsteht Verständnis für deren Anliegen. Eine reflektierte Führungspersönlichkeit strahlt Sicherheit und Stabilität aus. Werden Gefühle zugelassen, kann das Entstehen von Misstrauen vermieden werden. IP 10 bestätigt dies, da bei den Führungskräften der Organisation zu beobachten war, dass innerhalb der ersten zwei Wochen WortführerInnen verstummt und reflektierte Personen an deren Stelle traten. So kristallisierten sich Führungskräfte heraus, die ruhig und strukturiert Arbeitsaufgaben erledigten. (vgl. IP 10, 2022, S. 3, Z. 138–148)

7.4.2. Kategorie 2: Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in den Organisationen

Organisationen bewältigen krisengeschüttelte Entwicklungen besser, wenn diese von organisationaler Resilienz gestärkt sind. Führungskräfte und MitarbeiterInnen werden in die Lage versetzt, den Sinn ihres Tuns zu erkennen und mit Einsatz den Arbeitsaufgaben nachzukommen. Die Resilienzforschung untersucht, mit welchen Ressourcen Organisationen Krisen begegnen können. Vor allem der zielgerichtete Einsatz der Mittel steht im Forschungsinteresse. IP 1 zufolge müssen in der sozialen Arbeit Aufträge ausgeführt werden, unabhängig davon, ob genügend Personal zur Verfügung steht. An dieser Stelle geraten Führungskräfte wiederholt an die Grenzen der Machbarkeit. Die Konsequenzen sind Überstunden und aufgeschobenen Urlaube der Beschäftigten. Um derartigen Sachverhalten vorzugreifen, wird unternehmensintern an die Geschäftsführungsebene vorab die drohende Personalknappheit kommuniziert. Gleichzeitig wird versucht, die Bearbeitungsdauer zu verkürzen, was nur mit fachlich kompetenten MitarbeiterInnen möglich ist. (vgl. IP 1, 2022, S. 12, Z. 582–606). Im Gesundheitswesen bedeutet dies oftmals

das Setzen von tiefgreifenden Maßnahmen. Einzelne Stationen werden stillgelegt, um den Personalstand der verbleibenden Bereiche zu stärken und eine Grundversorgung sicherstellen zu können. Lösungsstrategien finden sich in Kooperationen mit anderen Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. (vgl. IP 9, 2022, S. 3, Z. 131–143). Auf diesem Wege können in schwierigen Zeiten MitarbeiterInnen entlastet werden, der vorhandene Personalschlüssel ist ausreichend und die Organisation kann ihren Aufträgen nachkommen. Auf lange Sicht bedarf es einer weiter gefassten Exitstrategie, die IP 9 mit folgender Aussage begründet: „Die Wahrheit ist, das Gesundheitssystem, und das traue ich mich wirklich unterschreiben, ist krank.“ (vgl. IP 9, 2022, S. 7, Z. 310–312)

Eine weitere Chance, die Resilienz der Organisation zu verbessern, sehen die ExpertInnen im Zusammenschluss vorhandener interner und externer Netzwerke. IP 6 anonym veranschaulicht dies am Beispiel des Zusammenschlusses von acht Fachärzten der Einrichtung, um eine 24-Stunden-Erreichbarkeit zu garantieren. Eigenverantwortlich organisierten die Fachärzte die Dienstpläne und entlasteten die Pflegedienstleitung samt Personal enorm. Damit zeigt sich das Vermögen der Organisation, mit Veränderungen umzugehen. (vgl. IP 6, 2022, S. 6, Z. 273–287) Die Bedeutung einer Vernetzung innerhalb des Unternehmens und mit externen Ansprechpartnern führt IP 10 am Beispiel der Materialbeschaffung an. Da die bekannten Beschaffungswege aufgrund von Ausfuhrsperrern und Aussetzen des internationalen Güterverkehrs versperrt sind, muss ein kreatives Umdenken stattfinden. Die Führungskräfte sind angehalten, die notwendigen Mengen entsprechend der vorgeschriebenen Qualitätskriterien innerhalb eines Zeitrahmens zu akquirieren. Kann dieser Forderung auf offiziellen Wegen nicht nachgekommen werden, können Privatinitiativen in Erwägung gezogen werden. Improvisation ist gefragt und zeugt von der Entscheidungsfähigkeit und der Bereitschaft, im wesentlichen Moment Verantwortung zu übernehmen. (vgl. IP 10, 2022, S. 4–5, Z. 183–224)

Die Auswirkungen einer Krise zeigen sich nicht nur an den Personalressourcen, sondern auch an den Materialressourcen, der vorhandenen Infrastruktur und den Strukturen und Abläufen einer Organisation. Werden die notwendigen Rahmenbedingungen um risikoreiche Faktoren, wie Digitalisierung und gesetzliche Regelungen, in Stärkepotentiale umgewandelt, setzen sie wichtige Schritte zum Erreichen organisationaler Resilienz. IP 2 meint, dass in diesen Momenten keine Zeit für Basisdemokratie sei, da rasch Entscheidungen zu fällen sind, und kein Raum für andauernde

Diskussionen ist. Mitspracherecht ist ein Pfeiler erfolgreichen Führens, darf jedoch nicht in einer „Wir-fühlen-uns-wohl-Führung“ (vgl. IP 2, 2022, S. 2, Z. 77) gipfeln. Ein Zusammenschluss der Unternehmensführung mit dem Betriebsrat als Mitarbeitervertretung im Krisenmanagement eröffnet viele Kommunikationswege und eine Plattform für die Entscheidungsfindung.

Digitalisierung kristallisiert sich in diesem Zusammenhang als unbegrenzte Quelle von Möglichkeiten heraus. Die Aufrüstung der Infrastruktur und der technischen Ausstattung bedarf dem Vorhandensein finanzieller Ressourcen. Die notwendige Liquidität für jegliche Investitionen ist ein weiteres Standbein der Umsetzung des Resilienzkonzeptes. Diese Agenden liegen in den Händen der geschäftsführenden Stellen und sichern den Fortbestand der Organisation ab. IP 7 stellt fest, dass „finanzielle Rücklagen zu haben, das kann nie falsch sein“. (vgl. IP 7, 2022, S. 17, Z. 826–832) Die Erfahrungen aus der Pandemie lassen bei dieser Aussage keinen Widerspruch zu. Einnahmeneinbußen sowie der komplette Wegfall von Arbeitsbereichen und verspätete Auszahlungen von Leistungen und Ausgleichszahlungen brachten eine Vielzahl von Organisationen an den Rand der Existenz.

Die Versorgung mit Schutzbekleidung, Hygienematerial und anderen Hilfsmitteln wird von allen ExpertInnen als Anforderung für Resilienz ins Gespräch gebracht. Auf diese Weise vermittelt man Sicherheit, Stabilität und Wohlergehen und sorgt für die Gesundheit innerhalb der Organisation. IP 4 führt jeden einzelnen der von den ExpertInnen genannten Punkte in der Implementierung eines vielstufigen Krisenmanagements zusammen. Die Führungskräfte vor Ort vermitteln das Know-how an die MitarbeiterInnen und fungieren ebenso als regionale AnsprechpartnerInnen. Die Umsetzung der Dienstleistungen in der Organisation bildet den Kernpunkt und Schwerpunktbereich des Krisenmanagements. Der zweite und wichtigste Bereich ist das Beschaffungsmanagement und die Verteilung von Hygienematerial und Schutzmaterial. Der Wegfall von Beschaffungswegen, fehlender Nachschub und internationale Kontingentbeschränkungen verschärften die Lage ungemein. Die gesetzlichen Grundlagen bilden den letzten Bereich, da diese als Regelwerk die Basis der Dienstleistungen vorgeben. Führungskräfte müssen diese interpretieren und in Form von Verhaltensregeln, Schutzmaßnahmen und Arbeitsleitfäden an MitarbeiterInnen weitergeben. (vgl. IP 4, 2022, S. 1–2, Z. 39–66)

Veränderungen werden von MitarbeiterInnen angenommen, wenn diese offen kommuniziert und die Fakten angesprochen werden. Dies erfordert ein hohes Maß an Transparenz seitens der

Führenden. Mitarbeiterbefragungen sind eine effektive Informationsquelle über die Akzeptanz von einschneidenden Modifikationen der Arbeitsumgebung. In der Organisation von IP 6 werden jährlich Befragungen durchgeführt und von allen Führungskräften gemeinsam ausgewertet. Kritikpunkte werden diskutiert und hinterfragt. Die MitarbeiterInnen erhalten ein umfassendes Feedback über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Werden Vorschläge abgelehnt, erfolgt eine sachliche Begründung. Die Beschäftigten sollen nicht den Eindruck gewinnen, dass über die Umfrageresultate hinweggegangen wird. (vgl. IP 6, 2022, S. 12, Z. 573–582) Über den Einsatz des Feedbacks als Führungsinstrument wurde im Theorieteil bereits reflektiert.

Die ExpertInnen stimmen überein, dass die Aufrechterhaltung der Mitarbeitergesundheit in Form einer gut ausgebauten betrieblichen Gesundheitsförderung am besten realisiert wird. Die Aufrechterhaltung in Krisen ist schwierig und an die unternehmensinternen Gegebenheiten gebunden. Die Einschränkungen greifen in allen Unternehmensbereichen um sich. IP 9 zieht hier den Vergleich zwischen Krankenanstalten und Pflegeheimen. Krankenhäuser seien „ein Schatzkästchen“ (vgl. IP 9, 2022, S. 12, Z. 585), da sich an einem Ort alle Professionen versammelt haben. Pflegeheimen hingegen bleiben diese Ressourcen verwehrt. Die möglichen Auswirkungen fasst IP 6 zusammen. Die MitarbeiterInnen arbeiten auf einem hohen Level und legen Durchhaltevermögen an den Tag, kommen jedoch nach einiger Zeit an ihre persönlichen Grenzen. (vgl. IP 6, 2022, S. 2–3, Z. 101–110) Wird dieser Trend von Führungskräften übersehen, drohen Konsequenzen in Form von Überlastung bis hin zum Burn Out oder im schlimmsten Fall ein Berufswechsel. Resiliente MitarbeiterInnen verfügen über die Resilienzfaktoren, die es ihnen erlauben, unbeschadet durch diese fordernden Arbeitstage zu kommen. Der Krisenverlauf widerstandsfähiger Menschen wird im Theorieteil in Kapitel 3.1. erläutert. Die Mitarbeitergesundheit muss auf jeden Fall erhalten bleiben, um das Konzept der Resilienz in Organisationen verwirklichen zu können. Das Angebot kann Supervisionen, psychologische Unterstützung, arbeitsmedizinische Beratung, sportliche Indoor-Gruppenaktivitäten, Massagen und Yoga sowie ausreichende Pausenzeiten umfassen. Je unkomplizierter der Zugang sich gestaltet, umso eher werden diese Gelegenheiten genutzt.

