

Resilienz im Arbeitsumfeld: Welcher Zusammenhang besteht zwischen Resilienz, der subjektiv eingeschätzten Arbeitsleistung und der Zusammenarbeit im Team.

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Andreas Ertler

1310683019

Begutachterin: Dr.ⁱⁿ MMag.^a Bettina Kubicek

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17. Mai 2015

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Andreas Etk'.

Unterschrift

Zusammenfassung

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

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

Abstract

The basic objective of this research is to investigate an individual active adaptation and development process in the work environment, which is shown by the construct of resilience. The interest in this active process is reinforced by a constantly changing business environment. These changes lead to new requirements for each individual at the work place, which calls for a process to deal with. Overall 115 active working persons participated in an online survey for this study. The collected data are used for the investigation of differences between the individual resilience of people in leadership and staff positions. An additional aim is to verify relationships of individual resilience with the work behavior and work performance and the cooperation within teams. The results show no difference between people in leadership and staff positions. Furthermore, no relationship between individual resilience and teamwork can be shown. However, correlations exist between resilience and performance. This research shows numerous implications for further studies and practice. Further studies should pay attention mainly to the construct of individual resilience in the context of organizational influences. In practice, the individual development of resilience in the work environment should be supported by the organizational structure and culture and should be promoted by executives.

Keywords: Individual Resilience, Factors of Resilience, Work Role Performance, Teamwork, Leadership, Organizations

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau.....	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Relevante Konstrukte	4
2.1.1	Resilienz im Arbeitsumfeld	6
2.1.2	Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten	15
2.1.3	Zusammenarbeit im Team	19
2.2	Einflussfaktoren auf Resilienz.....	25
2.3	Auswirkungen der Resilienz	26
2.3.1	Auswirkungen auf Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten	26
2.3.2	Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team.....	28
2.4	Implikationen für die Resilienzförderung.....	30
2.5	Hypothesen.....	34
3	Empirische Untersuchung	36
3.1	Forschungsmodell	36
3.2	Durchführung der empirischen Untersuchung	37
3.3	Methode und verwendetes Instrument.....	37
3.3.1	Skalen zur Resilienz	39
3.3.2	Skalen zur Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten	41
3.3.3	Skalen zur Zusammenarbeit im Team.....	42
3.4	Stichprobe und UntersuchungsteilnehmerInnen	44
3.5	Auswertungsverfahren.....	45
3.5.1	Faktorenanalyse und Reliabilität der Resilienz.....	46
3.5.2	Faktorenanalyse und Reliabilität der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten	51
3.5.3	Faktorenanalyse und Reliabilität der Zusammenarbeit im Team	53

4	Ergebnisse und Hypothesenbewertung	57
4.1	Resilienz in Führungspositionen und Mitarbeiterpositionen	57
4.2	Resilienz und Alter der Personen	59
4.3	Resilienz und Dauer der Berufstätigkeit.....	60
4.4	Resilienz und Arbeitsleistung.....	60
4.5	Resilienz und Teamleistung	61
4.6	Resilienz und Arbeitsverhalten	61
4.7	Resilienz und Verantwortungsübernahme	62
4.8	Resilienz und Zielorientierung	62
5	Diskussion	63
5.1	Diskussion der Studienergebnisse	64
5.1.1	Unterschiede der individuellen Resilienz	64
5.1.2	Einflüsse der individuellen Resilienz auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung.....	66
5.1.3	Einflüsse der individuellen Resilienz auf die Zusammenarbeit im Team	67
5.2	Schlussfolgerungen.....	68
5.2.1	Stärken der Studie	69
5.2.2	Limitierung der Studie	69
5.2.3	Implikationen für die Praxis und Ausblick	70
	Literaturverzeichnis	73
	Abbildungsverzeichnis	78
	Tabellenverzeichnis	79
	Anhang	

1 Einleitung

Das Heute im wirtschaftlichen Umfeld ist geprägt durch ständige Veränderungen der Rahmenbedingungen. Um erfolgreich zu sein brauchen Unternehmen Widerstandsfähigkeit und Flexibilität, was sich auch bei neuen Anforderungen an die MitarbeiterInnen widerspiegelt (Hofer, 2013, S. 1). Neue Anforderungen, die aus diesen ständigen Veränderungen resultieren, sind Arbeitsintensivierung, Unsicherheitsmanagement, eine notwendige permanente Neuorientierung und eine stärkere Selbstkontrolle (Korunka & Kubicek, 2013, S. 22). Dieser Auszug neuartiger Anforderungen an die Individuen lassen dynamische, aktive Anpassungs- und Entwicklungsprozesse an Interesse gewinnen, welchen in der Resilienzforschung nachgegangen wird (Hofer, 2013, S. 3).

Der Begriff Resilienz wird deshalb auch immer häufiger zur Beschreibung der Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und MitarbeiterInnen herangezogen und als Ansatzpunkt für Entwicklungsmaßnahmen gewählt. Diskussionen in deutschsprachigen Organisationen und Medien werden seit kurzem vom Begriff Resilienz, der Förderung dieser und deren Wirkung geprägt. Überschriften in Wirtschaftsmedienberichten, wie „Widerstandsfähigkeit – Gestern mächtig, heute schwach“ lassen nicht nur das Interesse bei Führungskräften, sondern auch bei MitarbeiterInnen steigen (http://www.gabrielehoeller.at/images/doks/Wirtschaftsblatt_Resilienz_2014.pdf; Abruf am 3.10.2014). Für das steigende Interesse sind nicht nur Begriffe wie Macht und Schwäche maßgebend. Die folgende erste Definition des Begriffes Resilienz zeigt weitere Aspekte, die zum gesteigerten Interesse beitragen.

Resilienz beschreibt die individuellen Fähigkeiten mit Druck, mit Veränderungen, Ungewissheit und Rückschlägen im Leben umzugehen. Umgangssprachlich als psychischer Widerstandsfähigkeit übersetzt, handelt es sich um eine mentale Fähigkeit (Mourlane, 2014, S. 9). Borgert (2013, S. 2) beschreibt Resilienz als dynamische Fähigkeit eines Individuums mit widrigen Umständen, ungünstigen Situationen und Unsicherheit umzugehen.

Wie man anhand dieser Auswahl an Beschreibungen erkennt, stehen individuelle Fähigkeiten im Vordergrund. Sehr bildhaft zeigt dies auch der von Wright (1997, S. 180) gewählte Vergleich, in dem er ein resilientes Individuum mit einem Boxer gleichsetzt, der zu Boden geht, aufsteht und danach eine neue Taktik anwendet. Im Gegensatz dazu ein nicht resilienter Boxer, der aufsteht, seine Taktik jedoch nicht ändert und erneut zu Boden geht. Demnach wird der Fokus auf die Entstehung und die Situation selbst gelegt und nicht auf eine mögliche Lösung. Menschen, die diesen Begriff erstmalig hören und

einen gut bekannten Menschen beschreiben sollen, der ihrer Meinung nach über eine sehr hohe Resilienz verfügt, liefern zur Beantwortung Eigenschaftswörter wie selbstbewusst, gelassen, humorvoll, menschlich, zuversichtlich, zielorientiert, intelligent und selbstreflektiert. Diese Darstellung lässt auf einen sehr optimistischen und erfolgreichen Menschen schließen (Mourlane, 2014, S. 41).

Im Arbeitsumfeld haben Reivich und Shatté (2002) Resilienz anhand von sieben entscheidenden Faktoren beschrieben. Als entscheidende Faktoren wurden Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Empathie, realistischer Optimismus und Zielorientierung/Reaching-Out genannt. Individuen mit hoher Resilienz, d.h. mit hoher Ausprägung dieser Faktoren werden nach Mourlane (2014, S. 23) händierend von jedem Unternehmen gesucht, da diese Personen als erfolgreich gelten und somit auch den Unternehmenserfolg gewährleisten.

Vorliegende Forschungsberichte der Resilienzforschung haben bisher Konstrukte, wie Burn-Out oder Work-Life-Management in Zusammenhang thematisiert und lassen erkennen, dass individuelle Resilienz mit erfolgreicher Stressbewältigung assoziiert werden kann (Wustmann, 2004, S. 46). Diese Assoziation lässt das Konstrukt Resilienz weiter an Bedeutung gewinnen, denn Stress und Stressbewältigung bzw. der Umgang mit den erwähnten neuen Anforderungen sind Themen, mit denen sich Organisationen und Individuen immer häufiger konfrontiert sehen (Kluge, 2004, S. 27).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Ein offenes Thema der Resilienzforschung zeigt sich in der Erforschung von Resilienz im Kontext individueller Arbeitsleistung, des Arbeitsverhaltens und der Zusammenarbeit in Teams (Coutu, 2002, S. 48; Kluge, 2004, S. 27). Aus diesem leitet sich auch die gewählte weitere Fokussierung auf die genannten Konstrukte Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit ab, um zu sehen, welche Zusammenhänge mit individueller Resilienz bestehen und ob dieser beobachtete positive Einfluss von resilienten Personen in den Organisationen so wahrgenommen wird.

Um Arbeitsleistung und den Zusammenhang mit dem Arbeitsverhalten in der zunehmend komplexer werdenden Wirtschaftswelt zu erklären, wurden in den letzten 20 Jahren verschiedenste Modelle aufgestellt (Griffin, Neal & Parker, 2007, S. 344). Im Kontext zur Resilienz zeigen sich jedoch vor allem Modelle als relevant, welche Arbeitsleistung als Verhalten beim Wahrnehmen der Arbeitsrolle definieren. Das Modell von Griffin, Neal und Parker (2007, S. 328), welches Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten als positives

Verhalten in unsicheren Situationen unter gegenseitiger Abhängigkeit beschreibt, identifiziert Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedensten Modellen und bringt dadurch Klarheit in das komplexer werdende Thema. Es liefert Aufschlüsse zur Wirkungsweise des individuellen Verhaltens bzw. auch der individuellen Arbeitsleistung. Hier kann ersichtlich werden, ob dieser beobachtete positive Beitrag von resilienten Personen selber auch so gesehen wird.

Um der komplexeren Wirtschaftswelt im Unternehmen gerecht zu werden, kommt es in der Praxis zur Anpassung der Arbeitsgestaltung. Unternehmen forcieren Projektteams, interdisziplinäre Teams und teilautonome Arbeitsteams als Reaktion auf die steigende Komplexität und notwendige Flexibilität (Kauffeld & Frieling, 2001, S. 26). Aufgrund dieser Entwicklung gewinnt die Betrachtung des individuellen Verhaltens der MitarbeiterInnen in Teams an Bedeutung und der Teamerfolg wandert in den Vordergrund. Wie aus obigen Ausführungen erkennbar, werden resiliente Personen als erfolgreich gesehen und sind gesuchte MitarbeiterInnen, wobei hier im Zusammenhang mit der Arbeit in Teams ein weiteres Potential gesehen wird.

Diese bisher angeführten Überlegungen zu Resilienz, Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit im Team werfen nachfolgende Fragen auf, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

- Sehen sich Personen in Führungspositionen im deutschsprachigen Raum resilienter als Personen in Mitarbeiterpositionen?
- Sind Zusammenhänge zwischen Resilienz und Arbeitsverhalten, Arbeitsleistung vorhanden?
- Sind resilientere Personen auch wirklich erfolgreicher bei der Zusammenarbeit in Teams?

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Die Fragestellungen verfolgen das Ziel, die selbst wahrgenommene Resilienz von Personen in Führungspositionen und Mitarbeiterpositionen im heutigen, deutschsprachigen Arbeitsumfeld anhand der sieben Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002) darzustellen und Zusammenhängen mit anderen Konstrukten nachzugehen. Dem aktuellen bzw. in Mode kommenden Thema Resilienz und der Betrachtung der Zusammenhänge im aktuellen Arbeitsumfeld wird mit der Analyse aktueller Literatur Rechnung getragen, welche übersichtlich und in einer einfachen Struktur einen Überblick der Entwicklung zu diesen aktuellen Theorien liefert.

Im Kapitel 2 wird eine aktuelle Definition von Resilienz gezeigt, welche als Ausgangsbasis der weiteren Darstellung des Themas mittels der sieben Resilienzfaktoren nach Reich und Shatté (2002, S. 34) dient. Dieses Kapitel zeigt auch Einflussfaktoren auf Resilienz sowie die ersten Auswirkungen auf die Konstrukte Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit im Team. In weiterer Folge wird in diesem Kapitel das Modell der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens nach Griffin et al. (2007, S. 330) erörtert, wodurch Zusammenhänge zwischen den Resilienzfaktoren und der Arbeitsleistung bzw. dem Arbeitsverhalten dargestellt werden können. Weiters wird in diesem Kapitel die Arbeit im Team nach Kauffeld und Frieling (2001, S. 29) charakterisiert, um die Grundlage für die anschließende quantitative Studie zu vervollständigen, in welcher unter anderem der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) weitere Aufschlüsse zu den Forschungsfragen liefert. Den Abschluss der theoretischen Basis bildet die Darstellung der Hypothesen zu den Forschungsfragen. Kapitel 3 stellt den empirischen Teil dieser Arbeit dar, in welchem das Studiendesign, die Stichprobe und die angewandte Methode bzw. das verwendete Erhebungsinstrument genauer spezifiziert werden. Im Kapitel 4 werden Ergebnisse für die anschließende Hypothesenbewertung analysiert, die im abschließenden Kapitel 5 dieser Arbeit diskutiert werden.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erörtert, die sich aus den postulierten Forschungsfragen ergeben. Es werden detaillierte Ausführungen zu den Konstrukten Resilienz, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten sowie Zusammenarbeit im Team getroffen. Am Ende des Kapitels werden auch erste Implikationen für das gewählte Forschungsmodell geliefert, die aus den diskutierten Konstrukten abgeleitet werden.

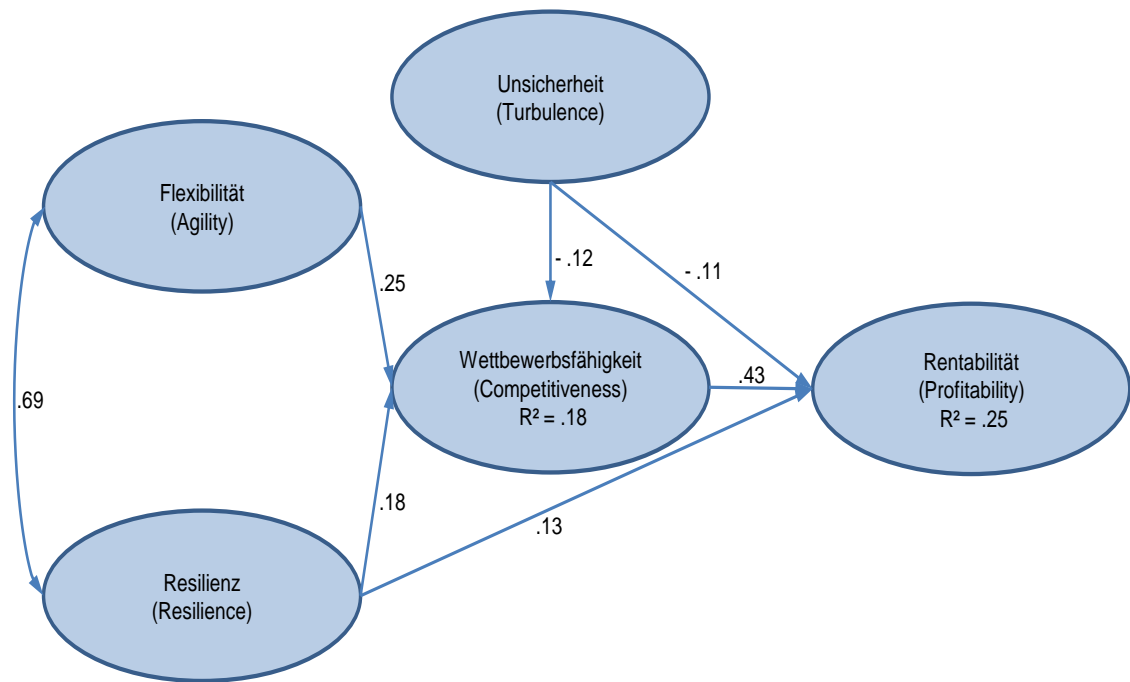
2.1 Relevante Konstrukte

Eine bisher ungeklärte Frage der Resilienzforschung liegt in der Erforschung des Konstrukts Resilienz im Arbeitsumfeld und ihrer individuellen Ausprägung, im Kontext der individuellen Arbeitsleistung, des Arbeitsverhaltens und der Zusammenarbeit im Team (Coutu, 2002, S. 48; Kluge, 2004, S. 27).

Dieser Frage wurde nicht nachgegangen, da sich bisherige Forschungsbeiträge auf die organisationale Resilienz bzw. Teamresilienz fokussierten. Der Grund für diese Fokussierung zeigt sich unter anderem in dem Profitability Path Model (Abb. 1) nach McCann, Selsky und Lee (2009, S. 48). Dieses beschreibt die Zusammenhänge zwischen Flexibilität, Resilienz, Unsicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität in Organisationen.

Die Dimension Flexibilität beinhalten Anforderungen an die Organisationsmitglieder, die durch Anpassungen an das sich schnell verändernde wirtschaftliche Umfeld entstehen. Die Dimension Resilienz beschreibt hier die Anforderungen an die Organisationsmitglieder, welche aus der Identifikation mit den Werten der Organisation, einer gemeinsamen Zielorientierung sowie gemeinsam gelebten Überzeugungen entstehen. In der Dimension Unsicherheit wird die Geschwindigkeit der Veränderung und die Veränderung selbst berücksichtigt. Die abhängigen Dimensionen dieses Modells, die sich durch Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität zeigen, werden anhand von Selbsteinschätzungen der Organisationsmitglieder gebildet.

Abbildung 1: Profitability Path Model



Quelle: Eigene Darstellung nach McCann, Selsky & Lee (2009, S. 49).

Anmerkung: Deutsche Übersetzung und Korrelationskoeffizienten ergänzt.

Die Ergebnisse einer Studie zu diesem Model, zeigen eine signifikante positive Korrelation zwischen Flexibilität und Resilienz, wodurch impliziert wird, dass steigende Flexibilitätsanforderungen zu steigenden Anforderungen an die Resilienz der Organisation führen und im Weiteren an die Organisationsmitglieder (McCann, Selsky & Lee, 2009, S. 49). Beide Dimensionen zeigen ebenfalls eine signifikante positive Korrelation mit der Wettbewerbsfähigkeit, wodurch gezeigt wird, dass steigende Flexibilitätsanforderungen

und somit auch steigende Resilienzansforderungen mit höherer Wettbewerbsfähigkeit und in weiterer Folge Rentabilität in Zusammenhang stehen.

Dieses Modell kann als Erklärung des bisherigen Schwerpunktes der Forschungsbeiträge herangezogen werden, denn für Organisationen stehen Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität sehr stark im Vordergrund. Hier wird die Resilienz der Organisation zur Darstellung herangezogen, weshalb es nicht erkennbar ist wie sich die individuelle Resilienz der Organisationsmitglieder auf das Arbeitsumfeld auswirken.

Diese ersten Ausführungen zum aufgezeigten Potential der Resilienzforschung im Zusammenhang mit den Forschungsfragen, zeigen die Relevanz der Berücksichtigung einer individuellen Perspektive bei der Betrachtung der Konstrukte Resilienz, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten sowie Zusammenarbeit im Team, die im Folgenden weitere Beachtung findet.

2.1.1 Resilienz im Arbeitsumfeld

Bevor wir uns mit einem aktuellen Resilienzmodell im Arbeitsumfeld beschäftigen, wollen wir uns zuerst an die Definition und Abgrenzung von Resilienz abseits des Arbeitsumfeldes herantasten. Dies ist notwendig, da der Ausgangspunkt der Resilienzforschung und der Resilienzmodelle in der Pädagogik und den Gesundheitswissenschaften liegt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014, S. 7).

Resilienz wird häufig als Konzept zum Umgang mit Belastungen genannt, wobei im gleichen Atemzug Theorien zur Ressourcen- und Entwicklungsorientierung, Coping, Salutogenese, Selbstwirksamkeit und Krisenstrategien angeführt werden (Siegrist, 2010, S. 25ff.). Das Besondere am Resilienzkonzept ist jedoch, dass dieses von einer positiven Entwicklung der Individuen in widrigen Situationen ausgeht und nicht nur kognitive und intrapsychische Aspekte betrachtet, sondern auch soziale und materielle (Siegrist, 2010, S. 31).

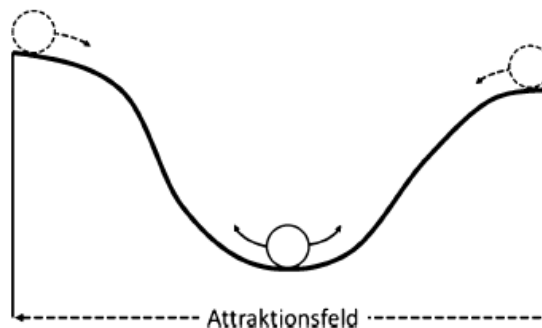
2.1.1.1 Definition von Resilienz

Bei der Definition des Begriffes Resilienz sind übergeordnet zwei Strömungen bzw. Schwerpunkte erkennbar. Einen Schwerpunkt bildet die Frage nach den Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit die existierenden Organisationen weiterbestehen, konkurrenzfähig bleiben und sich somit im Wettbewerb durchsetzen können (Kluge, 2004, S. 26).

Angelehnt an die Systemtheorie, bedeutet dies, dass Systeme ihren Zustand ausgleichen bzw. ihre Integrität weiter erhalten können, wenn interne oder externe Störungen

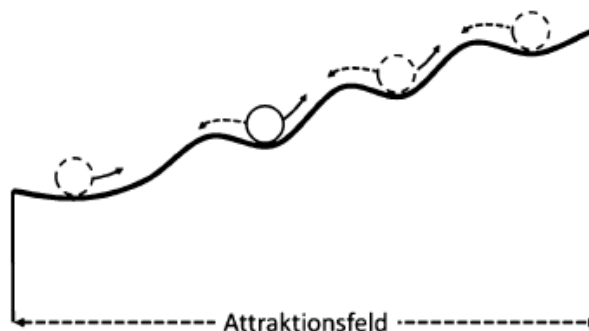
auf das System einwirken (Borgert, 2013, S. 10). Holling (1996, S. 31) unterscheidet hier weiter zwischen technischer und ökologischer Resilienz. Die technische Resilienz bedeutet für ein System, dass nur ein Gleichgewichtszustand besteht und dieser wird nach jeder Störung wieder zu erreichen versucht. Die ökologische Resilienz hingegen zeigt mehrere tolerierbare Systemzustände, welche aufgrund der Wirkung von externen Störungen oder Einflüssen eingenommen werden, d.h. das System zeigt eine dynamische Stabilität. Borgert (2013, S. 10) stellt Resilienz als Attraktionsfeld dar, welches die Unterscheidung zwischen technischer (Abb. 2) und ökologischer Resilienz (Abb. 3) unterstützt.

Abbildung 2: Technische Resilienz



Quelle: Borgert (2013, S. 11).

Abbildung 3: Ökologische Resilienz



Quelle: Borgert (2013, S. 11).

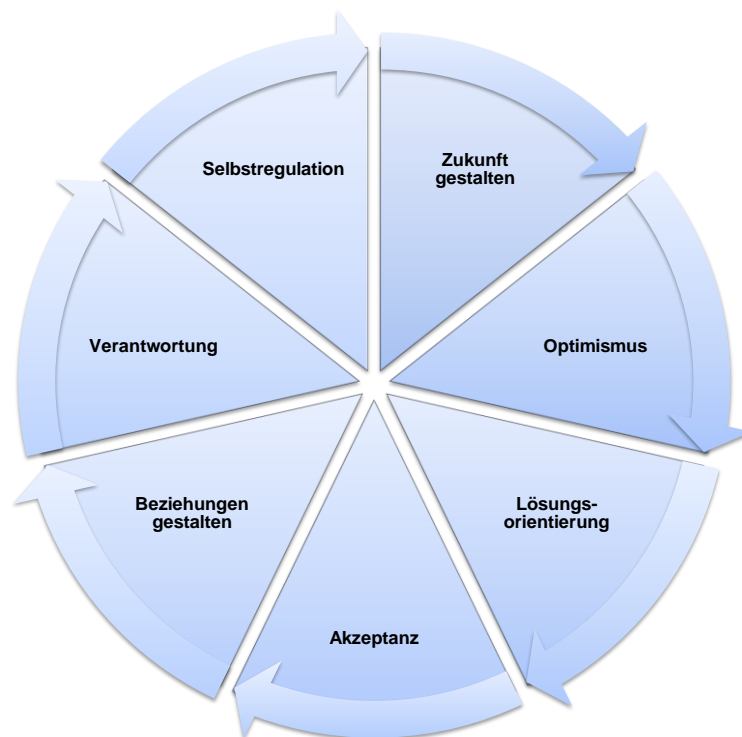
Der Schwerpunkt in Organisationen und der Forschung liegt auf der Betrachtung der ökologischen Definition, da die Erhaltung der Integrität bzw. des Verhaltens des Systems im Vordergrund steht und so auf externe Einflüsse reagiert wird. Für Systeme ist es mittlerweile fast schon normal, mehrere Gleichgewichtszustände zu haben, auch wenn diese nicht immer erstrebens- und wünschenswert sind. Der Fokus bei den Aktivitäten

zu dieser Strömung liegt hier sowohl auf den Menschen als auch auf dem Gesamtsystem.

Um den systemtheoretischen Ansatz der Resilienz weiter detaillieren zu können bzw. auch die Basis für weitere Betrachtungen zu schaffen, liegt der zweite Schwerpunkt der Herangehensweise zur Definition von Resilienz auf der individuellen Ebene. Hier geht es darum den Begriff Resilienz im Sinne psychischer Widerstandsfähigkeit im Arbeitsumfeld zu etablieren. Kluge (2004, S. 12) verweist hier auf Schwierigkeiten bei der Etablierung des Begriffes, da in den meisten Publikationen eine ungenaue Abgrenzung vorgenommen wird und in vielen Fällen die individuelle Ebene nicht im Vordergrund steht, sondern die Organisation, weshalb auch der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der weniger berücksichtigten individuellen Ebene liegt.

Die individuelle psychische Widerstandsfähigkeit oder Resilienz wird sehr häufig mit weiteren Grundhaltungen oder Eigenschaften beschrieben, welche inhaltlich schon einige Übereinstimmung erkennen lassen. So beschreibt Gruhl (2010, S. 109) Resilienz in einem Modell, das sich auf Stärken, Fähigkeiten und Talente des Individuums bezieht und auf sieben Grundhaltungen bzw. Eigenschaften (Abb. 4) basiert.