Alle Erkenntnisse fließen in die Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte ein und werden im Zuge des Qualitätsmanagements verschriftlicht, in Arbeitsabläufen, Konzepten und Maßnahmenpaketen zusammengefasst und allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt. Das

Ziel ist eine Prozessoptimierung in der Organisation. (vgl. IP 1, 2022, S. 7, Z. 310–313) Die getroffenen Feststellungen der ExpertInnen werden in der dritten Subkategorie weiter veranschaulicht.

7.4.3. Kategorie 3: Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte in Krisenzeiten

MitarbeiterInnen blicken in herausfordernden Zeiten in Richtung der Führungskräfte und erwarten klare und planvolle Aussagen, die einen konkreten Fahrplan vorgeben. Werden die Beschäftigten von Beginn an mit einbezogen, so setzen sie das gesamte Potential frei. Motivation und psychisch erholte MitarbeiterInnen sind das Fundament jeder Organisation und können auf verschiedene Weise erreicht werden. Die Bedeutung gesunder Führung darf keinesfalls unterschätzt werden, wie den Ausführungen der ExpertInnen zur Umsetzung des Konzeptes der Resilienz zu entnehmen ist und in Theorieteil in Kapitel 4.2. beschrieben wird. Führungskräfte bilden im Gesundheits- und Pflegebereich den Ankerpunkt, an dem sich die Mitarbeitenden festhalten, sich am Vorbild orientieren und jederzeit Unterstützung erfahren. Da diese Berufsgruppen im Dienstleistungssektor beschäftigt sind, spielen persönliche Interaktion und Kommunikation eine wesentliche Rolle und fördern den Aufbau von Motivation und psychischer Gesundheit. Aufmerksamkeit, Intuition und aktives Zugehen auf die MitarbeiterInnen verstärken diese Entwicklung. (vgl. IP 6, 2022, S. 3–5, Z. 121–216)

In Zeiten des Rückzugs zeigt sich eine weitere Verhaltensänderung, die Führungskräften zu denken gibt. Durch äußere oder gesetzliche Regelungen ziehen sich die MitarbeiterInnen oftmals in den Privatbereich zurück. Die persönliche Kommunikation wird durch digitale Medien abgelöst und endet teilweise in einem Kommunikationsabbruch. Führungskräfte sind in diesem Moment extrem gefordert, um dieses Schweigen zu unterbrechen. Die Mitarbeitenden müssen das ehrliche Interesse an ihrer Person aktiv annehmen, um freiwillig die herrschende Kontaktlosigkeit abzulegen. (vgl. IP 8, 2022, S. 10, Z. 463–473)

IP 7 spricht die negativen Auswirkungen der voran geschilderten Entwicklungen mit der Aussage „Was mich schreckt ist die hohe Zahl an psychischen Erkrankungen in der Branche“ (vgl. IP 7, 2022, S. 11, Z. 515–516) klar an. Langzeitkrankenstände sind ein Symptom für das Misslingen gesunder Führung. Das Auftreten psychischer, arbeitsbedingter Erkrankungen weist darauf hin,

dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden vor unrealistische Forderungen stellen und das Wohlbefinden sinkt. Andererseits kann die Ursache auch im privaten Umfeld zu finden sein. Die Kombination beider Lebensbereiche beschleunigt in Krisenzeiten das Abgleiten in eine Überforderungssituation. Wertschätzender Umgang mit den Betroffenen zu diesem Zeitpunkt hält die Tür für eine Rückkehr in den Beruf offen und die Führungskraft ist nicht mit dem Verlust einer kompetenten und tatkräftigen Mitarbeitenden Person konfrontiert.

Die Hälfte der ExpertInnen nennt eine positive Fehlerkultur als weiteres ausschlaggebendes Kriterium für eine wirkungsvolle Unterstützung der MitarbeiterInnen. Werden Fehler von Führungskräften negativ sanktioniert, erfolgt darauf kein Lerneffekt mit dem Ergebnis, eine bessere Lösungsstrategie für die Zukunft bereit zu halten. Wird im Gegensatz eine Herausforderung gemeistert, hat man durch das Lernen eine neue Ressource verinnerlicht. MitarbeiterInnen gewinnen an Sicherheit in ihrem Arbeitsalltag und tragen ihre Motivation in die Organisation hinein. (vgl. IP 7, S. 12–13, 2022, Z. 610–618)

Mit Mitarbeitergesprächen halten Führungskräfte ein wirkungsvolles Führungsinstrument in Händen, wie in Kapitel 5.2.1. ausführlich veranschaulicht wurde. Gespräche werden in Organisationen in einer Vielzahl von Zusammenhängen geführt. Das strukturierte jährliche Mitarbeitergespräch ist in der Personalführung als Fixpunkt implementiert. Der Führungskraft kommt im Mitarbeitergespräch die besondere Rolle eines Beraters bzw. einer Beraterin zu. Ausschlaggebend für das Gelingen des Gespräches ist, dass beide GesprächspartnerInnen sich mit einer unvoreingenommenen Haltung begegnen. Die ExpertInnen stimmen darin überein, dass das verpflichtende Mitarbeitergespräch für die Reflexion des vergangenen Arbeitsjahres, die zukünftigen Zielvereinbarungen und das Klären von Anliegen beider Seiten von äußerster Wichtigkeit ist. Die Umsetzung während einer Krisenzeit, wie der Covid-19-Pandemie, erlebten sie jedoch in unterschiedlichster Form.

IP 9 erläuterte, dass es seitens der Organisation eine klare Vorgabe gibt, die jährlichen Mitarbeitergespräche unabhängig von äußeren Einflussfaktoren zu führen. Aufgrund der Unternehmensgröße teilen sich die Zuständigkeiten auf die AbteilungsleiterInnen der einzelnen Bereiche auf und könnten mit unter großer Anstrengung erfüllt werden. (vgl. IP 9, 2022, S. 9, Z. 442–447). Diese Herangehensweise wird von IP 7 bestätigt. Mitarbeitergespräche werden als fixer Bestandteil der Führungsaufgaben verstanden und aufgrund dessen von Führungskräften geführt. Doch

wurde der Gesprächsleitfaden vor einiger Zeit überarbeitet und zeitgemäß gestaltet. Vor allem die Überlegung, in das Mitarbeitergespräch eine Leistungsbeurteilung einzubinden, stand im Zentrum der Diskussion. Man fand den Konsens, dass im Mitarbeitergespräche die Leistung der einzelnen Person transparent gemacht werden solle. (vgl. IP 7, 2022, S. 13–14, Z. 653–676).

Einige AbteilungsleiterInnen bringen das Argument ein, dass sie von MitarbeiterInnen die Wichtigkeit der Mitarbeitergespräche rückgemeldet bekommen. Als schwieriger empfinden sie die zeitliche Begrenzung, da oftmals ein großer Gesprächsbedarf seitens der Beschäftigten besteht. Hier wird durch das Einhalten klarer Spielregeln und der Authentizität der Führungskraft eine hohe Qualität im Gespräch angestrebt. (vgl. IP 4, 2022, S. 13, Z. 653–660) Eine Geschäftsführerin berichtete, dass erst im Zuge des Qualitätsmanagements zu Tage trat, dass über zwei Jahre keine Mitarbeitergespräche geführt wurden. Dem Bestehen eines großen Gesprächsbedarfs ist man mit der Möglichkeit, jederzeit mit Vorgesetzten austauschen zu können, begegnet. Wenn die Organisation in der Krise um das Überleben kämpft, fehlen die Ressourcen für Mitarbeitergespräche. Die Expertin resümiert diese Erkenntnisse in der Aufgabe, die Gespräche künftig regelmäßig zu führen. (vgl. IP 2, 2022, S. 10, Z. 470–483). IP 3 hebt hervor, wenn im Team gut kommuniziert wird, ein Zusammenhalt entsteht und trotz widriger äußerer Einflüsse und einengender Maßnahmenkatalogen, die Aufgaben gut bewältigt werden können. (vgl. IP 3, 2022, S. 5, Z. 225–233)

Feedback, Lob und Kritik sind weitere Führungsinstrumente, die im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zur Anwendung kommen. Im Arbeitsalltag nutzen Führungskräfte diese Gesprächsformen, um zeitnah einzelne Punkte mit MitarbeiterInnen zu besprechen. Die ExpertInnen geben Feedback, um Leistungen wertschätzend hervorzuheben und üben Kritik, um Nachlässigkeiten aufzuzeigen. Die fachliche Begründung darf nicht übersehen werden. Unterstrichen wird, dass Feedback in zwei Richtungen gehen kann. Die Führungskräfte zeigen den MitarbeiterInnen deren Fähigkeiten auf und besprechen mit ihnen deren Arbeitsergebnisse. In einer offenen Unternehmenskultur erhalten sie darauf ebenso Feedback und können dieses annehmen. (vgl. IP 1, 2022, S. 11, Z. 535–567).