Abbildung 4: Grundhaltungen bzw. Fähigkeiten als Grundlage von Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung nach Borgert (2013, S. 15).

Diese Stärkenorientierung ist generell ein weit verbreiteter Ansatz im Zusammenhang mit Resilienz und wird später auch als Basis für die weitere Erklärung des Themas genutzt werden.

Nach dem Modell von Gruhl (2010) werden individuelle Stärken, Fähigkeiten und Talente zur erfolgreichen Stressbewältigung genutzt. Das Modell setzt sich nach Gruhl (2010, S. 25) aus drei Grundhaltungen zusammen, welche als Optimismus, Akzeptanz und Lösungsorientierung dargestellt sind. „Optimismus“ beschreibt dabei, dass resiliente Menschen Probleme oder Turbulenzen als Herausforderungen sehen, die zeitlich begrenzt sind und überwunden werden können. Diese Menschen sind zielorientiert und realistisch. Unter „Akzeptanz“ wird das Anerkennen der gegenwärtigen Situation beschrieben, in welcher resiliente Menschen sich die Zeit nehmen die Situation zu verstehen und bei der Lösungssuche veränderbare und nicht veränderbare Aspekte unterscheiden. Die „Lösungsorientierung“ lässt resiliente Menschen nach vorne blicken und versuchen Verbesserungen und Lösungen zu erreichen. Ergänzend zu den drei Grundhaltungen kommen die vier Fähigkeiten Zukunft gestalten, Beziehung gestalten, Verantwortung übernehmen und Selbstregulation hinzu. „Zukunft gestalten“ meint, dass resilienten Menschen bewusst ist, dass nicht alles plan- und vorhersehbar ist. Falls etwas unerwartet eintritt, reagieren resiliente Menschen mit mehr Handlungsalternativen, die eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung ermöglichen. „Beziehung gestalten“ heißt für resiliente Menschen nach Mitmenschen zu suchen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann. Es handelt sich um ein Netzwerk an Personen, die durch ihre Fähigkeiten und Talente, eine Ergänzung der bewussten Stärken und Schwächen der resilienteren Menschen darstellt. „Verantwortung übernehmen“ bedeutet, dass resiliente Menschen zwar auch die Opferrolle bei Konflikten und Problemen einnehmen, diese jedoch sehr schnell wieder ablegen und Verantwortung für sich und andere übernehmen. „Selbstregulation“ als letzter Faktor zeigt die Fähigkeit von resilienteren Menschen, den eigenen Anteil am Problem oder Konflikt realistisch einzuschätzen. Diese Menschen verlassen die Phase des Selbstmitleids bzw. Bedauerns sehr schnell. Sie übernehmen zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Maße wieder Verantwortung (Gruhl, 2010, S. 57).

Die ersten drei Faktoren sind Grundhaltungen, die durch Erfahrungen beeinflusst werden und unser Verhalten steuern. Die nächsten vier Faktoren sind Fähigkeiten, welche jeder Mensch in einem bestimmten Ausmaß in sich trägt und deren individuelle Ausprägung unterschiedlicher nicht sein kann. Haltungen und Fähigkeiten sind jedenfalls entwickelbar, wenn durch Selbstaufmerksamkeit und Bewusstsein die einzelnen Faktoren wahrgenommen werden und das Handlungspotential erkannt wird (Borgert, 2013, S. 13).

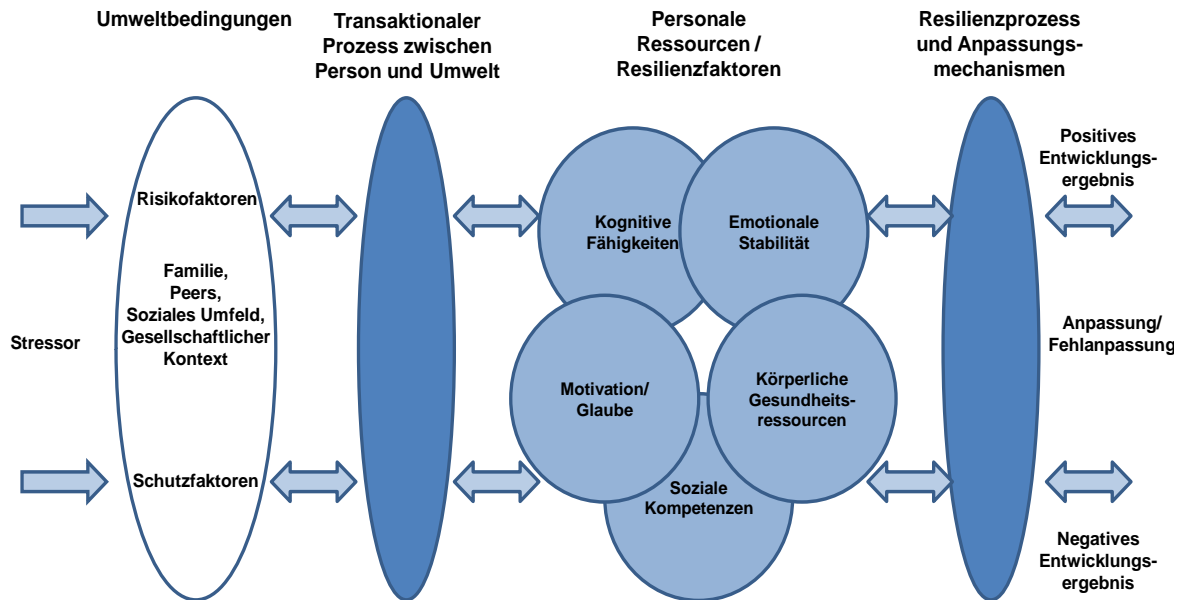
Die schon erwähnte Stärkenorientierung führt nach Creusen und Müller-Seitz (2010, S. 94) zu einer Entwicklung der Individuen, in welcher ihre Stärken gefördert und nicht Schwächen kompensiert werden. Diese Entwicklung auf individueller Ebene sieht die Faktoren Identifikation von Talenten, Integration in die eigene Selbstwahrnehmung und den Verhaltenswandel als notwendig an. Resilienz ist, wie einleitend schon erwähnt, einer der aktuellen Ansatzpunkte für Entwicklungsmaßnahmen, weshalb diese drei Faktoren für die individuelle Entwicklung als wichtig erscheinen und teilweise auch von den Faktoren der Resilienz gefordert und gefördert werden. Resilienz und die bisher diskutierten Faktoren können somit auch als Teil der Positiven Psychologie nach Seligman (2002, S. 5) verstanden werden und leisten somit ihren Beitrag zum Selbstfinden und Wohlbefinden, auf welchen zu einem späteren Zeitpunkt nochmals eingegangen wird.

Das Modell nach Gruhl (2010, S109) bietet nun die Ausgangsbasis für die weitere Betrachtung der Resilienz und der damit verbundenen Ansätze. Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2014, S. 36) zeigen drei Forschungsansätze nach Masten und Reed (2002, S. 78) auf. Erstens den variablenbezogenen Ansatz, welcher der Frage nachgeht, welche Ereignisse lassen sich aus dem Zusammenspiel von Risiko- und Schutzfaktoren ableiten bzw. wie beeinflussen diese die Entwicklung des Individuums. Zweitens den personenzentrierten Ansatz, welcher auf die individuelle Entwicklung zu unterschiedlichen Risiko- und Schutzfaktoren fokussiert. Und drittens den entwicklungspfadbezogenen Ansatz, welcher den Faktor Zeit in die Betrachtung der resilienten Entwicklungsverläufe mit einbezieht. Das Interesse gilt der psychologischen Entwicklung und dem zeitlichen Verlauf. Dadurch stehen der personenzentrierte und entwicklungspfadbezogene Ansatz im Vordergrund, denn diese schaffen ein Detailverständnis, das durch den variablenbezogenen Ansatz nicht generiert wird.

Unter Berücksichtigung der beiden Ansätze hat Wustmann (2004, S. 63) das Rahmenmodell der Resilienz, aufbauend auf den Erkenntnissen von Kumpfer (1999) grafisch dargestellt (Abb. 5). Das Modell zeigt den Zusammenhang von akuten Stressoren, Umweltbedingungen, personalen Ressourcen und Entwicklungsergebnissen, welche als Einflussfaktoren gesehen werden, und den transaktionalen Prozessen zwischen Person und Umwelt bzw. zwischen Person und Entwicklungsergebnis. Die Umweltbedingungen weisen spezifische Risiko- bzw. Schutzfaktoren auf und werden durch Stressoren beeinflusst. Diese Beeinflussung führt zu einer Reaktion zwischen Person und Umwelt, in der die personalen Ressourcen und die Resilienzfaktoren an Wichtigkeit gewinnen. Daraus ergibt sich in weiterer Folge eine Anpassung, die zu einem positiven oder negativen

Entwicklungsergebnis führt und somit auf den akuten Stressor reagiert (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014, S. 37).

Abbildung 5: Rahmenmodell von Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung nach Wustmann (2004, S. 63).

Wolter (2005, S. 301) beschreibt die Resilienzfaktoren von Personen anhand von sieben Kennzeichen, welche resiliente Personen zur Bewältigung von Krisen vor allem im privaten Umfeld nutzen und somit zur Erhöhung der psychischen Widerstandskraft beitragen. Die Kennzeichen umfassen die Akzeptanz des Problems bzw. der Krise, die Lösungssuche, die Bereitschaft mit anderen Personen das Problem bzw. die Krise zu lösen, nicht in der Opferrolle zu verweilen, optimistisches Denken, das Ablegen von Selbstvorwürfen und eine starke Zukunftsorientierung in der Planung.

Die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Resilienzansätze liegt nicht nur in der positiven Entwicklungstendenz, wie anfänglich erwähnt, sondern auch in der Definition, dass es sich bei dem Konstrukt Resilienz um einen Bewältigungs- bzw. Verarbeitungsprozess handelt (Wustmann, 2004, S. 79ff.). Siegrist (2010, S. 115ff.) belegt den individuellen Verlauf dieser Prozesse durch seine Studie. In dieser zeigt sich, dass Individuen zwischen gegensätzlichen Polen der persönlichen und der beruflichen Orientierung Position beziehen müssen und bei den dargestellten Aspekten (Abb. 6) eine Balance gesucht wird.

Abbildung 6: Gegensätze des Bewältigungsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung nach Siegrist (2010, S. 116).

Die gesuchte Balance wird jedoch nicht durch die Position in der Mitte zwischen diesen Polen bestimmt, sondern durch eine individuelle Gewichtung basierend auf Erfahrung, Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltfaktoren (Siegrist, 2010, S. 116).

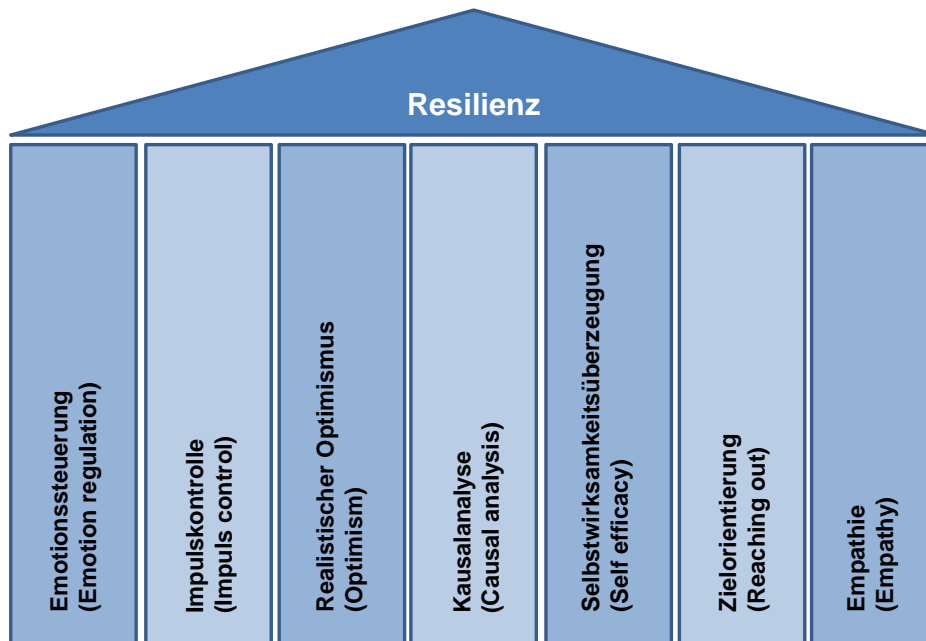
Eine weitere Gemeinsamkeit der Resilienzkonzepte ist die Annahme der Erlernbarkeit und Förderung von Resilienz (Wustmann, 2004, S. 124). Resiliente Personen zeigen, dass sie Krisen und deren Bewältigung als Herausforderung ansehen und der Umgang damit gelehrt und gelernt werden kann. „Wie gut, dass Resilienz an jedem Zeitpunkt des Lebens geschult werden kann“ (Wolter, 2005, S. 304). Diese Erkenntnis abseits des Arbeitsumfeldes, haben Reivich und Shatté (2002, S. 63ff.) im Vorfeld ebenfalls als zentralen Ansatz ihres Modells der sieben Resilienzfaktoren im Kontext Arbeit erkannt, weshalb dieses Modell einen Schwerpunkt dieser Arbeit bildet und im Folgenden genauer betrachtet wird.