Die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen werden von IP 9 in den Mittelpunkt gerückt. Die Beobachtung und Einschätzung des Gegenübers bildet die Gesprächsgrundlage. Die Grundintention dabei ist, Stärken zu stärken und Schwächen als Teil der Persönlichkeit des anderen zu sehen. Der Erfolg

eines Mitarbeitergespräches orientiert sich am Wir-Gefühl am Gesprächsende. (vgl. IP 9, 2022, S. 14, Z. 667–681)

Eine eher kurzfristige Motivation werden vom Großteil der ExpertInnen den Anreizsystemen attestiert. Jede Organisation hat ein auf die Unternehmensaufgabe fein abgestimmtes Repertoire an Anreizen geschaffen. Der kurzlebige Effekt ist auf den ersten Blick nicht effektiv. Wird ein zweiter gewagt, kann insbesondere in Krisenzeiten der aufbauende, glücklich machende Effekt ungeahnte Wirkung auf MitarbeiterInnen haben, wenngleich er rasch verpufft. Die Sorgen des Arbeitsalltags werden abgeschüttelt und weichen einem Gefühl des Gesehen-Werdens. Im Gesundheits- und Sozialbereich werden materielle und immaterielle Anreize in unterschiedlichen Ausprägungen gesetzt. Um die physische Gesundheit zu verbessern, werden monetäre Unterstützungen für Arbeitskleidung, Therapien und Gesundenuntersuchungen bereitgestellt. Da der tägliche Weg zur und von der Arbeitsstelle die MitarbeiterInnen vermehrt fordert, sind Zuzahlungen zur Fahrtickets und kostenlose Parkplätze Teil des Anreizsystems. Kleine Aufmerksamkeiten oder Willkommensgeschenke in Form von Kaffeetassen, Taschen oder Schreibutensilien zeugen von einer ausgeprägten Willkommenskultur im Unternehmen. Führungskräfte vermitteln dadurch den Willen zur Zusammenarbeit und stoßen die Tür für Kommunikation auf Augenhöhe auf. (vgl. IP 2, 2022, S. 12–13, Z. 607–616) Immaterielle Anreize bieten ein viel breiteres Spektrum der Mitarbeiterunterstützung. Wertschätzung steht im Zentrum, von dem aus unglaublich viele Maßnahmen ausgehen. MitarbeiterInnen benötigen die Anerkennung der Führungskräfte und wollen für ihren Einsatz geschätzt werden. Gleichfalls wollen sie als Menschen wahrgenommen werden. Erkennen Führungskräfte diese Zusammenhänge, kann durch kleine Gesten Großes erreicht werden. Persönliche Geburtstagswünsche durch Vorgesetzte, Gratulationen zu bestandenen Fort- und Weiterbildungen in Zeitschriften der Organisationen, gemeinsame Firmenfeste, Weihnachtsfeiern und Ausflüge runden das Bild ab.

7.4.4. Kategorie 4: Erfahrungen der Führungskräfte aus Krisenzeiten

Krisen treten unerwartet ein, und Führungskräfte bereiten sich auf verschiedenste Weise darauf vor, indem Konzepte entwickelt werden, Notfallpläne erstellt und durchgespielt werden, Ressourcenengpässen vorgebaut wird, Netzwerkarbeit aufgebaut, finanzielle Rücklagen gebildet und die MitarbeiterInnen unterstützt und gefördert werden. Wie die ExpertInnen die plötzlichen

Veränderungen durch die Covid-19-Pandemie erlebt haben, ist von ihrem direkten Arbeitsumfeld geprägt. Übereinstimmend einschneidend wirkte das sofortige Ingangsetzen einer auf die Organisation generalstabsmäßig abgestimmten Maßnahmenkette. Selbst das anfängliche Fehlen von klaren gesetzlichen Regelungen und Richtlinien verursachte nur im ersten Moment Verunsicherung. Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich bereiten sich aufgrund der Aufgabengebiete vorsorglich auf Krisensituationen vor und verfügen über ein ausgefeiltes Krisenmanagement. Doch der Faktor Mensch darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden, da hier die Kompetenzen und die Widerstandsfähigkeit des Einzelnen immanenten Einfluss nehmen. IP 9 anonym resümierte, dass die Führungskräfte sicherer im Umgang mit Krisen geworden sind und Präventionskonzepte wöchentlich adaptiert wurden. Diese rasche Maßnahmenumsetzung war durch eine enge Kooperation aller Bereiche möglich. (vgl. IP 9, 2022, S. 4–5, Z. 200–229)

IP 10 stellt fest, dass die Organisation als Leistungsträger im Gesundheitswesen den Hauptfokus auf die Leistungsbereitschaft legt. Die unternehmensinterne Expertise durch Ärzte, VirologInnen und InfektiologInnen erleichtert dies ungemein. Von Anfang an wurde versucht, eine klare Führungsstruktur aufzubauen. Eine Task Force wurde gebildet, in die die Verantwortlichen aller Bereiche sowie die geschäftsführende Ebene miteingebunden wurden. Das Hauptthema war nicht der zu erwartende Patientenansturm, sondern die Versorgungsthematik. Die Sicherstellung der Lieferungen von ausreichend Schutzmaterial und Hygieneartikeln fordert die Verantwortlichen immens. (vgl. IP 10, 2022, S. 3, Z. 107–122)

Die Umsetzung der von außen vorgegebenen Maßnahmen trotz eingeschränkter Ressourcen trat in unterschiedlichsten Zusammenhängen zutage, die sich wie ein roter Faden durch den Gesundheits- und Sozialbereich zog. Die ExpertInnen lernten viel über ihre Kompetenzen und ihre individuelle Resilienz. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass von einer anfänglich negativen Tendenz Lernprozesse initiiert wurden, die langfristig Verbesserungspotentiale freigelegten.

Stationssperren in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen haben negative Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld und die Gesellschaft. Dieses Vorgehen entlastete Führungskräfte und MitarbeiterInnen kurzfristig zwar, schränkt im Umkehrschluss die Gesundheitsversorgung der Umwelt jedoch ein und verschlechtert die Grundversorgung. IP 7 fordert von den PolitikerInnen, auf diese alarmierenden Signale zu reagieren, das Arbeitsmarktpotential auszuschöpfen und Lö-

sungsstrategien anzubieten. Ein begrenztes Potential von Pflegekräften, FachsozialarbeiterInnen, PsychologInnen und PädagogInnen müssen für den Gesundheits- und Sozialbereich begeistert werden. Viele Fachkräfte möchten nur noch maximal dreißig Stunden arbeiten. Für eine Vollzeitstelle sind somit zwei bis drei Teilzeitbeschäftigte notwendig. Angesichts der demografischen Entwicklungen kann diese Aufgabe in absehbarer Zeit nicht mehr bewältigt werden. (vgl. IP 7, 2022, S. 9, Z. 418–429)

Das Ressourcenmanagement wird von der Hälfte der InterviewpartnerInnen ins Feld geführt. Die Verknappung von z. B. Hygienematerial ließ die Preise explodieren, doch für die Unternehmensfortführung muss eine ausreichende Versorgungslage sichergestellt werden. Die wirtschaftliche Verantwortung liegt bei der Geschäftsführung, die für den Einkauf und die Liquidität zu sorgen hat. (vgl. IP 7, 2022, S. 5, Z. 223–231) Dieser Balanceakt kann durch ein Zusammenspiel von personaler Resilienz und Handlungskompetenzen gelingen.

Die ExpertInnen bestätigen, das Wegfallen regelmäßiger Besprechungen, obwohl diese im gesamten Gesundheits- und Sozialbereich Standard sind. Die Teambesprechungen und Informationsweitergabe erfolgen entweder in Kleinstteams unter Einhaltung der Hygienevorgaben oder auf digitalem Wege. Die Abstimmung einzelner Standorte erfolgte meist in Form von Videokonferenzen, sofern die Infrastruktur vorhanden war. IP 10 hebt den Aufbau von Selbstkompetenz hervor, indem die erforderliche technische Infrastruktur aufgebaut wird. Entwicklungsabteilungen im Softwarebereich schafften es in einer Woche, eine flächendeckende digitale Kommunikation aufzubauen. Innerhalb der nächsten drei Wochen konnten dreitausend Arbeitsplätze ausgerüstet werden. Homeoffice war von diesem Zeitpunkt an für alle VerwaltungsmitarbeiterInnen möglich. (vgl. IP 10, 2022, S. 4, Z. 157–182)

Der Stellenwert der Digitalisierung erfährt in Krisenzeiten eine absolute Neuausrichtung. Wie in Kapitel 4.1. beschrieben, kommen Veränderungen von außen und erfordern interne Anpassungen, die zeitnah erfolgen müssen. Durch Digitalisierung, die in beinahe allen Arbeitsfeldern forciert wird, kann dieses Vorhaben gelingen. Vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen in der Arbeitswelt vollzieht sich ein Werte- und Kulturwandel, begleitet von technischen Innovationen. Persönlichkeitskompetenzen, wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Wissendurst, werden von fachlich qualifizierten Führungskräften verlangt. Ein Perspektivenwandel in der Arbeitswelt kündigt sich an, da in naher Zukunft unbegrenzte Möglichkeiten aufgrund des weltweiten

digitalen Vernetzung geboten werden. Neue Wege werden beschritten und visionäres Denken hält in Organisationsleitungen Einzug. Gerade in Krisenzeiten muss dieser Veränderungsprozess unfreiwillig durchlaufen werden und spiegelt sich in den Interviewaussagen wider. IP 7 bestätigt diese Entwicklungen. Homeoffice und digitale Formen der Kommunikation sind nach der Krise beibehalten worden. Das Argument der kurzen Wege wird genannt, da sich Fahrten zu und von Besprechungen erübrigen und die Arbeitszeit effektiver genutzt werden kann. (vgl. IP 7, 2022, S. 6–7, Z. 301–314)

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist eine langjährige Forderung an aller Betroffenen, konnte aber bislang nicht zufriedenstellend aufgelöst werden. Konkrete Diskussionspunkte sind ein höherer Pflegepersonalschlüssel, ein adäquates Gehaltsschema und Entlastung von Dokumentationspflichten, um mehr Zeit für die zu betreuenden Menschen zu haben. IP 9 konkretisierte dies, dass „nur mehr ein Gießkannensystem“ (vgl. IP 9, 2022, S. 7, Z. 340) unzureichend ist. Die Arbeitsbedingungen sind stets in Verbindung mit der Maßnahmenumsetzung zu betrachten, der eine Faktor beeinflusst den anderen.