2.1.1.2 Faktoren der Resilienz

Mourlane (2014, S. 45) nennt die Faktoren der Resilienz auch „die sieben Säulen der Resilienz“, was die Wichtigkeit dieser Faktoren erkennen lässt. Die Beschreibung von Resilienz anhand von Faktoren hat ihren Ausgang durch Seligman in den frühen 1990er Jahren gefunden. Reivich und Shatté (2002) haben die Definition der sieben Resilienz-

faktoren (Abb. 7) durch ihre Studie belegt, wobei sich auch bestätigt hat, dass die zentrale Annahme des Erlernens von Resilienz durchaus möglich ist und ein Zusammenhang mit der Lebenserfahrung bzw. dem Lebensalter besteht.

Abbildung 7: Die sieben Resilienzfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung nach Reivich und Shatté (2002, S. 63ff.).

Reivich und Shatté (2002, S. 63ff.) beschreiben demnach Resilienz durch die Faktoren (Abb. 7) Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischer Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie.

Unter Emotionssteuerung wird der Umgang mit negativ wahrgenommenen Emotionen verstanden (Teuber & Dickes, 2013, S. 3) und in weiterer Folge das Abwenden von diesen, um eine positive Einstellung zu erlangen und beizubehalten. Impulskontrolle beschreibt die Fähigkeit bei der Konfrontation mit widrigen Situationen, das Verhalten weiterhin kontrollieren zu können und zielorientiertes Handeln an den Tag zu legen und somit impulsive Reaktion zu minimieren (Jackson & Watkin, 2004, S. 15). Unter Kausalanalyse wird eine umfassende Ursachenanalyse des unerwünschten, negativen Zustandes verstanden (Teuber & Dickes, 2013, S. 4), welche zeitnah und in einer dafür vorgesehenen Zeit durchgeführt wird, um etwaige Korrekturen einzuleiten (Mourlane, 2014, S. 46ff.). Realistischer Optimismus, anfänglich von Reivich und Shatté (2002, S. 41) als Faktor Optimismus aufgezeigt, jedoch in weiterer Folge auch durch Jackson und Watkin (2004, S. 15) und Mourlane (2014, S. 46ff.) um den Terminus - realistisch - erweitert,

beschreibt die realitätsbezogene Überzeugung, dass die Zukunft aufgrund der eigenen Kausalanalyse und Selbstwirksamkeitsüberzeugung positiv ist. Selbstwirksamkeitsüberzeugung beschreibt die Ansicht, dass sich durch das eigene Verhalten Widrigkeiten auflösen und Herausforderungen und Möglichkeiten sich ergeben, die eine positive Veränderung bringen (Teuber & Dickes, 2013, S. 3). Als Zielorientierung/Reaching Out wird die Fähigkeit verstanden, die positiven Aspekte des Lebens weiter zu verbessern, sich Herausforderungen zu stellen (Jackson & Watkin, 2004, S. 15) und Beziehungen zu anderen zu vertiefen (Hay Group, 2010, S. 20). Dieser Faktor fordert unter anderem, ein klares Ziel, das diszipliniert verfolgt wird (Teuber & Dickes, 2013, S. 4) und dessen Verfolgung bzw. Erreichung nicht durch Perfektionismus, Verlegenheit oder Selbstbehinderungen (self-handicapping) beeinflusst wird (Jackson & Watkin, 2004, S. 15; Reivich & Shatté, 2002, S. 46). Als letzter Faktor vervollständigt Empathie die sieben Resilienzfaktoren. Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit die psychologischen und emotionalen Zustände anderer besser zu verstehen, Hinweise auf diese Zustände zu erkennen und dadurch eine bessere Beziehung aufzubauen (Jackson & Watkin, 2004, S. 15). Empathie unterstützt den Perspektivenwechsel und die Emotionssteuerung, um zu starke Emotionen zu unterbinden (Teuber & Dickens, 2013, S. 4).

Nach Reivich und Shatté (2002) sind diese sieben beschriebenen Faktoren bei resilienten Personen stärker ausgeprägt als bei weniger resilienten. Weiters bilden diese, die internen und externen Ressourcen eines Individuums (Schmied, 2013, S. 123), die im Umgang mit akuten Stressoren und veränderten Umweltbedingungen genutzt werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014, S. 37).

Alle bisher aufgezeigten Modelle bzw. Definitionen der Resilienz lassen erkennen, dass bei resilienten Individuen, unter anderem Eigenschaften wie Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortungsübernahme stark ausgeprägt sind (Schmied, 2013, S. 123). Diese Eigenschaften sind auch wesentliche Bestandteile des Modells nach Reivich und Shatté (2002) (Mourlane, 2014, S. 61). Ergänzend beschreibt Wellensiek (2011, S. 12) „Resilienz als Fähigkeit zu innerer Stärke“ und betont in weiterer Folge, dass „resiliente Mitarbeiter auf die Anforderungen wechselnder Situationen flexibel reagieren [können] – ist eine lebenswichtige Fähigkeit, vor allem wenn der äußere und innerer Belastungsdruck steigt. Im wirtschaftlichen Kontext übersteigt die Definition des Begriffs ‚Resilienz‘ die individuelle Fähigkeit und inkludiert darunter auch die organisationale Fähigkeit, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen, intern wie extern, anzupassen“ (Wellensiek, 2011, S. 12).

Diese abschließende Beschreibung zeigt, dass Resilienz sowohl individuelle als auch organisationale Einflüsse aufweist und diese durch interne wie auch externe Anforderungen bzw. Abhängigkeiten gekennzeichnet sind. Walter (2001, S. 295) empfiehlt eine Perspektivenerweiterung in der Resilienzforschung, durch eine positive Anpassung der statischen, individualistischen Perspektive, mittels Aufwertung der komplexen, kontextuellen und relationalen Aspekte um eine Verbindung zwischen der individuellen und organisationalen Ebene herzustellen. Dies entspricht ebenfalls einer Forderung von Creusen und Müller-Seitz (2010, S. 41), die eine Mehrebenenbetrachtung verlangt, also eine Betrachtung der intraindividuellen, der interindividuellen und der organisationalen Ebene und dem Ansatz des positiven Managements folgt.

In den folgenden Ausführungen wird der Schwerpunkt auf die individuelle Ebene der Einflüsse, Anforderungen bzw. Abhängigkeiten von Resilienz und der Arbeitsleistung, dem Arbeitsverhalten sowie der Zusammenarbeit im Team gelegt, denn bisherige Forschungsaktivitäten haben sich eher auf die organisationale Ebene bezogen, weshalb die Betrachtung der individuellen Ebene als Beitrag zur geforderten Mehrebenenbetrachtung gesehen werden kann.

2.1.2 Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten

Wie einleitend bereits erwähnt, betont Kluge (2004, S. 12), dass die Relevanz des Resilienzkonstruktes in Bezug auf individuelle Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten sowie der Produktivität von Unternehmen und deren MitarbeiterInnen in Betracht gezogen werden sollte, wobei die Resilienzforschung hier noch am Anfang steht (Kluge, 2004, S. 29).

2.1.2.1 Beschreibung des Modells Work Role Performance

Die geforderte Mehrebenenbetrachtung im Rahmen der Resilienzforschung, wird im Zusammenhang mit Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten von Organ, Podsakoff und MacKenzie (2006, 124 ff.) in der Theorie des „Organizational Citizenship Behavior (OCB)“ gezeigt, in welcher Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten anhand von Kriterien erhöhter Leistungsbereitschaft zufriedener Menschen beschrieben werden. Diese erhöhte Leistungsbereitschaft zeigt sich durch freiwillige Unterstützung von KollegInnen, wenn die Arbeit auch ohne Beaufsichtigung der Führungskräfte durchgeführt wird, es wenige bis keine Beschwerden wegen Kleinigkeiten gibt, mögliche Konflikte erkannt werden und Lösungen dieser angestrebt werden, sowie Eigeninitiative und Engagement im täglichen Handeln im Vordergrund stehen (Organ et al., 2006, S. 139ff.). Unter anderem finden diese Kriterien durch Griffin, Neal und Parker (2007, S. 337ff.) in einem neuen Modell

der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens Berücksichtigung, welches die Zusammenhänge von Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten zu positivem Verhalten in Unsicherheitssituationen erklärt. Dieser Kontext lässt das Modell der Work Role Performance an Relevanz gewinnen, da Reivich und Shatté (2002, S. 14ff.) und auch Borgert (2013, S. 21f.) den Umgang mit Unsicherheitssituationen, als essentielle Erkenntnis der Resilienzforschung hervorheben.

Griffin et al. (2007, S. 330) berücksichtigt Abgrenzungsschwierigkeiten, die in der Vielzahl an Aktivitäten einer effektiven Leistungserbringung begründet liegen bzw. in den Aspekten, die Leistungsbereitschaft und somit die Arbeitsleistung bzw. das Arbeitsverhalten in Unsicherheitssituationen beeinflussen und adressiert diese im Modell Work Role Performance in Abhängigkeit mit organisationalen Kontexten.

2.1.2.2 Dimensionen der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten

Das Modell der Work Role Performance nach Griffin et al. (2007, S. 329f.) entgegnet diesen zuvor beschriebenen Schwierigkeiten der Abgrenzung durch eine Klassifizierung des Verhaltens anhand unterschiedlicher Dimensionen (Tab. 1), welche Einzelleistung, Leistung als Teammitglied und als Organisationsmitglied, sowie Aufgabenkompetenz, Anpassungsfähigkeiten und Eigeninitiative differenzieren.

Die Dimension individuelle Aufgabenkompetenz beschreibt Verhaltensweisen, die formalisiert werden können und in keinen sozialen Kontext eingebettet sind. Diese Verhaltensweisen zeigen, inwieweit die MitarbeiterInnen den bekannten Erwartungen und Anforderungen in ihren individuellen Rollen entsprechen (Griffin et al., 2007, S. 331). Diese Dimension gilt als traditioneller Schwerpunkt der Forschung im Kontext zur Arbeitsleistung (Organ et al., 2006, S. 34). Die Dimension Aufgabenkompetenz als Teammitglied beschreibt Verhaltensweisen, die formalisiert werden können und im Zusammenhang mit Teams oder Gruppen stehen. Diese zeigt, inwieweit MitarbeiterInnen den Erwartungen und Anforderungen als Mitglied eines Teams gerecht werden (Griffin et al. 2007, S. 331). Aufgabenkompetenz als Organisationsmitglied beschreibt formalisierte, in einer Organisation eingebettete Verhaltensweisen. Gezeigt wird, inwieweit MitarbeiterInnen den Erwartungen und Anforderungen, jedoch in diesem Fall als Organisationsmitglied gerecht werden (Griffin et al., 2007, S. 331).

Tabelle 1: Modell der Work Role Performance

Individuelle Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten (Individual Work Role Behaviors)	Aufgabenkompetenz (Proficiency)	Anpassungsfähigkeit (Adaptivity)	Eigeninitiative (Proactivity)
Einzeleistung (Individual Task Behaviors): Verhalten, welches zur individuellen Leistung beiträgt	Individuelle Aufgabenkompetenz (Individual Task Proficiency), wie z.B. Sicherstellung der Erledigung von Hauptaufgaben.	Individuelle Anpassungsfähigkeit (Individual Task Adaptivity), wie z.B. Anpassung an neue Prozesse oder Vorgaben bei der Durchführung der Hauptaufgaben.	Individuelle Eigeninitiative (Individual Task Proactivity), wie z.B. Umsetzung von verbesserten Arbeitsweisen
Leistung als Teammitglied (Team Member Behaviors): Verhalten, welches zur Teamleistung anstatt nur zur individuellen Leistung beiträgt.	Aufgabenkompetenz als Teammitglied (Team Member Proficiency), wie z.B. Abstimmung der Aufgabenverteilung mit Teammitgliedern.	Anpassungsfähigkeit als Teammitglied (Team Member Adaptivity), wie z.B. konstruktive Rückmeldungen bei Veränderungen im Team.	Eigeninitiative als Teammitglied (Team Member Proactivity), wie z.B. Entwicklung von neuen Methoden, um die Teamleistung zu steigern.
Leistung als Organisationsmitglied (Organization Member Behaviors): Verhalten, welches zur Organisationsleistung anstatt zur individuellen und Teamleistung beiträgt.	Aufgabenkompetenz als Organisationsmitglied (Organization Member Proficiency), wie z.B. positiv über die Organisation zu sprechen.	Anpassungsfähigkeit als Organisationsmitglied (Organization Member Adaptivity), wie z.B. das Meistern von Veränderungen in den Organisationsprozessen.	Eigeninitiative als Organisationsmitglied (Organization Member Proactivity), wie z.B. unterbreitet Vorschläge um die Organisationsleistung zu steigern.

Quelle: Eigene Darstellung nach Griffin et al. (2007, S. 330).

Anmerkung: Eigene Übersetzung.