Eine gezielte Personalentwicklung und umfangreiche Fort- und Weiterbildungsangebote sorgen für Qualität der erbrachten Leistungen und verstärken das Zugehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen. Fachliche Kompetenz erleichtert den Arbeitsalltag und trägt indirekt zur Optimierung der Arbeitsbedingungen bei, wie IP 9 verdeutlicht. (vgl. IP 9, 2022, S. 10, Z. 486–493)

Auch intern kann in Krisenzeiten eine Adaption der Dienstpläne die MitarbeiterInnen entlasten. IP 6 berichtet, dass die Neuregelung der Zuständigkeiten des Pflegepersonals die Wege verkürzen kann, der ständige Kleidungswechsel und Desinfektionsvorgang bei Stationswechsel entfällt und die Ansteckungsgefahr sich verringert. Das Zusammenfassen in Kleinteams intensiviert das Zusammengehörigkeitsgefühl zusätzlich. (vgl. IP 6, 2022, S. 8, Z. 376–385) Mehr mittelbare Zeiten gehen mit viel direkter Arbeit einher und untergraben die Möglichkeit des kollegialen Austausches. Wird diese Tatsache umgekehrt, nehmen viele Beschäftigte von einer beruflichen Veränderung Abstand, und die Personalfluktuation kann verringert werden. Die Realisierung dieser beiden Möglichkeiten liegt in den Händen der Führungskräfte. (vgl. IP 8, 2022, S. 7–8, 327–343)

Einen weiteren Schwerpunkt im Umgang von Führungskräften mit Krisen bilden Krisenbewältigungsstrategien, Vorgehensweisen und ein Ausblick in die Zukunft. Ausgearbeitete Pläne sind in

den verschiedenen Gesundheitseinrichtungen vorhanden, die den Führungskräften und Krisenverantwortlichen Sicherheit und Strukturen bieten. Ein Masterplan für die einzelnen Bundesländer oder den Bund existiert nicht. Schaffen Führungskräfte frühzeitig ein umfassendes Netzwerk, werden sie in Krisenzeiten davon profitieren. Wie die Erfahrungen der ExpertInnen aus der Pandemie verdeutlichen, sind diese Anknüpfungspunkte in der ersten Überbrückungsphase außerordentlich hilfreich. Bis zum Einsetzen überregionaler Hilfskonzepte stehen Führende vor der Aufgabe, den Betrieb aufrecht zu erhalten und die Versorgung mit allen notwendigen Ressourcen zu sichern. Auf diese Art und Weise kann dieser Anforderung entsprochen werden. (vgl. IP 6, 2022, S. 4, Z. 181–195)

Die Einrichtung von Krisenstäben, denen die Führungsebene, Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkräfte und Hygieneverantwortliche angehörten, war in allen Organisationen der erste Schritt in der Krisenbewältigung. In einem zweiten Schritt wurden Hotlines oder Krisentelefone installiert, um eine Plattform der Informationsweitergabe zu bieten. Offene Fragen konnten so beantwortet werden, Verunsicherung beigelegt und die bereits festgestellte Sprachlosigkeit durchbrochen werden. Niemand wird allein gelassen. (vgl. IP 4, S. 6, Z. 274–296) Mit der Aussage „Kommunikation ist das A und O, und du brauchst Leute, auf die du dich verlassen kannst“ (vgl. IP 7, 2022, S. 16, Z. 815–816) untermauert IP 7 die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahmen.

Einige Organisationen gehen einen Schritt weiter und arbeiten auf eine Rotation der Beschäftigten innerhalb aller Bereiche hin. Der erste erhoffte Effekt ist das Kennenlernen weiterer Aufgabengebiete und eine Annäherung der Belegschaft. Wer bereit ist, seine Wohlfühlzone zu verlassen, wagt auch den Blick über den Tellerrand. Die Führungskräfte zielen in weiterer Folge darauf ab, dass die MitarbeiterInnen bei Überlastung das Unternehmen nicht verlassen, sondern intern einen Wechsel vollziehen. Kompetente, erfahrene MitarbeiterInnen bleiben so der Organisation erhalten und geben ihren Erfahrungsschatz jüngeren KollegInnen weiter. (vgl. IP 8, 2022, S. 6–7, Z. 297–313)

IP 6 wünscht sich einen Ausbau der Ausbildungsoffensiven für Berufsgruppen des Gesundheits- und Sozialbereiches, um die Arbeit attraktiver für zukünftige MitarbeiterInnen zu machen. Bereits im Bewerbungsprozess werden die potentiellen AnwärterInnen auf eine Hausrunde mitgenommen und erste Eindrücke seitens der Führungskräfte gewonnen. Schnuppertage runden das Gesamtbild ab. Die Praxisbegleitung junger MitarbeiterInnen ist eine unschätzbare Ressource, da

eine fachlich kompetente und persönliche Ansprechperson zur Seite gestellt wird. (vgl. IP 6, 2022, S. 14–15, Z. 697–746)

Die Weitergabe von Erfahrungen an zukünftige Führungskräfte kann deren Tätigkeit bereichern und erleichtern und für schwierige Zeiten resilienter machen. Die untenstehenden Ratschläge entstammen dem reichen Erfahrungsschatz der ExpertInnen.

IP 9 meint, dass Wertschätzung für die Leistungen der MitarbeiterInnen seitens der Führungskräfte und die Pflege einer offenen Fehlerkultur eine gelungene Zusammenarbeit garantiert. Es existieren mehrere Wege, um an ein Ziel zu gelangen, und Vorgesetzte müssen die Bereitschaft in sich tragen, Mitarbeitenden die freie Wahl zu überlassen. Auf diese Weise treten mancherorts ungeahnte Stärken zutage, die, geschickt eingesetzt, die Organisation weiterbringen. (vgl. IP 9, S. 16, Z. 768–775)

Entscheidungsfreudigkeit wird von IP 7 ins Zentrum gerückt, da von Führungskräften erwartet wird, oftmals kurzfristig Entscheidungen zu treffen. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass bereits am nächsten Tag veränderte Entscheidungsgrundlagen vorliegen können und andere Schlussfolgerungen gezogen werden müssen. Dem Führenden obliegt es nun, diese Veränderungen zu klar kommunizieren, zu begründen und als Ansprechperson greifbar zu sein. Nur so können aufkommende Unklarheiten aufgelöst werden. (vgl. IP 7, 2022, S. 16, Z. 809–814)

Krisen treten unerwartet und meist zu einem ungünstigen Zeitpunkt ein. Maßnahmenpakete sind in den Organisationen geschnürt, doch die praktische Umsetzung obliegt den Führungskräften. Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft erleichtern die Bewerkstelligung dieser Aufgabe enorm. Auf Grundlage der Gesetzeslage werden Entscheidungen getroffen, in Schriftform gebracht und den MitarbeiterInnen zugänglich gemacht. Der Verantwortliche muss über genügend Fachwissen verfügen, um die praktische Umlegung auf die eigene Organisation vornehmen zu können. (vgl. IP 5, 2022, S. 5, Z. 232–251)

Außerhalb des beruflichen Umfeldes muss im Privatbereich ein Ausgleich gefunden werden. Abgrenzung und das Wissen, dass GesprächspartnerInnen greifbar sind, helfen, das innere Gleichgewicht aufrechtzuerhalten. Zu rasch übersieht man das permanente Überschreiten der eigenen Grenzen, arbeitet bald rund um die Uhr und überschätzt sein Durchhaltevermögen. Zeigen sich psychische und physische Gesundheitsfolgen, ist es für eine Kursänderung bereits zu spät. Für

MitarbeiterInnen schafft man eine gesunde Organisation, Gesundheitsprogramme und sucht bei Bedarf aktiv das Gespräch. Die persönlichen Warnzeichen werden in den Wind geschlagen und die Widerstandskraft schwindet. IP 2 weist darauf hin, dass Führungskräfte zu leicht in diese Abwärtsspirale geraten. (vgl. IP 2, 2022, S. 17, 860–867)

Die Gesellschaft wird in Krisenzeiten mit Phänomenen konfrontiert, die für die Zukunft enorme Wirkung haben werden. Schlagworte wie Personalfluktuation, Generationenwechsel und Personalengpässe können den Medien entnommen werden und sind im Gesundheits- und Sozialbereich im Zuge der Covid-19-Pandemie noch verstärkt zur Realität geworden. Langjährige MitarbeiterInnen, die sich durch Loyalität und Beständigkeit dem Unternehmen gegenüber auszeichnen, werden in den kommenden Jahren in den Ruhestand treten. Das Arbeiten mit niedrigeren Personalzahlen ist dieser Generation bekannt und wird akzeptiert. Die nachfolgenden Jahrgänge setzen, wie im Rahmen der beruflichen Ausbildung erlernt, auf Erfolg, Wirtschaftlichkeit und Management als Grundpfeiler erfolgreicher Führung. Die Krise deckt nun auf, dass diesen Mitarbeitenden die empathische Bindung zu ihrer Profession fehlt und der Mensch ins Hintertreffen gerät. Großes Augenmerk wird auf Leistungsfähigkeit und Prozessorientierung gelegt. Diese MitarbeiterInnen streben nicht unbedingt eine Führungsposition an, und Vollbeschäftigung ist kein Muss, sondern ein Kann. Teilzeitbeschäftigung bietet die Ausgangsposition für eine passende Work-Life-Balance. Ein zunehmender Rückgang der Geburtenrate kommt als dritte Komponente ins Spiel. Diese Tendenz zeigt sich in allen Berufsfeldern. Die Frage, ob ausreichend Fachpersonal in den nächsten Jahren ausgebildet werden kann, kann im Moment nicht definitiv beantwortet werden. Ein weiterer Faktor ist die Entlohnung der Beschäftigten. Jedes österreichische Bundesland hat dazu eine eigene Regelung. Die Konsequenz daraus ist, dass eine Wanderbewegung über die Ländergrenzen hinaus eingesetzt hat, die die Führungskräfte mit einer enormen Personalfluktuation konfrontiert. Verstärkt wird dies durch eine Ermüdung der MitarbeiterInnen im Gesundheitswesen und Sozialbereich, die auf körperliche und psychische Erschöpfung zurückzuführen ist. Ein Abwandern in vollkommen andere Arbeitsbereiche ist die Folge. Vor diesen Herausforderungen in einem bröckelnden System wird Führungskräften beinahe Unmögliches abverlangt. Die Entwicklung einer positiven Zukunftsperspektive in den Organisationen kann langfristig eine Verbesserung bewirken. (vgl. IP 10, 2022, S. 6–7, Z. 299–340) Die Öffnung des Arbeitsmarktes für die