Dynamische, teilweise unberechenbare Märkte und sich rasch verändernde Technologien, führen zu unerwarteten Änderungen der individuellen Arbeitsanforderungen, welche in der Dimension der individuellen Anpassungsfähigkeit berücksichtigt werden. Um in diesem Zusammenhang bestehen zu können, müssen MitarbeiterInnen sich in ihrem Arbeitsverhalten anpassen, um die erwartete Arbeitsleistung erbringen zu können. Die Dimension zeigt somit die Anpassungsfähigkeit der MitarbeiterInnen auf diese geänderten Rahmenbedingungen und in weiterer Folge, wie MitarbeiterInnen diese Situation bewältigen, darauf reagieren und inwieweit MitarbeiterInnen die Veränderungen ihrer Arbeitsrolle unterstützen (Griffin et al., 2007, S. 331). Dieses Verhalten in Unsicherheitssituationen ist ein Kernelement dieses Modells und ist im Zusammenhang mit dem Konstrukt der Resilienz besonders bedeutsam, denn nach Hoopes (2011, S. 82) lassen sich besonders durch die Verhaltensweisen in diesen Situationen, Rückschlüsse auf die individuelle Ausprägung der Resilienz ziehen. Unsicherheit spiegelt sich auch in der Verhaltensweise als Teammitglied wider, die in der Dimension der Anpassungsfähigkeit als Teammitglied betrachtet wird. Die Teamrollen bzw. Teammitglieder werden demnach

durch das externe Umfeld und auch durch Veränderungen der internen Teamzusammensetzung und Teamstruktur beeinflusst. Diesen Veränderungen wird durch unterschiedliche Verhaltensweisen begegnet, die Bestandteil dieser Dimension sind. Hier geht es explizit darum, wie Teammitglieder auf diese Situation reagieren, wie diese bewältigt wird und in welcher Art und Weise die Veränderung unterstützt wird (Griffin et al. 2007, S. 331). Die letzte Dimension der Anpassungsfähigkeit bezieht sich auf das Verhalten als Organisationsmitglied bei Veränderungen und zeigt die Reaktion auf Veränderungen und deren Bewältigung bzw. auch die Unterstützung des Veränderungsprozesses der Organisation. Diese Veränderungsprozesse, wie zum Beispiel Fusionen von Unternehmen, Umstrukturierung im Unternehmen führen zu einer Anpassung der MitarbeiterInnen an geänderte organisationale Erfordernisse, wobei es auch zur Anpassung des individuellen bzw. des Verhaltens im Team kommt, welches wiederum Bestandteil der zuvor beschriebenen Dimensionen ist (Griffin et al., 2007, S. 332). Dieses Verhalten lässt Rückschlüsse auf die Resilienz der MitarbeiterInnen zu, welche nicht nur im Arbeitsumfeld als essentiell angesehen wird, sondern auch speziell für das Leben abseits der täglichen Arbeit (Hoopes, 2011, S. 80).

Wenn das Arbeitsumfeld durch Unsicherheit aufgrund eines Wandels geprägt ist, geht es nicht nur darum, wie MitarbeiterInnen, Teams und die Organisation selbst auf diesen Wandel reagieren, sondern auch um das selbst initiierte Antizipieren der geänderten Anforderungen an sich selbst und deren Wirkung auf das Umfeld, um die erwarteten Leistungen zu erbringen (Hoopes, 2011, S. 88). Diese Forderung findet in der Dimension der individuellen Eigeninitiative Beachtung, welche eine selbst initiierte Verhaltensanpassung und eine Zukunftsorientierung beschreibt (Griffin et al., 2007, S. 332). Eigeninitiative als Teammitglied, eine weitere Dimension, zeigt, inwieweit ein selbst initiiertes Engagement und eine Zukunftsorientierung des Verhaltens vorhanden sind, um die Art und Weise der Zusammenarbeit im Team zu beeinflussen. Die letzte Dimension, Eigeninitiative als Organisationsmitglied beschreibt, inwieweit eine Veränderung der Organisation bzw. der organisationalen Arbeitsabläufe, durch ein selbst initiiertes Engagement und eine Zukunftsorientierung des Verhaltens angestrebt wird (Griffin et al., 2007, S. 332). Dieses Engagement zeigt sich bei MitarbeiterInnen, Gruppen, Teams und Organisationen stärker ausgeprägt, wenn diese Bestandteil von Resilienzinterventionen waren (Hoopes, 2011, S. 86).

2.1.3 Zusammenarbeit im Team

„Teams können Last und Freude sein: Zum einen sind sie ein Ort der Kommunikation und der Beziehungen und werden damit schnell zur Bühne für Belastungen, Ausgrenzungen und Stress. Sie können aber auch genauso Schutz und Unterstützung bieten und so das subjektive Wohlbefinden wie auch die Leistungsfähigkeit der Einzelnen und der Gruppe sichern“ (Steinebach, Gharabaghi & Steinebach, 2013, S. 185). Diese Ausführungen zeigen, dass es bei der Zusammenarbeit im Team zur Einflussnahme durch die einzelnen Individuen kommt, jedoch eine Wechselwirkung besteht und somit das Team auch Einfluss auf die Individuen hat. Zusammenarbeit im Team stellt ein in der Einleitung bereits erwähntes offenes Thema der Resilienzforschung dar.

Im Vordergrund steht in bisherigen Forschungsarbeiten die Teamresilienz, die die Funktionsfähigkeit von Teams betrachtet und nicht die individuelle Einflussnahme der MitarbeiterInnen auf die Zusammenarbeit im Team (Kluge, 2004, S. 26). Im Kontext von Resilienz, ist es erforderlich Beziehungen und Prozesse im Team so zu etablieren, dass die MitarbeiterInnen ein Entwicklungsumfeld vorfinden, das jede/r Einzelne aktiv und für sich erfolgreich beeinflussen kann (Steinebach et al., 2013, S. 187). Weitere Aspekte der Zusammenarbeit sind unter anderem, auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene zu finden. Auf der Sachebene zeigt sich die Qualität der Zusammenarbeit durch die Effizienz, d.h. mit welchem Aufwand wird welches Ergebnis erzielt. Die Beziehungsebene lässt erkennen, wie reibungslos die Zusammenarbeit ist (Meier, 2006, S. 8).

Diese Ausführungen und Veränderungen in der Arbeitswelt durch stärkere Vernetzung, Abbau von Hierarchien und die Zunahme von Teamarbeit (Biffel, Faustmann, Gabriel, Leoni, Mayerhuber & Rückert, 2011, S. 3) zeigen erneut die zunehmende Bedeutung für das Verständnis des Resilienzkonstruktes auch im Zusammenhang mit der Arbeit im Team.

2.1.3.1 Grundlage zur Arbeit im Team

Die Arbeit im Team wird durch die Kooperationsqualität, den Informationsaustausch und die Aufgabenerledigung entsprechend der Zielsetzung bestimmt (Meier, 2006, S. 9). Eine zentrale Bedeutung bei der Arbeit im Team kommt dem Lösen von Problemen zu, welche die Teameffektivität beeinträchtigen. Probleme können verschiedenster Herkunft sein, angefangen von individuellen Problemen bis hin zu organisationalen (Stippler, Morre & Dörffer, 2010, S. 3f.).

Im Zusammenhang mit Resilienz sind nach Philipsen und Ziemer (2013, S. 2) bei der Arbeit im Team folgende Punkte von speziellem Interesse:

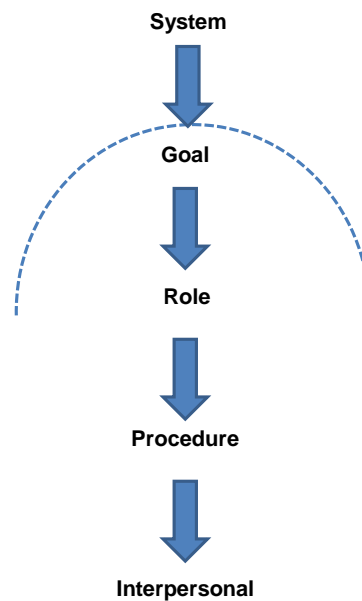
- „eine realistische Situationswahrnehmung und deren Akzeptanz,
- Selbstbewusstsein und Reflexivität,
- Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit,
- offene Kommunikation und Kollegialität,
- Positivität und Optimismus“.

Diese Kriterien lassen bei starker Ausprägung, Teams und die Teammitglieder resilienter erscheinen. Um die Arbeit bzw. die Zusammenarbeit der Personen zu betrachten, ist eine Abgrenzung des Begriffes, unter Beachtung der Aspekte aus dem Resilienzkonstrukt, notwendig. Im Kapitel Resilienz im Arbeitsumfeld wurden unter anderem Faktoren wie Zielorientierung, Verantwortungsübernahme sowie eine eigenständige Aufgabenbewältigung gezeigt, die individuelle Arbeitsstile resilienter Individuen prägen. Um die Wirkungsweise dieser Faktoren im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit im Team zu zeigen, ist es erforderlich ein Modell der Zusammenarbeit heranzuziehen, welches diese berücksichtigt.

Die Kasseler-Teampyramide erfüllt diese Forderungen und stellt ein methodisch abgeleitetes Modell dar, welches von Lau, Kauffeld, Schliermann, Conrad und Stoll (2008, S. 79) zur Erklärung der Zusammenarbeit im Team, ebenso wie von Kauffeld (2004, S. 10) benutzt wird. Dieses Modell basiert auf einer Inhaltsanalyse des Modells von Rubin und Beckhard (1984, S. 208 ff.), welches die Dimensionen System, Goal, Role, Procedure und Interpersonal (SGRPI-Modell) berücksichtigt und des Modells der Team Reflexivity nach West (2012, S. 10 ff.), welches die Dimensionen Task Reflexivity und Social Reflexivity unterscheidet (Lau et al., 2008, S. 80).

Das SGRPI-Modell beruht auf die Erhebung der Gründe, warum sich Teams treffen und in weiterer Folge, deren Klassifikation zu den Dimensionen. Teams treffen sich demnach um Ziele und Prioritäten festzulegen, um zu analysieren, wie die Arbeit erledigt wird und um Teamprozesse wie Kommunikation und Entscheidungsfindung zu analysieren. Weiters werden Treffen dazu genutzt, um die Beziehungen zwischen den Mitgliedern, welche die Arbeit erledigen, zu untersuchen (Kauffeld, 2004, S. 9). Diese Klassifikationen führen zu vier bedeutenden Dimensionen der Teamarbeit (Lau et al., 2008, S. 80), welche in der folgenden Abbildung dargestellt werden.

Abbildung 8: Das SGRPI - Modell



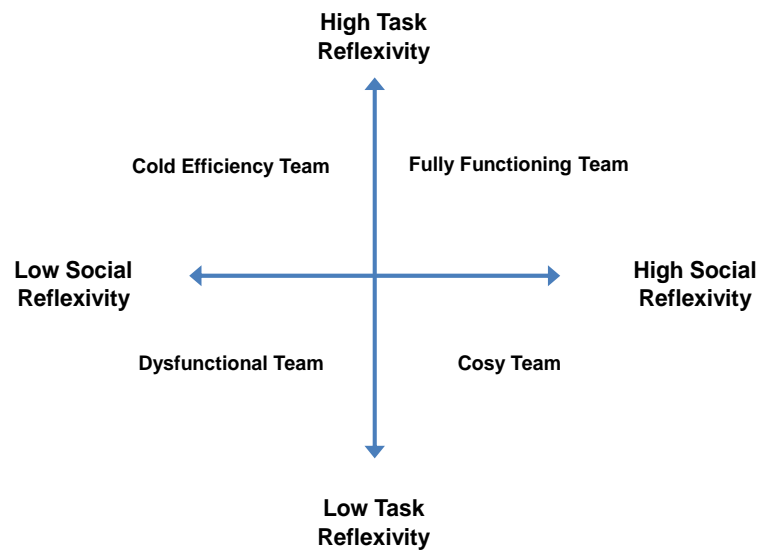
Quelle: Eigene Darstellung nach Rubin & Beckhard (1984, S. 209).

Die erste Dimension bilden die Ziele (Goal), welche von den Teammitgliedern verstanden und akzeptiert werden (Kauffeld, 2004, S. 9), damit eine Identifikation stattfinden kann (Lau et al., 2008, S. 80). Die zweite Dimension bezieht sich auf die Rollen (Role) der Teammitglieder, die für alle deutlich und bestimmt sein müssen. Verfahrensweisen (Procedure) zur Entscheidungsfindung sowie Strategien zur Konfliktlösung, bilden die dritte Dimension. Die vierte und letzte Dimension Interpersonal des SGRPI – Modells, wird durch den Umgang der Teammitglieder untereinander charakterisiert und sollte durch Vertrauen, Respekt und Unterstützung geprägt sein (Kauffeld, 2004, S. 9).

Das zweite Modell, das der Kasseler Teampyramide als Basis dient, ist wie erwähnt, das Modell der Team-Reflexivity (Abb. 9). Dieses umfasst zwei Dimensionen, welche das Funktionieren von Teams zeigen. Es differenziert zwischen Task-Reflexivity und Social-Reflexivity.

Task Reflexivity bezieht sich auf die zu erledigenden Aufgaben des Teams. Im Vordergrund stehen hier Teamziele, Aufgabenorientierung sowie die Handlungen um die Ziele zu erreichen. Social Reflexivity, die zweite Dimension spiegelt die soziale Unterstützung untereinander, das Teamklima sowie Vorgehensweisen zur Konfliktlösung wider (Kauffeld & Frieling, 2001, S. 28). Teams können aufgrund der Ausprägung dieser Dimensionen in vier Typen unterschieden werden.

Abbildung 9: Team-Reflexivity Modell



Quelle: Eigene Darstellung nach Kauffeld (2004, S. 10).