Sozialberufe stellt die Organisationen vor eine enorme Aufgabe, da ein enges Korsett von gesetzlichen Vorgaben existiert. Welche Qualifikationen für die einzelnen Berufe gefordert werden, wird darin taxativ festgehalten. Da die Verfügbarkeit von qualifiziertem Fachpersonal laufend sinkt, geht man zur Beschäftigung von Laien über, um kurzfristig eine Entlastung zu erreichen. IP 7 stellt fest, dass mit dieser Entwicklung Qualität und Professionalität im Gesundheits- und Sozialbereich verloren gehen. (vgl. IP 7, 2022, S. 8–9, Z. 408–417)

8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Von den Ergebnissen der empirischen Forschung abgeleitet, lässt sich die erste Subforschungsfrage

Welche Möglichkeiten zur Umsetzung des Konzeptes der Resilienz gibt es im Gesundheits- und Sozialbereich?

wie folgt beantworten:

Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit, mit kritischen Situationen konstruktiv umzugehen und an den dabei gewonnenen Einsichten zu wachsen, wie Kapitel 4.3 zu entnehmen ist. Anpassungen an die veränderte Umwelt und Bedrohungen erkennen und abwehren zu können, ist eine der Kernaufgaben von Führungskräften. Durch Anpassen der unternehmensinternen Strukturen und einer gezielten Personalentwicklung treiben sie diesen Prozess an. Die ExpertInnen nennen einige Ansatzpunkte, die die Umsetzung des Resilienzkonzeptes voranbringen.

Krisenmanagement ist das Wort der Stunde und wird in den Organisationen auf verschiedenste Weise verstanden. Die Mehrzahl der ExpertInnen bestätigt, dass Konzepte für Krisenfälle erarbeitet und verschriftlicht für jedermann zur freien Verfügung stehen. Sie beinhalten Maßnahmenkataloge, Ablaufpläne und Leitlinien. Erstaunlicherweise blieben diese in den Anfängen der Pandemie in den Regalen stehen, und die Krisenstäbe agierten in erster Linie aufgrund der Erfahrungen und Fachkompetenzen. Erst später wurden Stimmen laut, die nach Strukturen und Leitlinien fragten. Organisationen des Gesundheits- und Sozialbereiches sind grundsätzlich für Krisenzeiten gerüstet, doch die aktuellen Herausforderungen müssen aus der Situation heraus beurteilt und bewältigt werden.

Die Pandemie führt den Verantwortlichen vor Augen, wie abhängig die Unternehmen von Lieferungen aus dem Ausland sind. Werden Grenzen geschlossen und Beschaffungswege abgeschnitten, entstehen sehr rasch Engpässe. Führungskräfte müssen das Ressourcenmanagement optimieren und sich verstärkt mit anderen Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens vernetzen, um mittelfristig die Versorgung sicherzustellen.

Diese Maßnahmen können nur greifen, wenn ein ökonomischer Unterbau mit dem Blick auf Kommandes geschaffen wurde. Finanzielle Rücklagen, Liquidität und wirtschaftliches Handeln zählen

zu den Hardfacts des Wirtschaftslebens. Fehlen diese, sind Organisationen handlungsunfähig und geraten in große Turbulenzen. Krisen stellen einen Hätetest dafür dar, ob die geschnürten Maßnahmenpakete ausreichend und zielführend sind und zeigen schonungslos Fehler auf. Im Risikomanagement können erfolgsgekrönte Lösungsstrategien als Best Practice Beispiele an Führungskräfte weitergegeben werden.

Mitarbeitergesundheitsprogramme steigern die psychische und physische Gesundheit frei nach dem Motto „Mens sana in corpore sano“. Der Stolperstein in diesem Bestreben ist nach einhelliger Expertenmeinung, ob die Angebote bei MitarbeiterInnen Anklang finden, die ohnehin ein hohes Bewusstsein diesbezüglich besitzen. Ein Gesundheitsbewusstsein aufzubauen, kann von Führungskräften als Vorbild vorgelebt, aber nicht verordnet werden. Eine Möglichkeit des Feedbacks kann eine Mitarbeiterbefragung sein, indem ein Fragenblock sich diesen Programmen widmet. Führungskräfte erhalten konkrete Informationen über den Anklang der Angebote innerhalb der Beschäftigten. Im Idealfall werden MitarbeiterInnen auf die Gesundheitsprogramme aufmerksam.

Wie in der zweiten Subforschungsfrage anschließend erörtert wird, sind Mitarbeitergespräche eine uneingeschränkte Möglichkeit, Unternehmensziele mit Mitarbeitenden zu besprechen und die Visionen der Organisationen, wie das Konzept der Resilienz, zu vertiefen. Kommunikation darf als Schlüssel zum Erfolg verstanden werden. Um Überlastungssituationen vorzugreifen, können eine persönliche Pflege der Kontakte innerhalb der Organisation und ein wertschätzender Umgang seitens der Führungskräfte ein richtungsweisendes Signal setzen.

Keineswegs außer Acht lassen darf die personale Resilienz des Einzelnen gelassen werden. Individuelle Resilienz entsteht aus der Gesamtheit der Fähigkeiten, über die ein Mensch verfügt. Diese Eigenschaften versetzen jeden in die Lage, Schwierigkeiten zu überstehen. Führungskräfte als Entscheidungsträger und Anknüpfungspunkt für Mitarbeitende müssen in derartigen Momenten besondere Widerstandskraft zeigen. Von ihnen wird erwartet, über den Tellerrand zu blicken und neue ungewöhnliche Lösungswege zu beschreiten. Die Bedeutung der persönlichen Resilienz liegt darin, dass Wohlbefinden und Gesundheit essentiell für die Produktivität der MitarbeiterInnen sind. Gelingt dieses Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Beschäftigten, kann ruhig in die Zukunft geblickt werden.

Nachfolgend wird die zweite Subforschungsfrage

Welche Bedeutung wird Mitarbeitergesprächen in den Organisationen zugemessen und welche Handlungsempfehlungen können daraus abgeleitet werden?

diskutiert.

Gesprächsführung vereinnahmt den Großteil der Arbeitszeit von Führungskräften. Auf dem Wege der Kommunikation werden Arbeitsaufträge weitergegeben, auftauchende Fragen der MitarbeiterInnen zufriedenstellend geklärt und eine reibungslose Kooperation aller Organisationsbereiche ermöglicht. Sozialen Kompetenzen aller Beteiligten sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit vonnöten, da ein Fehlen von Kommunikation die Zielerreichung verzögern oder im schlimmsten Fall gefährden kann.

Die Gespräche wollen wohl vorbereitet werden. Im Rahmen eines strukturierten Mitarbeitergespräches wird ein Blick zurück auf das vergangene Jahr geworfen, die Zielerreichung der gemeinsamen Vereinbarungen überprüft, auf Probleme oder Konflikte eingegangen und Lösungsstrategien erarbeitet. Die ExpertInnen bestätigen, dass diese einen Fixpunkt in der Personalentwicklung darstellen. Der Persönlichkeit der vorgesetzten Person wird eine besondere Rolle zugeschrieben. Geht die Führungskraft offen in den Austausch und kennt das gesamte Ausmaß der Sachverhalte, steht einem Gelingen nichts im Wege. Entsteht beim Gegenüber der Eindruck, dass sich der Vorgesetzte vor einzelnen Thematiken schützen möchte, stellt sich die Ausgangslage vollkommen anders dar.

Der Inhalt von Mitarbeitergesprächen umfasst neben den bereits erwähnten Sachverhalten auch Feedback, Lob und Kritik als Instrumente der Führungsarbeit. Idealerweise erfolgt dies in Form einer gegenseitigen Rückmeldung, um auf beiden Seiten einen Entwicklungsprozess einzuleiten. Voraussetzung dafür sind die Bereitschaft der GesprächspartnerInnen und die Fähigkeit, Kritik annehmen zu können. Sind regelmäßige Mitarbeitergespräche in die Unternehmenskultur implementiert, wird deren Bedeutung hervorgehoben, und die interne Zusammenarbeit erfährt eine enorme Erleichterung.

In der Auswertung der empirischen Forschungsfragen wird von Expertenseite die Notwendigkeit, den Weiterbildungswillen der MitarbeiterInnen zu unterstützen, betont. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche kann seitens der Führungskräfte auf die Erweiterung fachlicher Qualifikationen

hingewiesen werden und die mitarbeitende Person ihre Wünsche äußern. Viele Beschäftigte verfügen über ein enormes Entwicklungspotential, dass so aufgedeckt werden kann. Die Organisation profitiert zu einhundert Prozent davon, da die Verbundenheit mit dem Unternehmen gestärkt und die Fachkompetenz des Einzelnen gesteigert wird. Damit hält die Führungskraft einen Hebel in der Hand, um Personalfluktuations zu steuern.