Eine starke Ausprägung der Social und auch der Task Reflexivity zeigt ein voll funktionsfähiges Team. Sind beide Ausprägungen schwach, wird das Team als nicht funktionsfähig bzw. dysfunktional beschrieben. Ist die Task Reflexivity schwach und die Social Reflexivity stark ausgeprägt, wird das Team als „Cosy Team“ bezeichnet, welches Konflikte vermeidet und umgangssprachlich auf einen Kuschelkurs setzt. Wenn jedoch die Social Reflexivity schwach und die Task Reflexivity stark ausgeprägt sind, zeigt sich ein kaltes und effizientes Team (Kauffeld, 2004, S. 10).

Diese beiden Dimensionen des Task-Reflexivity-Modells haben in weiterer Folge eine zentrale Bedeutung und bilden mit den Dimensionen des SGRPI-Modells die Grundlage der Kasseler-Teampyramide, die in dieser Arbeit als Basis der Dimension der Zusammenarbeit im Team fungiert und im nächsten Kapitel erörtert wird.

Nach Lau et al. (2008, S. 80) werden die Dimensionen Zielorientierung und Aufgabenbewältigung der Kasseler-Teampyramide (Tab. 2), durch Task Reflexivity bzw. Goals und Roles der beschriebenen Modelle bestimmt und Zusammenhalt durch Social Reflexivity bzw. Interpersonal Relations. Die Dimension Verantwortungsübernahme findet als einzelne Dimension im Modell Berücksichtigung, da verschiedenste wissenschaftliche Untersuchungen, diese Dimension als erfolgskritisch für die Zusammenarbeit zeigten (Kauffeld, 2001, S. 135ff.).

Tabelle 2: Vergleich der Dimensionen von Teammerkmalen

Dimensionen des Team-Reflexivity-Modells	Relevante Dimensionen des SGRPI-Modells	Dimensionen der Kasseler Teampyramide
Task-Reflexivity	Goals	Zielorientierung
	Roles	Aufgabenbewältigung
Social Reflexivity	Interpersonal Relations	Zusammenhalt
		Verantwortungsübernahme

Quelle: Eigene Darstellung nach Kauffeld (2001, S.135ff.);Lau et al. (2008, S. 80).

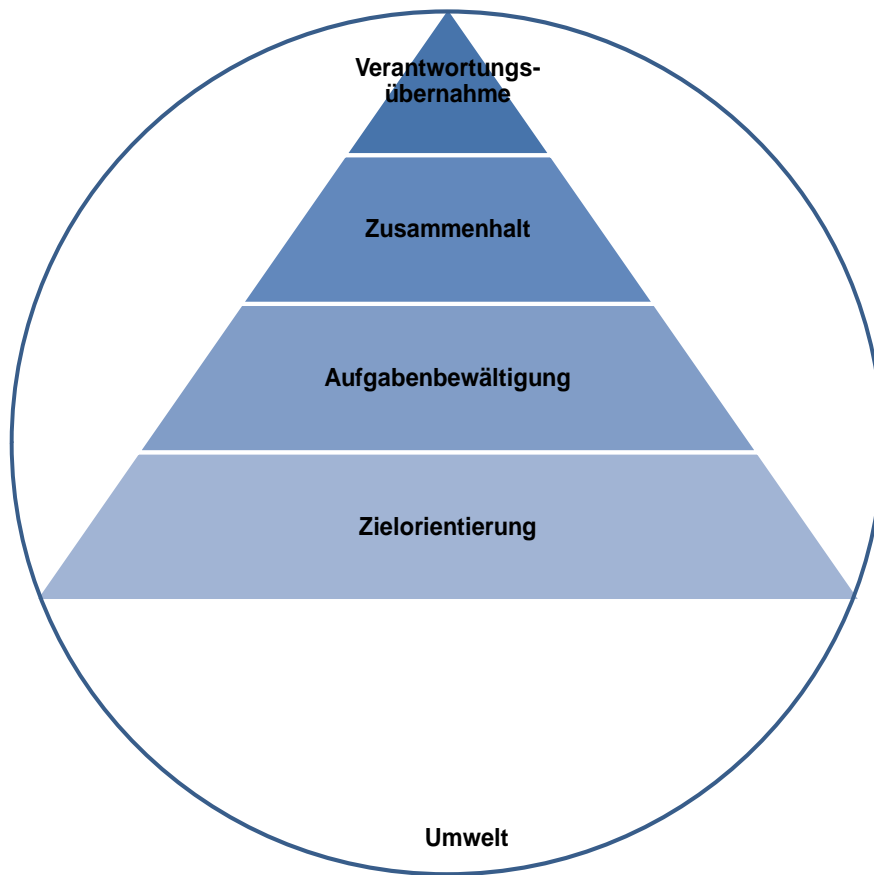
2.1.3.2 Dimensionen der Zusammenarbeit im Team

Kauffeld (2004, S. 10f.) postuliert im Modell der Kasseler-Teampyramide (Abb. 10) vier zentrale Dimensionen der Zusammenarbeit im Team. Diese sind in einer hierarchischen Abfolge von Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt bis zur Verantwortungsübernahme zu sehen.

Die erste Ebene des Modells der Kasseler-Teampyramide ist die Dimension Zielorientierung. Diese fordert eine klare Definition der Ziele und Anforderungen an die Arbeitsergebnisse des Teams, um ein funktionierendes Team zu gewährleisten (Kauffeld, 2004, S. 11). Jedes Mitglied eines Teams muss die Teamziele kennen, akzeptieren und sich damit identifizieren und gegebenenfalls individuelle Ziele den Teamzielen unterordnen. Um dies zu unterstützen sind Teamziele zu wählen, welche erreichbar scheinen bzw. Zwischenziele bis zum finalen Ziel zu etablieren (Lau et al., 2008, S. 80). Eine Konkretisierung der Ziele, durch die Festlegung von messbaren und beobachtbaren Arbeitsergebnissen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgabenerledigungen den Erwartungen entsprechen und die Interessen des Teams bzw. der Organisation verfolgt werden (Kauffeld, 2004, S. 11). Ein weiterer wesentlicher Aspekt einer realistischen und erreichbaren Zielsetzung ist eine steigende Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, welche sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit im Arbeitsumfeld auswirkt (Seligman, 2002, S. 4ff.).

Die zweite Ebene stellt die Dimension Aufgabenbewältigung dar. Je konkreter die Ziele sind, desto wahrscheinlicher ist eine effektive Aufgabenbewältigung (Lau et al., 2008, S. 80). Kauffeld (2004, S. 11) zeigt dabei die Relevanz einer klaren Darstellung der Ziele und der damit verbundenen Aufgabenstellung auf, um dem Team einen Handlungsstart zu ermöglichen. Eine effektive Aufgabenbewältigung impliziert nach Lau et al. (2008, S. 80) eine klar definierte Aufgaben- und Rollenverteilung sowie eine klare Festlegung der Prioritäten, damit die Teammitglieder ihren individuellen Beitrag zur Erreichung des Teamzieles transparent und nachvollziehbar erkennen.

Abbildung 10: Die Kasseler-Teampyramide



Quelle: Eigene Darstellung nach Kauffeld (2001, S. 138).

Die dritte Ebene des Modells bildet die Dimension Zusammenhalt. Aspekte, welche hier Berücksichtigung finden, beruhen auf gegenseitigem Vertrauen, respektvollem Umgang miteinander und gegenseitiger Unterstützung (Kauffeld, 2004, S. 11). Diese werden durch Aspekte der vorangegangenen Dimensionen bzw. Ebenen unterstützt und als förderlich für diese Dimension erachtet. Klare Ziele bzw. Aufgabenverteilungen wie auch klare Prioritäten verhindern Zielkonflikte und Unklarheiten bei der Zusammenarbeit. Weiters werden dadurch gemeinsame Anstrengungen zur Zielerreichung sichergestellt und störende Einflüsse durch Konkurrenz und Missverständnisse minimiert (Lau et al., 2008, S. 80).

Die hierarchisch höchstangesiedelte Dimension auf der vierten Ebene, wird als Verantwortungsübernahme beschrieben. Diese spiegelt das Verantwortungsgefühl der Teammitglieder und deren Einsatzbereitschaft wider und wird durch die vorhergehenden Dimensionen beeinflusst. Mit steigender wahrgenommener Qualität in den Dimensionen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung und Zusammenhalt, steigt auch die Wahrschein-

lichkeit der Verantwortungsübernahme für das Teamergebnis durch die einzelnen Mitglieder (Kauffeld, 2004, S. 11). Lau et al. (2008, S. 80) merkt ergänzend an, dass eine fehlende Verantwortungsübernahme nicht ursächlich aus Problemen im Team entsteht, sondern sich als Folgeerscheinung aus den anderen Dimensionen ergibt. Verantwortungsübernahme und vor allem eine erhöhte Einsatzbereitschaft haben durch aktuelle Managementkonzepte an Relevanz gewonnen (Kauffeld, 2004, S. 11) und werden durch Modelle, wie dem „Organizational Citizenship Behavior“ nach Organ, Podsakoff und MacKenzie (2006, S. 124 ff.) bestätigt.

Die Einflüsse der Umwelt sind schematisch durch den Kreis um die Pyramide dargestellt und haben nach Kauffeld (2004, S. 11) eine starke Wirkung vor allem auf die Dimension der Zielorientierung, durch Richtlinien, Informationsaustausch und Anreizsysteme aber auch durch die Einflussnahme von Führungskräften, die berücksichtigt werden sollte (Lau et al., 2008, S. 80).

2.2 Einflussfaktoren auf Resilienz

Wie soeben bei der Zusammenarbeit im Team gezeigt, unterliegt auch das Konstrukt der Resilienz einer Einflussnahme durch die handelnden Personen. Aus den Ausführungen zu den sieben Ebenen der organisationalen Resilienz nach Philipsen und Ziemer (2013, S. 15), auf welches noch in einem der folgenden Kapitel näher eingegangen wird, geht hervor, dass Führungspersonen einen wesentlichen Beitrag zur Resilienzentwicklung der MitarbeiterInnen leisten. Bevor jedoch die Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützt wird, müssen Führungspersonen selbst einen Entwicklungsprozess ihrer Resilienz durchlaufen, um unterstützend und resilienzförderlich agieren zu können. Borgert (2013, S. 16ff.) zeigt ebenfalls, dass es Unterschiede in der Resilienz von geführten und führenden Personen gibt, da diese jeweils unterschiedliche Rollen in der Organisation und in der Resilienzförderung wahrnehmen. Eine wesentliche Gemeinsamkeit von Philipsen und Ziemer (2013) und Borgert (2013) zeigt sich in der Vorbildwirkung der Personen in Führungsrollen. Diese zeigen resilientes Verhalten aufgrund ihrer eigenen voranschreitenden Resilienzentwicklung und wirken somit als Vorbild für die MitarbeiterInnen, was wiederum Führungspersonen von MitarbeiterInnen unterscheidet (Philipsen & Ziemer, 2013, S. 13). Eine weitere Einflussnahme auf die individuelle Resilienz wird durch das Lebensalter gezeigt. Reivich und Shatté (2002) haben in ihrer Studie gezeigt, dass die zentrale Annahme des Erlernens von Resilienz durchaus möglich ist und ein Zusammenhang mit dem Lebensalter besteht. Ebenso zeigt Wustmann (2004, S. 79ff.), dass es sich beim Konstrukt Resilienz um einen Bewältigungs- bzw. Verarbeitungsprozess

handelt, welcher aufgrund der zunehmenden Lebenserfahrung mit steigendem Alter angepasst wird und positiver bzw. stärker genutzt wird. Im Arbeitsumfeld beziehen Reivich und Shatté (2002) die Lebenserfahrung auch auf die Dauer der Berufstätigkeit und zeigen Zusammenhänge mit der individuellen Resilienz. Siegrist (2010, S. 115ff.) zeigt weiters, dass durch mehrmalige persönliche und berufliche Orientierung im Rahmen der Berufstätigkeit, eine Nutzung der oben genannten Prozesse stattfindet und somit von einem resilienteren Verhalten gesprochen werden kann.

2.3 Auswirkungen der Resilienz

Die bisher dargestellten Definitionen der Resilienz zeigen, dass bei resilienten Individuen, Eigenschaften wie Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortungsübernahme stark ausgeprägt sind (Schmied, 2013, S. 123). Diese Eigenschaften und die bisher behandelten Modelle finden bei der folgenden Darstellung von Auswirkungen Beachtung.

2.3.1 Auswirkungen auf Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten

Wie aus den bisherigen Ausführungen ersichtlich, differenziert die Theorie der Work Role Performance - Dimensionen der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens anhand des Verhaltens in unterschiedlichen Situationen. Diese Dimensionen lassen Zusammenhänge mit dem Konstrukt Resilienz erkennen. Dimensionen, welche die Reaktionen und die Bewältigungsstrategien bei Veränderungsprozessen beinhalten, unabhängig von der momentanen Rolle als Einzelne/r, als Teammitglied oder als Organisationsmitglied, zeigen in diesem Zusammenhang, dass resiliente Personen bessere Bewältigungsstrategien nutzen. Fokussiert auf das Arbeitsumfeld zeigt sich, dass es in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld nicht nur darum geht, wie MitarbeiterInnen, Teams und die Organisation auf Wandel reagieren, sondern auch um das selbst initiierte Antizipieren der geänderten Anforderungen und deren Wirkung auf das Umfeld, um die erwarteten Leistungen zu erbringen (Hoopes, 2011, S. 88). Dies liefert eine relevante Dimension im Zusammenhang mit dem Konstrukt der Resilienz - die Eigeninitiative. In der Dimension der individuellen Eigeninitiative findet eine selbst initiierte Verhaltensanpassung und eine Zukunftsorientierung Berücksichtigung (Griffin et al., 2007, S. 332). Eine weitere relevante Dimension bildet die individuelle Anpassungsfähigkeit. Diese zeigt wie MitarbeiterInnen mit geänderten Rahmenbedingungen umgehen bzw. auf diese reagieren und inwieweit die Personen die Veränderungen ihrer Arbeitsrolle unterstützen (Griffin et al., 2007, S. 331). Dieses Verhalten in Unsicherheitssituationen ist ein Kernelement des Mo-

dells der Work Role Performance und ist im Zusammenhang mit dem Konstrukt der Resilienz besonders bedeutsam, denn nach Hoopes (2011, S. 82) lassen sich besonders durch die Verhaltensweisen in diesen Situationen, Einflüsse durch die individuelle Ausprägung der Resilienz erkennen.