In Krisenzeiten sind, angelehnt an die Erfahrungen der ExpertInnen aus der Pandemie, strukturierte Mitarbeitergespräche aufgrund der unablässigen Veränderungen der neuen Rahmenbedingungen eine Idealvorstellung. Die aktuellen Arbeitsanforderungen zeigen ein vollständig anderes Bild, und die Schwerpunktsetzungen verschieben sich. Gespräche finden in erster Linie laufend statt und stellen den Informationsfluss sicher. Eine offene und unkomplizierte Kommunikationskultur zieht ein. Bei Bedarf werden Entlastungsgespräche geführt sowie auch Beratung von Psychologen und Arbeitsmedizinern angeboten. Das Stimmungsbild, das Führungskräfte im Austausch erhalten, gibt Auskunft über das Vorhandensein gesunder MitarbeiterInnen und einer gesunden Organisation. Das Schlüsselement der Resilienz, auf das im Theorieteil ausführlich eingegangen wurde, tritt an dieser Stelle in den Vordergrund. Bei Bedarf sind die Strukturen auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen in Krisenzeiten anzupassen.

Ebenso wird die Anpassung der Arbeitsbedingungen als Faktor ins Feld geführt. Das Offenhalten der Bürotür und eine aktive Gesprächsanbahnung sind dafür Voraussetzung. Im Arbeitsalltag werden kleine, fixe Teams gebildet, Teambesprechungen im Kleinteam vor Ort vorgenommen, und Großteambesprechungen werden online durchgeführt.

Um Personalfluktuations vorzubauen, sind sich die ExpertInnen darüber einig, dass Werte wie Wohlfühlen, Wir-Gefühl und Wertschätzung enorme Relevanz besitzen. Diese Anforderungen sind eng mit der Persönlichkeit der Führungskräfte verbunden. Verfügt eine Führungskraft über die sozialen und persönlichen Kompetenzen, diese Werte leben zu können, wird diese ein Vorbild für andere. Die Unwegsamkeiten herausfordernder Zeiten können mit Team durchschiffen werden. Führungsperson und Mitarbeitende gehen gefestigter und widerstandsfähiger aus diesem Prozess hervor.

9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die erlangten Erkenntnisse der Arbeit werden in diesem letzten Kapitel im Kontext der Hauptforschungsfrage zusammengefasst und die zentralen Ergebnisse dargelegt. Im weiteren Schritt wird versucht, potentielle Forschungsfelder aufzuzeigen.

9.1. Conclusio

Im Zentrum der Arbeit standen die Veränderungen der Arbeitswelt im Zuge der Covid-19-Pandemie im Gesundheits- und Sozialbereich. Führungskräfte und MitarbeiterInnen waren mit Kurzarbeit, Homeoffice und gänzlich neuen gesetzlichen Regelungen des Arbeitsalltages konfrontiert. Strukturen, Abläufe und Strategien von Organisationen, die tief in der Unternehmenskultur verwurzelt waren, verloren an Bedeutung und erforderten eine Neuausrichtung an den Rahmenbedingungen der Krise. Nach einer Beschreibung der Ist-Situation kristallisierte sich heraus, dass die herkömmlichen Lösungsstrategien zur Krisenbewältigung in dieser Situation ungeeignet waren. Der Druck auf Führungskräfte und Beschäftigte setzte Lösungsprozesse in Gang, die abhängig von den individuellen Kompetenzen und Ressourcen unterschiedlichste Ausprägungen zeigten. Auf ähnliche Weise vollzogen sich Veränderungen in Organisationen, da eine rasche und unkomplizierte Antizipation an die Unternehmensumwelt der Schlüssel für den Unternehmensfortbestand war. Das Vorliegen von Resilienz geriet in den Fokus von Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Forschung.

Die Theorie zeigte die Wechselwirkung zwischen Resilienzfaktoren seitens einer Person und dem Verlauf einer Krise auf und hebt die notwendigen Ressourcen eines Unternehmens hervor, um durch Anpassungen organisationale Resilienz zu erreichen. Die Kompetenzen einzelner Führungskräfte und deren Führungspersönlichkeit unterstützten durch den gekonnten Einsatz von Führungsinstrumenten das Entstehen von Widerstandskraft. Doch erst die empirische Forschung und die Befragung der ExpertInnen vervollständigte mittels einer Reflexion der Praxiserfahrungen das Bild. Detailfragen und Darstellen einzelner Situationen veranschaulichten Herausforderungen und Chancen, die in der Bewältigung von Krisensituationen liegen.

Nach der Evaluierung der Theorie sowie der Erkenntnisse der empirischen Forschung lässt sich die Forschungsfrage

Welche Bedeutung hat das Konzept der Resilienz im Führungskontext für Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich der Steiermark in Krisen und herausfordernden Zeiten?

wie folgt beantworten:

Das Vorliegen von Resilienz von Individuen und Organisationen ist für Führende des Gesundheits- und Sozialbereiches in Krisen und herausfordernden Zeiten von enormer Relevanz. Weder einzelne Resilienzfaktoren noch die organisationalen Gegebenheiten können voneinander isoliert und ohne zeitliche und kontextgebundene Anbindung betrachtet werden. Das konkrete Zusammenspiel bei der Bewältigung einer Krise innerhalb einer Organisation spiegelt die Umsetzung des Konzeptes der Resilienz wider. Trägt ein Unternehmen nicht dazu bei, die individuellen Belastungen der MitarbeiterInnen abzufedern, wird deren Strategienportfolio, um auf Belastungen reagieren zu können, geschwächt.

Veränderungen verlangen von Organisationen und deren Beschäftigten eine Adaption an die Ist-Situation. Diese Entwicklung ist für manche eine positive Herausforderung, die versteckte Fähigkeiten und Kompetenzen zu Tage fördern kann. Von den ExpertInnen wird in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass sich in derartigen Situationen Personen als Führungskräfte hervortun, deren Führungspotential bislang unbemerkt blieb. Diese bestechen durch Fachkompetenzen im Zusammenspiel mit sozialen und persönlichen Kompetenzen, das insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich von Führungspersönlichkeiten gefordert und gewürdigt wird. Können sich Führende nicht daran anpassen, geht für diese jede Veränderung mit Unsicherheit, Risiko und Orientierungslosigkeit einher. Eine kritische Überprüfung der Gegebenheiten wird aus Angst vor Veränderung abgelehnt.

Wie aus der Theorie hervorgegangen ist und durch die Praxiserfahrungen bestätigt wird, gehen Führungskräfte den Weg voran und geben den MitarbeiterInnen Orientierung. Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit, Klarheit und Optimismus seitens der Vorgesetzten brauchen die Mitarbeiterinnen, um auf rasche Veränderungen reagieren zu können. Die Führungskräfte müssen

sich ihrer Vorbildwirkung immer bewusst sein. Die Akzeptanz von Unveränderbarem und die Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen, runden das Anforderungsprofil einer resilienten Führungspersönlichkeit ab.

Die Bedeutung der Organisationskultur kristallisiert sich aus den Aussagen der ExpertInnen und der Literatur heraus und wird in Krisenzeiten verstärkt. Die Entscheidung, welche Prämissen und Strukturen gelebt werden, obliegt als zentrale Aufgabe den Führungskräften. Führungskräfte und Organisation bilden eine Einheit in ruhigen und stürmischen Zeiten. Die Beschäftigung mit den Nöten des Arbeitsalltages und den Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft geht mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit einher. Trotz des Bekenntnisses zur Gewinnerzielung appellieren Führungskräfte von morgen an das Gewissen von Individuen, Organisationen und der Gesellschaft, einen achtsamen und bewussten Umgang mit den Ressourcen zu sichern. Organisationskultur und organisationale Resilienz werden als Kernressourcen von Unternehmen hervorgehoben.

Der Kommunikation, ob unternehmensintern oder mit der Organisationsumwelt, wird als Transportmittel von Inhalten, Lösungsstrategien, Ergebnissen und Erfahrungen benannt. Jede Interaktion ist mit aktiver oder passiver Kommunikation zwischen Menschen verbunden. Das über Jahre sorgsam aufgebaute Netzwerk von Führenden im Unternehmen und mit externen AnsprechpartnerInnen bildet ein Kernelement der Umsetzung von resilienzfördernden Entscheidungen. Im Gespräch mit der Unternehmensumwelt werden neue Beschaffungswege für Material geöffnet und im Gegenzug Absatzmärkte erschlossen. Für eine von Erfolg gekrönte Personalentwicklung muss Führungskräften die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen gelingen. Mitarbeitergespräche werden in den empirischen Befragungen explizit als geeignetstes Führungsinstrument bezeichnet, da der Gesprächsverlauf und die Inhalte an die äußeren Rahmenbedingungen jederzeit angepasst werden können. Im Idealfall werden die Anliegen der Mitarbeitenden umgehend durch ein Gespräch einer Lösung zugeführt. In Krisenzeiten erwarten MitarbeiterInnen täglichen Austausch, Feedback, Lob und zielgerichtete Kritik sowie zeitnahe Informationsweitergabe seitens der Vorgesetzten. Die Empfehlung lautet, diese Gesprächskultur aus der Krise mit in den Unternehmensalltag zu übernehmen und in die Kulturarbeit der Organisation einfließen zu lassen.

Die Grenzen dieser Arbeit werden von den noch andauernden Auswirkungen der Pandemie gesetzt, da ein Anspruch auf Aktualität schwer erhoben werden kann. Die Gesellschaft muss täglich mit ständig angepassten Maßnahmen und Gesetzesänderungen umgehen, die oftmals in sensible

Bereiche des Lebens eingreifen. Konnte personale Resilienz entwickelt werden, wird der einzelne unbeschadet oder sogar gestärkt in die Zukunft gehen. Wie weitreichend die Auswirkungen auf Individuen, Organisationen und die Gesellschaft an sich sind, wird der Inhalt weiterer Forschungsarbeiten sein, da im Moment nur Tendenzen ablesbar sind.