Des Weiteren zeigen Youssef und Luthans (2007, S. 778ff.) die Bedeutung der bisher diskutierten Einflüsse als essentielle Einflussfaktoren am Arbeitsplatz in der Theorie zum „Positive Organizational Behavior“ auf und erweitern damit die resilienzfördernden Eigenschaften wie Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortungsübernahme (Schmied, 2013, S. 123) um die Dimension Hoffnung. Ausgehend von den drei postulierten unabhängigen Dimensionen Hoffnung, Optimismus und Resilienz, untersuchen Youssef und Luthans (2007, S. 779) im Rahmen der Positive Organizational Behavior (POB) – Theorie Zusammenhänge und die Beeinflussung der Arbeitsleistung, der Arbeitszufriedenheit, der Freude an der Arbeit und dem organisationalen Engagement. Hoffnung wird in diesem Zusammenhang als positiver anregender Zustand definiert, der sich aus einem individuell wahrgenommenen Erfolgsgefühl ergibt. Dieser Zustand ist durch zielgerichtete Aufgabenbewältigung und einer Planung der Aktivitäten zur Zielerreichung geprägt und wird durch die individuelle Willenskraft ein Ziel zu erreichen, unterstützt (Snyder, 2000, S. 10ff.). Yousseff und Luthans (2007) zeigen in ihrer Arbeit einen hohen Zusammenhang von Hoffnung mit den Konzepten der Arbeitszufriedenheit, der Freude an der Arbeit sowie dem organisationalen Engagement und einen schwächeren mit der Arbeitsleistung. Ebenso zeigt sich ein schwacher Zusammenhang von Optimismus mit den genannten Konzepten (Yousseff & Luthans, 2007, S. 793). In diesem Kontext wird Optimismus nach Seligman (2006, S. 79ff.) durch den Attributionsstil begründet. Optimismus entsteht demnach durch die Zuschreibung positiver Ereignisse auf gegenwärtige, beständige und persönlich erscheinende Ursachen und der Zuschreibung von negativen Ereignissen auf externe, temporäre und situationsspezifische Ursachen. Schwache Zusammenhänge bestehen ebenfalls zwischen Resilienz und den einzelnen Konzepten (Yousseff & Luthans, 2007, S. 793). Resilienz wird in diesem Zusammenhang als entwickelbare Fähigkeit beschrieben, um sich von Fehlern, Konflikten und Rückschlägen zu erholen bzw. auch als positiver Umgang mit persönlicher Verantwortung (Luthans, 2002, S. 702). In einer weiterführenden Studie zeigen sich jedoch starke Zusammenhänge zwischen den ursprünglich angenommenen unabhängigen Dimensionen Hoffnung, Optimismus und Resilienz, weshalb die Differenzierung zwischen diesen Dimensionen als weniger relevant gesehen wird und die Berücksichtigung eines ganzheitlichen Konstrukts betont wird (Yousseff & Luthans, 2007, S. 794).

Snyder (2004, S. 39ff.) liefert hierzu einen Ansatz und zeigt, dass Individuen voller Hoffnungen auch besser mit Unsicherheit umgehen und resilienter wirken. Dass Resilienz als ganzheitliches Konstrukt gesehen werden kann, welches Aspekte der Hoffnung und des Optimismus berücksichtigt, zeigt sich ebenfalls in einem empirisch belegten Modell nach Norman, Luthans und Luthans (2005, S. 61ff.). Die empirischen Ergebnisse beweisen unter anderem einen direkten Einfluss von Resilienz auf die Arbeitsleistung und den Erfolg der Organisation. Resilienz beinhaltet in diesem Zusammenhang die geforderten Aspekte der Hoffnung und des Optimismus (Norman et al., 2005, S. 62). Das Modell der sieben Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002, S. 41), berücksichtigt diese Aspekte ebenfalls, jedoch wird die Dimension Optimismus wie schon aufgezeigt, um den Realitätsbezug ergänzt.

2.3.2 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team

Die Dimensionen der Zusammenarbeit im Team nach Kauffeld (2004, S. 10f.) und deren Ausprägungen, lassen Zusammenhänge mit dem Konstrukt der Resilienz ableiten. Die Zielorientierung, wie auch die Aufgabenbewältigung bzw. auch die Verantwortungsübernahme werden als Merkmale der Resilienz durch Harland, Harrison, Jones und Reiter-Palmon (2005, S. 3ff.) besonders bei der Zusammenarbeit betont. Des Weiteren zeigen Ergebnisse diverser Forschungsarbeiten, dass Resilienz wie bereits erwähnt, mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Es werden jedoch auch erste Indikationen gezeigt, dass individuelle Resilienz einen positiven Beitrag zur Zusammenarbeit im Team liefert (Kluge, 2004, S. 27).

Die Zielorientierung wird bei der Zusammenarbeit im Team nach Kauffeld (2004, S. 11) sowie bei den individuellen Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002, S. 34) als besonders bedeutsam beschrieben. Im Zusammenhang mit Resilienz wird Zielorientierung/Reaching Out als individuelle Fähigkeit verstanden, die positiven Aspekte des Lebens weiter zu verbessern, sich Herausforderungen zu stellen (Jackson & Watkin, 2004, S. 15) und Beziehungen zu anderen zu vertiefen (Hay Group, 2010, S. 20). Bei der Zusammenarbeit im Team hingegen bedeutet Zielorientierung gegebenenfalls auch, dass individuelle Ziele den Teamzielen untergeordnet werden müssen, um ein funktionierendes Team zu gewährleisten (Kauffeld, 2004, S. 11). Diese Unterordnung findet statt, wenn der Erfolg der Zusammenarbeit einen Identitätsgewinn für die einzelne Person darstellt. Dieser Identitätsgewinn durch die Zusammenarbeit wird von resilienten Personen vor allem in der Betonung der Wichtigkeit ihrer Beiträge mit einer gleichzeitig stattfindenden positiven Sinnerfahrung gesehen. Die Höhe des Identitätsgewinn wird weiters

durch den Zusammenhalt des Teams bestimmt, denn Teams mit geringerem Zusammenhalt erleichtern den angestrebten Gewinn, da die anderen Teammitglieder schwächer am gemeinsamen Gewinn orientiert sind (Steinebach et al., 2013, S. 189). Diese Ausführungen sind vor allem für resiliente Personen entscheidend, denn aufgrund dieses beschriebenen Verhaltens wird entschieden, wie hoch die Identifikation mit den Teamzielen ausfällt. Diese Identifikation stellt jedoch die erste Ebene der Zusammenarbeit dar und kann bei Nichtstattfinden zu Konflikten im Team führen (Kauffeld, 2001, S. 136).

Die soeben gezeigte Zielorientierung und die damit verbundene Identifikation ist nach Lau et al. (2008, S. 80) die Grundlage für eine effektive Aufgabenbewältigung, welche durch klar definierte Aufgaben- und Rollenverteilungen sowie einer klaren Festlegung der Prioritäten die Zusammenarbeit charakterisieren. Dies führt wiederum zur transparenten und nachvollziehbaren Darstellung des individuellen Beitrags zur Erreichung des Teamzieles und fördert somit die Identifikation der resilienten Personen mit den Teamzielen. Die Aspekte der Zielorientierung und der Aufgabenbewältigung bilden wiederum die Basis für den Zusammenhalt im Team, welcher auf gegenseitigem Vertrauen, respektvollem Umgang miteinander und gegenseitiger Unterstützung beruht (Kauffeld, 2004, S. 11). Zusammenhalt bei der Zusammenarbeit im Team ist wichtig um durch gemeinsame Anstrengungen die Zielerreichung zu gewährleisten und störende Einflüsse durch Konkurrenz und Missverständnisse zu minimieren (Lau et al., 2008, S. 11). Aus den Ausführungen zur Zielorientierung und dem bedeutenden Identitätsgewinn für resiliente Personen, wird in diesem Zusammenhang ersichtlich, dass es umso wichtiger ist klare Ziele bzw. Aufgabenverteilungen wie auch klare Prioritäten zu setzen, da dies Zielkonflikte und Unklarheiten bei der Zusammenarbeit vermeidet und resilienten Personen trotz Zusammenarbeit ihren individuellen Beitrag erkennen lässt (Steinebach et al., 2013, S. 190).

Die erwünschte Verantwortungsübernahme bei der Zusammenarbeit im Team hängt wie bereits erwähnt von der wahrgenommenen Qualität der Zielorientierung, der Aufgabenbewältigung sowie des Zusammenhaltes ab (Kauffeld, 2004, S. 11). Nach Peterson, Park und Sweeney (2008, S. 33) unterstützen resiliente Personen die Zusammenarbeit im Team durch ihren Optimismus, der eher Erfolge als Misserfolge in den Vordergrund rücken lässt, durch eine Opferbereitschaft, welche sie die eigenen Bedürfnisse kurzzeitig zurückstellen lässt und die Bedürfnisse des Teams respektiert sowie durch den Glauben an die eigenen als auch an die Fähigkeiten des Teams. Vor allem profitiert das Team von der Widerstandsfähigkeit der resilienten Mitglieder bei der Auseinandersetzung mit

Herausforderungen. Um diese Weise der Verantwortungsübernahme von resilienten Personen zu erzielen, ist es wiederum erforderlich den Identitätsgewinn bzw. die Identifikation mit den Teamzielen sicherzustellen (Steinebach et al., 2013, S. 190).

2.4 Implikationen für die Resilienzförderung

Wie aus den angeführten Modellen der Resilienz erkennbar, ist Resilienz lehrbar und erlernbar (Wustmann, 2004, S. 124), weshalb im Folgenden noch Implikationen zur Resilienzförderung erörtert werden, die als wesentlicher Bestandteil aktueller Resilienzkonzepte gefordert werden. Dieser Forderung kommen unter anderem auch Reivich und Shatté (2002) nach, weshalb das Modell der sieben Resilienzfaktoren ebenfalls als Konzept zur Förderung von Resilienz gesehen wird und nicht nur als Konstrukt zur Beschreibung von Resilienz (Siegrist, 2010, S. 40). Borgert (2013, S. 16ff.) schlägt in diesem Zusammenhang nachfolgende zu berücksichtigende Aspekte vor, die zur Förderung der individuellen Resilienz beitragen:

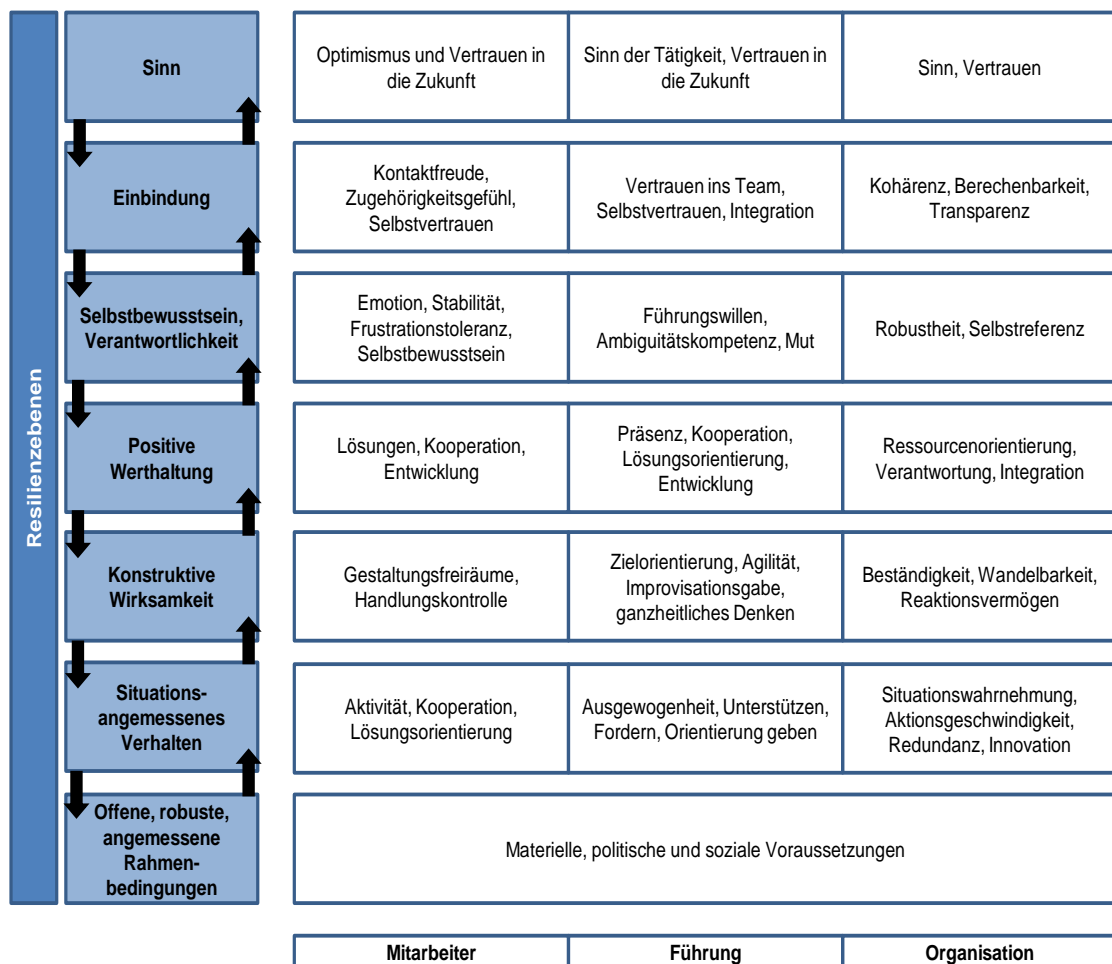
- Akzeptanz als Individuum,
- positive Beziehungen zu den KollegInnen und Beteiligten,
- klare Strukturen und Rollen,
- Gelegenheiten, um Entscheidungen zu treffen,
- Ruhephasen zwischen stressigen und krisenhaften Aufgaben,
- sinnhafte Einbindung der Aufgaben,
- Zugriff auf notwendige Ressourcen, um die Aufgaben erledigen zu können,
- effektives Feedback und
- Lernmöglichkeiten.