9.2. Ausblick

Aufgrund der empirischen Forschungsergebnisse ist davon auszugehen, dass die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in den kommenden Jahren in vollem Umfang wahrzunehmen sein werden. Es ist davon auszugehen, dass die von den Führungskräften beschriebenen Auswirkungen wie Berufswechsel und Auftreten psychischer und physischer Beschwerden zu Veränderungen in der Personalentwicklung und dem Personalmanagement führen werden. Es werden vermutlich nicht nur für langjährige MitarbeiterInnen attraktive Angebote gesetzt werden, sondern der Fokus auf die Etablierung eines mitarbeiterorientierten Arbeitsumfeldes gerichtet sein.

Darüber hinaus ist eine offensichtliche Verlagerung von reinem Fachwissen hin zu einer Kompetenzvielfalt der Führungskräfte festzustellen. Soziale Kompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen werden mit Fachkompetenzen gleichgestellt werden. Der Frage nach dem fehlenden Anreiz für junge, kompetente MitarbeiterInnen, Führungspositionen anzustreben, könnte in zukünftigen Untersuchungen nachgegangen werden, um den besten Kompetenzmix herauszufiltern. Im Besonderen sollte der Wechselwirkung zwischen der Lebensplanung der Generationen und den Entwicklungen am Arbeitsmarkt nachgegangen werden.

Darüber hinaus bedarf es weiterer Forschungsarbeit über die Präsenz und Positionierung der Organisationen in der Unternehmensumwelt. Die Frage, wie sich das Unternehmen präsentiert und welche Unternehmenskultur nach außen getragen wird, würde damit geklärt werden. Am Beispiel der Netzwerkarbeit könnte untersucht werden, über welche sozialen Medien und Foren die Organisationen in Erscheinung treten und in welchem Maße relevante Gruppen angesprochen werden. Daraus können wertvolle Kontakte mit möglichen KundInnen, aber auch potentiellen Führungskräften und MitarbeiterInnen geknüpft werden.

Doch nicht nur das Erreichen von unternehmensexternen Zielgruppen, sondern die Kommunikation nach innen verdient Beachtung. Dem von vielen Führungskräften beschriebenen Phänomen

des Verstummens von MitarbeiterInnen im Verlauf der Krisenzeit sollte in der Kommunikationsforschung unbedingt nachgegangen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verschiebung von persönlichen zu digitalen Kommunikationssettings in Zukunft verstärkt in Organisationen im Arbeitsalltag anzutreffen ist. An dieser Stelle wäre eine interdisziplinäre Forschungsarbeit, die sich mit den Auswirkungen auf die Individuen und die Kommunikationsstrukturen des Unternehmens befasst, als zweckmäßig anzusehen.

Darüber hinaus sollte der Mangel an Best Practice Beispielen in der Literatur hinterfragt werden. Aus den Erkenntnissen der letzten Jahre könnten spezielle Krisenmanagementkonzepte für den Gesundheits- und Sozialbereich entwickelt werden, die im Falle neuer Krisen zur Entlastung der Führungskräfte beitragen und ein einheitliches Vorgehen ermöglichen. Der Wegfall dieser Anforderungen an die Führenden würde ein Umlenken der Ressourcen auf die Sicherstellung der persönlichen Widerstandskraft der Führungsperson und die organisationale Resilienz gewährleisten.

LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher:

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese*. Tübingen: Dgvt-Verlag.

Beck, U. (2007). *Weltrisikogesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.

Becker, J., Ebert, H. & Pastoors, S. (2018). *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen*. Berlin: Springer.

Behrendt, H. & Reckert, W. (2004). *Führen mit Persönlichkeit*. Renningen: Expert Verlag.

Bensberg, G. (2013). *Survivalguide Schreiben. Ein Schreibcoaching fürs Studium. Bachelor-, Master- und andere Abschlussarbeiten. Vom Schreibmuffel zum Schreibfan!* Berlin & Heidelberg: Springer.

Berndt, C. (2021). *Resilienz* (10. Aufl.). München: DTV-Fachverlag.

Berninger-Schäfer, E. (2013). *Gesundheitskompetenzen für Führungskräfte*. Karlsruhe: Boorberg.

Breisig, T., König, S. & Wengelowski, P. (2001). *Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch*. Frankfurt: Bund-Verlag.

Boden, M. (2020). *Mitarbeitergespräche führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Buchacher, W. & Wimmer J. (2008). *Das Führungs-Seminar*. Wien: Linde Verlag.

Ebster, C. & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Wien: Facultas.

Edelkraut, F. & Balzer, S. (2016). *Inspiring! Kommunizieren im TED-Stil*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.

Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.

Fetka, K. & Tomaschitz, M. (2017). *Management 4.0*. Graz: Leykam.

- Fiederer, S. & Ternès, A. (2017). *Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch*. Wiesbaden: Sprenger.
- Flatko, E. & Reinbold-Scheible, S. (2006). *Personalentwicklung*. Heidelberg: Redline.
- Frankl, V. (2018). *Trotzdem Ja zum Leben sagen*. München: Penguin Verlag.
- Goldfuß, J. (2015). *Führen in Krisen- und Umbruchzeiten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Götze, U. (2013). *Resilienzentwicklung im Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hackl, B., Wager, M. Attmer, L. & Baumann, M. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Gabler Springer.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset*. Wiesbaden: Gabler Springer.
- Hoffmann, G. (2017). *Organisationale Resilienz*. Berlin: Springer.
- Höher, F. (2020). *Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource* (2. Aufl.). Opladen, Berlin & Toronto: Budrich.
- Jung, H. (2011). *Personalwirtschaft* (9. Aufl.). München: De Gryter.
- Kaune, A., Glaubke, N. & Hempel, T. (2021). *Change Management und Agilität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krafft, A. & Walker, A. (2018). *Positive Psychologie der Hoffnung*. Berlin: Springer.
- Kolb, M. (2008). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis und Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis und Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lang, K. (2014). *Personalmanagement 3.0*. Wien: Linde International.
- Laufer, H. (2018). *Vertrauensvolle Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Gabler Springer.

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.) Weinheim: Beltz.
- Martin, J. & Mensdorf, B. (2022). *Praxisanleitung in der generalistischen Pflegeausbildung* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Dürr, C. (1998). *Mitarbeitergespräche*. Planegg: WRS Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin, Boston: De Gruyter.
- Morel, E., (2021). *Die 7 Säulen der Resilienz* (2. Aufl.). Independently Published.
- Mourlane, D. (2022). *Resilienz* (13. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.
- Nagel, R., Oswald, M. & Wimmer, R. (1999). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Stuttgart: Klett-Kotta.
- Polzin, B. & Weigl, H. (2009). *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen – Anwendung – Praxistipps*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Reivich, K. & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor*. New York: Three River Press.
- Rohrhirsch, F. (2011). *Führen durch Persönlichkeit* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rybnikova, I. & Lang, R. (2021). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sarica, R. (2020). *Gesunde Führung in der VUKA-Welt*. Freiburg: Haufe.
- Schermuly, C. (2016). *New Work – Gute Arbeit gestalten*. Freiburg: Haufe.
- Schneiders, K. (2020). *Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schrems, A. (2021). *Resilienz – Die organisationale Widerstandsfähigkeit*. Wien: TÜV Austria.
- Seele, H. (2016). *Die Wirkung von enttäuschten Mitarbeitererwartungen an Personalführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Siegrist, U. (2010). *Der Resilienzprozess*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Simsa, R. & Patak, M. (2008). *Leadership in Nonprofit-Organisationen*. Wien: Linde International.
- Spieß, E. & Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie*. München: Oldenbourg.

Sprenger, R. (2021). *Mythos Motivation*. Frankfurt: Campus.

Stangel-Meseke, M. (1994). *Schlüsselqualifikation in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Streich, R. (2016). *Fit for Leadership* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Tewes, R. (2009). *Führungskompetenz ist lernbar*. Berlin: Springer.

Unkrig, E. (2021). *Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Vahlen.

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit*. Köln: Luchterhand.

Wustmann, C. (2004). *Resilienz*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Journals:

Förster, C. & Füreder, N. (2021). Wie können Führungskräfte zur Resilienz von (Gesundheits)Organisationen beitragen? *Austrian Management Review, 2021* (Vol. 11). S. 48–57.

Heller, J. (2018). Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern. *Wirtschaftspolitische Blätter, 2018* (2). S. 305–315.

Holmberg R., Larsson, M. & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development, 2016* (Vol. 35, Nr. 2). S. 154–169.

Strametz, R., Raspe, M., Ettl, B., Huf, W. & Pitz, A. (2020). Handlungsempfehlungen: Stärkung der Resilienz von Behandelnden und Umgang mit Second Victims im Rahmen der COVID-19-Pandemie zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Gesundheitswesens. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 2020* (6). S. 264–268.

Sammelwerkbeiträge:

Amann, G. (2019). Resilienzdiagnostik und neue Coaching-Ansätze für die VUCA-Welt. In J. Heller (Hrsg.). *Resilienz für die VUCA-Welt*. (S. 115–132). Wiesbaden: Springer.

- Becke, G., Pöser, S. & Zenz, C. (2021). Organisationale Resilienz und Gesundheitserhalt in der Corona-Krise. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 233–246). Berlin: Springer.
- Florschuetz, K. (2013). Aus der Praxis: Mein Arbeitstag als Führungskraft. In K. Häring & S. Litzcke (Hrsg.). *Führungskompetenzen lernen* (S. 371–384). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Groblschegg, S. (2022). Herausforderungen im Personalmanagement. In T. Majoros, J. Sigmund-Akhavan Agdam. & O. Wichtl (Hrsg.). *Handbuch für Arbeitgeber* (S. 1–21). Wien: Linde Verlag.
- Hänsel, M. (2016). Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen. In M. Hänsel & K. Kaz (Hrsg.). *CSR und gesunde Führung* (S. 13–40). Berlin: Springer.
- Häring, K. (2013). Teamführung – Gemeinsam überdurchschnittliche Leistungen erzielen. In K. Häring & S. Litzcke (Hrsg.). *Führungskompetenzen lernen* (S. 303–328). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heller, J. & Gallenmüller, L. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.). *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 3–18). Wiesbaden: Springer.
- Heller, J., Huemer, B., Preisegger, I., Draht, K., Zehetner, F. & Amann, G. (2019). Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren. In J. Heller (Hrsg.). *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 133–142). Wiesbaden: Springer.
- Hurtienne, J. & Koch, K. (2018). Resilienz. Ein schädlicher Begriff für den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz? In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.). *Resilienz* (S. 141–148). Wiesbaden: Springer.
- Kaiser, M. (1992). Berufliche Flexibilität – Konzeption, Befunde, Schlussfolgerungen, Kritik und Forschungsperspektiven. In D. Mertens (Hrsg.). *Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (S. 397–444). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB).
- Kerschreiter, R. (2013). Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe – Führung als Identitätsmanagement. In K. Häring & S. Litzcke (Hrsg.). *Führungskompetenzen lernen* (S. 137–160). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Kirchler, E. & Schrott, A. (2011). Entscheidungen. In E. Kirchler (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 521–530). Wien: Facultas.
- Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In J. Heller (Hrsg.). *Resilienz für die VUCA-Welt*. (S. 49–68). Wiesbaden: Springer.
- Litzcke, S. (2013). Emotionen und Führung – Emotionen als Teil von Führungserfolg. In K. Häring & S. Litzcke (Hrsg.). *Führungskompetenzen lernen* (S. 203–228). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neubauer, W. (1999). Führen und Leiten in sozialen Organisationen. In P. Boskamp & R. Knapp (Hrsg.). *Führung und Leitung in sozialen Organisationen* (2. Aufl., S. 75–108). Neuwied: Luchterhand.
- Rungius, C., Schneider, E. & Weller, C. (2018). Resilienz – Macht – Hoffnung. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.). *Resilienz* (S. 33–60). Wiesbaden: Springer.
- Schneider, M. & Vogt, M. (2018). Selbsterhalt, Kontrolle, Lernen. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.). *Resilienz* (S. 103–123). Wiesbaden: Springer.
- Schütz-Pazzini, P. (2017). Anforderungen an pflegerische Führungskräfte im 21. Jahrhundert. In P. Bechtel, I. Smerdka-Arhelger & K. Lipp (Hrsg.). *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe* (2. Aufl., S. 57–61). Berlin: Springer.
- Soucek, R., Schlett, C. & Pauls, N. (2019). Stark im Arbeitsleben – Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz. In J. Heller (Hrsg.). *Resilienz für die VUCA-Welt*. (S. 101–114). Wiesbaden: Springer.
- Tutt, L. (2022). PSNV in der Pandemie – Überlegungen zur Resilienz von Betroffenen und Einsatzkräften. In A. Karten & S. Voßschmidt (Hrsg.). *Resilienz und Pandemie* (S. 39–49). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weiß, M., Hartmann, S. & Högl, M. (2018). Resilienz als Trendkonzept. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.). *Resilienz* (S. 13–32). Wiesbaden: Springer.

Sonstige Quellen:

Gabriel, T. (2005). *Resilienz – Kritik und Perspektiven*. Verfügbar unter der Website pedocs.de unter https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4749/pdf/ZfPaed_2005_2_Gabriel_Resilienz_Kritik_Perspektiven_D_A.pdf (abgerufen am: 12.09.2022).

IP 1, GeschäftsführerIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 28.09.2022, Hartberg, S. 1–13.

IP 2, GeschäftsführerIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 04.10.2022, Graz, S. 1–18.

IP 3, LeiterIn Betreuungseinrichtung, geführt von Eva Gölles-Haas, 04.10.2022, Graz, S. 1–15.

IP 4, AbteilungsleiterIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 06.10.2022, Graz, S. 1–20.

IP 5, GeschäftsführerIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 10.10.2022, Fürstenfeld, S. 1–20.

IP 6, PflegedienstleiterIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 11.10.2022, Fürstenfeld, S. 1–22.

IP 7, GeschäftsführerIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 13.10.2022, Graz, S. 1–17.

IP 8, AbteilungsleiterIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 14.10.2022, Graz, S. 1–13.

IP 9, PflegedirektorIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 21.10.2022, Graz, S. 1–19.

IP 10, VorstandsdirektorIn, geführt von Eva Gölles-Haas, 27.10.2022, Graz, S. 1–20.

Philipsen, G., & Ziemer, F. (2014). *Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg*. Verfügbar unter der Website brainguide.de unter https://www.brainguide.de/upload/publication/2e/2dnth/2ab7ec5289bdc3bb19df618f0db2acc9_1447251412.pdf (abgerufen am: 30.08.2022).

Zander, M. & Roemer, M. (2016). *Resilienz im Kontext von Sozialer Arbeit: Das Geheimnis der menschlichen Seele lüften?* Verfügbar unter der Website researchgate.net unter https://www.researchgate.net/profile/Joerg-Ploeger/publication/314436667_Die_Resilienz_industriell_gepraegter_Staedte_Anpassung_an_Strukturkrisen_in_Bremen_und_Leipzig/links/5e91928492851c2f5294cd79/Die-Resilienz-industriell-gepraegter-Staedte-Anpassung-an-Strukturkrisen-in-Bremen-und-Leipzig.pdf#page=55. (abgerufen am 03.09.2022).

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Einleitung	
<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Vorstellung des Studienganges • Thema der Masterthesis und die Zielsetzung • Zeitplan • Einverständnis zur Aufzeichnung und Anonymisierung einholen 	
•	
Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften (=Themenblock 1)	
Wie haben Sie als Führungskraft die Auswirkungen der Pandemie wahrgenommen? (=Leitfrage)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen und Eigenschaften zeichnen nach Ihrer Erfahrung Führungskräfte aus? • Beschreiben Sie diese Kompetenzen bitte näher? • Welche Veränderungen in Ihrem Führungsverhalten konnten Sie während der Covid-19-Pandemie beobachten? • Welchen Stellenwert geben Sie fachlichen Qualifikationen als Schlüsselemente resilienter Führung? • Welche Fähigkeiten benötigen Führungskräfte von morgen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Gibt es noch etwas? • Und sonst? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in den Organisationen (= Themenblock 2)	
Wie zeigten sich die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie in der Organisation (Abläufe, Strukturen, Ressourcen, Kommunikation)? (=Leitfrage)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen

<ul style="list-style-type: none"> • Welche Schritte wurden in Ihrer Organisation gesetzt, um organisationale Resilienz zu erreichen? • Wie wurden diese Veränderungen von den MitarbeiterInnen angenommen? • Gibt es spezielle Programme zur Aufrechterhaltung der Mitarbeitergesundheit? • Welche Punkte konnten nicht realisiert werden und warum? 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Gibt es noch etwas? • Und sonst? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte in Krisenzeiten (=Themenblock 3)	
Welche Unterstützung erfuhren Mitarbeiterinnen in dieser schwierigen Zeit? (=Leitfrage)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedeutung messen Sie den Mitarbeitergesprächen bei – vor und nach der Pandemie? • Welchen Wert legen Sie auf Feedback, Lob und Kritik? • Welche materiellen und immateriellen Anreizsysteme gibt es für MitarbeiterInnen? • Werden weitere Führungsinstrumente in Ihrer Organisation eingesetzt? (Motivation, psychische und physische Gesundheit, Empathie und Wertschätzung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Gibt es noch etwas? • Und sonst? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
Erfahrungen aus der Krise (= Themenblock 4)	
Wie haben Sie die von außen vorgegebenen Maßnahmen trotz eingeschränkter Ressourcen umgesetzt? (=Leitfrage)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen trafen Sie während der Covid-19-Pandemie, um die Arbeitsbedingungen Ihrer MitarbeiterInnen annehmbar zu gestalten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das?

<ul style="list-style-type: none">• Welchen Stellenwert hat die Digitalisierung in Krisenzeiten für Ihre Organisation und Sie als Führungskraft?• Führen Sie bitte Krisenbewältigungsstrategien, Vorgehensweisen und Leitlinien an, die aus den Erfahrungen dieser Krise für die Zukunft abgeleitet wurden. Wie wurden diese gesetzt?• Welche Erfahrungen möchten Sie jungen bzw. zukünftigen Führungskräften weitergeben?	<ul style="list-style-type: none">• Gibt es noch etwas?• Und sonst? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften im Gesundheits- und Sozialbereich	<p>Fachliche Qualifikation als Schlüsselement</p> <p>Kompetenzen und Eigenschaften von Führungskräften</p> <p>Auswirkungen der Krise als Führungskraft wahrgenommen</p> <p>Veränderungen am eigenen Führungsverhalten in der Krise</p>
Umsetzung des Konzeptes der Resilienz in Organisationen	<p>Schritte zur organisationalen Resilienz</p> <p>Auswirkungen auf Ressourcen – Organisation – Abläufe</p> <p>Veränderungen von MitarbeiterInnen wahrgenommen</p> <p>Programme und Maßnahmen für Mitarbeitergesundheit</p> <p>Hygienemaßnahmen</p>
Unterstützung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte in Krisenzeiten	<p>Motivation – physische und psychische Gesundheit</p> <p>Mitarbeitergespräche</p> <p>Feedback – Lob – Kritik</p> <p>Anreizsysteme</p>
Erfahrungen der Führungskräfte aus Krisenzeiten	<p>Krisenbewältigung – Strategien, Vorgehensweisen und Leitlinien</p> <p>Maßnahmenumsetzung trotz Ressourcenmangel</p> <p>Verbesserung der Arbeitsbedingungen</p> <p>Digitalisierung</p> <p>Erfahrungen an zukünftige Führungskräfte weitergeben</p>