Akzeptanz als Individuum beschreibt einen wertschätzenden Umgang miteinander, der durch die Unterscheidung zwischen der Person und deren Verhalten unterstützt wird. Dies vermeidet voreilige Rückschlüsse auf den gesamten Charakter einer Person, die aus der zugeordneten Rolle und einem bestimmten Verhalten abgeleitet werden. Akzeptanz als Individuum beschreibt somit die Wertschätzung des Menschen (Borgert, 2013, S. 17). Der Aspekt der positiven Beziehungen zeigt sich vor allem durch eine hohe Kooperationsqualität in der Zusammenarbeit. Um positive Beziehungen herstellen zu können, gilt es Vorurteile zu vermeiden, Mitwirkende und deren unterschiedliche Charaktereigenschaften zu akzeptieren und diese Vielfalt an Charakteren als Bereicherung für sich selbst anzuerkennen. Durch die Aspekte der klaren Strukturen und Rollen wird sichergestellt, dass ein gemeinsames Verständnis zu den Zielen und zur Aufgabenbewältigung vorherrscht und dem Entstehen von Unsicherheitsgefühlen vorbeugt (Borgert, 2013, S.

17). Die Relevanz des gemeinsamen Verständnisses wurde bereits bei der Zusammenarbeit im Team durch die Ausführungen nach Kauffeld (2004, S. 11) und Seligman (2002, S. 4ff.) diskutiert und wird hier nochmals bekräftigt. Verantwortungsübernahme ebenfalls von Kauffeld (2004, S. 11) als wichtige Dimension der Zusammenarbeit identifiziert, wird nach Borgert (2013, S. 17) durch das Bieten von Gelegenheiten um Entscheidungen zu treffen unterstützt und weiters als förderlich für die Resilienz der Individuen gesehen. Zu beachten dabei ist jedoch, dass eventuelle Fehlentscheidungen nicht zu Schuldzuweisungen führen und daraus entstandene Probleme gemeinsam diskutiert und gelöst werden. Ruhephasen zwischen stressigen und krisenhaften Aufgaben sollten gewährleistet werden, um eine zeitnahe Selbstreflexion zu ermöglichen (Borgert, 2013, S. 18). Eine weitere Förderungsmaßnahme stellt die sinnhafte Einbindung jedes Individuums in der Organisation bzw. im Team dar. Dies bewirkt einen stärkeren Zusammenhalt des Teams und führt zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass die Arbeitsergebnisse den Erwartungen entsprechen. Auch werden dadurch Herausforderungen eher angenommen und das Geschehen bzw. die Ergebnisse mit einer positiven Bewertung bzw. Bedeutung in Verbindung gebracht (Borgert, 2013, S. 18). Creusen und Müller-Seitz (2010, S. 93) beschreiben diese Bedeutung als Sinnerfahrung in Tätigkeiten, welche positive psychische und physische Auswirkung hat und in weiterer Folge zu positiven Emotionen, Ordnung, Lebenszufriedenheit, Motivation, erhöhter Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit führt. Der Aspekt der notwendigen Ressourcen zeigt eine förderliche Wirkung auf die Resilienz der Individuen, indem die Erreichbarkeit der gesetzten Ziele durch die Verfügbarkeit bei der Aufgabenbewältigung der Ressourcen Zeit, Budget, MitarbeiterInnen sowie Materialien und Wissen unterstützt wird und die Ziele somit als realistisch gesehen werden (Borgert, 2013, S. 18). Die Wirkung einer realistischen Zielsetzung zeigte sich schon in den Ausführungen zur Zusammenarbeit im Team (Kauffeld, 2004, S. 11) und fördert die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, was sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit im Arbeitsumfeld auswirkt (Seligman, 2002, S. 4ff.). Um Unsicherheiten, die nicht als resilienzfördernd gesehen werden, der MitarbeiterInnen zu vermeiden ist eine effektive Feedbackkultur sinnvoll. Diese beinhaltet individuelles Feedback bezüglich des persönlichen Beitrages zum Ziel, Fähigkeiten, Aufgabenerledigung und der Akzeptanz jeder einzelnen Person. Als letzten Aspekt zur Resilienzförderung nennt Borgert (2010, S. 18), dass Möglichkeiten des Lernens vorhanden sein müssen. Diese sollten einerseits die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen betreffen, um Motivation durch dieses Wachstum langfristig zu gewährleisten und andererseits das Lernen aus Fehlern zulassen.

Die geforderte Perspektivenerweiterung in der Resilienzforschung (Walter, 2001, S. 295), um eine Verbindung zwischen der individuellen und organisationalen Ebene herzustellen, sowie die Forderung im Rahmen des positiven Managements von Creusen und Müller-Seitz (2010, S. 41), einer Betrachtung der intraindividuellen, der interindividuellen und der organisationalen Ebene, ist ebenfalls für die Resilienzförderung von Interesse. Philipsen und Ziemer (2013, S. 4ff.) nehmen darauf Bezug und stellen ein zusammenfassendes Modell der organisationalen Resilienz auf (Abb. 11). Dieses beschreibt Aspekte auf Mitarbeiter-, Führungs- und Organisationsebene, um eine resilienzfördernde Organisationkultur zu etablieren.

Abbildung 11: Sieben Ebenen der organisationalen Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung nach Philipsen und Ziemer (2013, S. 5).

Das Modell zeigt Aspekte der Resilienzentwicklung auf der individuellen Ebene der MitarbeiterInnen, der Führungsebene sowie auf der Organisationsebene und schreibt der Führung eine zentrale Rolle zu. Weiters werden auch die relevanten Wechselwirkungen

zwischen den Perspektiven der MitarbeiterInnen, Führung und Organisation sowie die Wechselwirkungen zwischen den sieben Ebenen Sinn, Einbindung, Selbstbewusstsein, Werthaltung, Wirksamkeit, Verhalten und den Rahmenbedingungen berücksichtigt (Philipsen & Ziemer, 2013, S. 13). Einen Schlüsselaspekt auf der individuellen Ebene, stellt das situationsangemessene Verhalten dar, welches eine Realitätsakzeptanz fordert. Dadurch entsteht in weiterer Folge eine unvoreingenommene, emotionsfreiere Wahrnehmung der Situation und führt zu wirksamen Handlungen (Philipsen & Ziemer, 2013, S. 13). Dies entspricht ebenfalls den bereits gezeigten Ausführungen von Reivich und Shatté (2002) zu den Resilienzfaktoren Emotionssteuerung, realistischer Optimismus und Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Ein weiterer wichtiger Aspekt der individuellen Ebene ist der Sinn, welcher hier als förderlich für den Optimismus und das Vertrauen in die Zukunft beschrieben wird (Philipsen & Ziemer, 2013, S. 13). Dieser Aspekt wurde ebenfalls von Borgert (2013, S. 16ff.) unter sinnhafter Einbindung angesprochen und zeigte sich in weiteren Ausführungen zur Zielorientierung entlang aller bisher diskutierten Modelle als relevant. Der Zielorientierung und der Zielsetzung kommt dadurch eine weitere zentrale Bedeutung zu. Seligman (2002, S. 4ff.) attestierte einer realistischen erreichbaren Zielsetzung eine positive Sinnerfahrung der MitarbeiterInnen, die sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit und die Arbeitsleistung auswirkt.

Auf der Ebene der Führung zeigen sich nicht nur die Aspekte der Führung als relevant sondern ebenfalls die dadurch entstehenden Anforderungen an die Führungsperson. Führung nach Buckingham und Coffman (1999, S. 58ff.) stellt einen stärkenorientierten Vorgang dar, welcher den MitarbeiterInnen Orientierung, Unterstützung und geeignete Rahmenbedingungen bietet. Dies führt zur Identifikation mit den Organisationszielen und zur individuellen Entwicklung der MitarbeiterInnen. Die Relevanz der Identifikation mit den Zielen wurde bereits im Modell von Kauffeld (2004, S. 9) aufgezeigt, da dadurch das Verständnis und die Akzeptanz der Ziele erzielt wird. Der individuellen Entwicklung kam bereits bei der diskutierten Stärkenorientierung nach Creusen und Müller-Seitz (2010, S. 94) eine hohe Bedeutung zu, in welcher die Förderung von Stärken und nicht die Kompensation von Schwächen im Vordergrund steht. Diese Aspekte sind ebenfalls Bestandteil einer resilienzfördernden Führung. Diese Art der Führung ist vor allem durch die Vermittlung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten, der Unterstützung und dem Bestreben Orientierung zu geben geprägt. Dies führt weiters zur Übereinstimmung von Zielen, Werten und zu einem förderlichen Kooperations- und Kommunikationsverhalten (Philipsen & Ziemer, 2013, S. 15). Die daraus entstehenden Anforderungen an die Führungsperson stellen den zweiten Aspekt der Ebene Führung dar. Resilienzförderliche Führung bedeutet ebenfalls die Entwicklung der Resilienz der Führungsperson. Hier stehen Aspekte

wie Selbstachtsamkeit, Emotionskontrolle, die Vermittlung positiver Perspektiven und die Zielorientierung im Vordergrund. Der Aspekt Emotionen wurde in den Ausführungen zur Resilienz mit der Dimension Emotionssteuerung bereits aufgezeigt, in welcher die Bedeutung des Erlangens und des Behaltens einer positiven Einstellung betont wurde (Teuber & Dickes, 2013, S. 3). Positive Perspektiven zeigt sich ebenfalls in der Dimension realistischer Optimismus nach Reivich und Shatté (2002, S. 41), die von einer realitätsbezogenen Überzeugung geprägt wird und eine positive Zukunftsperspektive vermittelt. Die geforderte Zielorientierung der Führungsperson im Modell der sieben Ebenen der organisationalen Resilienz (Philipsen & Ziemer, 2013 S. 15) zeigte sich ebenfalls im Modell nach Reivich und Shatté (2002, S. 46) in der Dimension Zielorientierung/Reaching Out. Auch in diesem Zusammenhang wird die positive Sichtweise von Herausforderung (Jackson & Watkin, 2004, S. 15) und eine starke Zielverfolgung (Teuber & Dickes, 2013, S. 4) als notwendig angesehen.

Die Ebene der Organisation wird inhaltlich von der Organisationsentwicklung durch die Führungsebene geprägt, zeigt jedoch zusätzlich die Aspekte einer resilienzfördernden Organisationskultur. Diese leistet vor allem auf der Ebene der offenen, robusten, angemessenen Rahmenbedingungen, einen wesentlichen Beitrag zur Resilienzförderung. Diese Rahmenbedingungen bilden die Voraussetzung bisher angeführten Aspekte und werden durch die physische und ökonomische Ausstattung der Organisation und durch eine gemeinsame Entwicklung der Organisationskultur bestimmt (Philipsen & Ziemer, 2013 S. 17).

Die bisherigen Ausführungen zum Konstrukt Resilienz, besonders dem Modell der sieben Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002), dem Modell der Work Role Performance nach Griffin et al. (2007) und dem Modell der Zusammenarbeit im Team nach Kauffeld (2004) sowie die dargestellten Auswirkungen, zeigen die Relevanz der im folgenden Kapitel dargestellten Hypothesen für den empirischen Teil dieser Arbeit.

2.5 Hypothesen

Sehen sich Personen in Führungspositionen im deutschsprachigen Raum resilienter als Personen in Mitarbeiterpositionen, sind Zusammenhänge zwischen Resilienz und dem Arbeitsverhalten in Form der Arbeitsleistung vorhanden und sind resilientere Personen auch wirklich erfolgreicher bei der Zusammenarbeit in Teams bilden wie bereits ausgeführt die Forschungsfragen, welchen in dieser Arbeit nachgegangen wird.

Diese und die bisher getroffenen Überlegungen zu den Konstrukten Resilienz, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten sowie Arbeit im Team lassen nachstehende Hypothesen an Interesse gewinnen, welche in weiterer Folge untersucht werden:

- H1. Personen in Führungspositionen schätzen ihre Resilienz signifikant höher ein, als Personen in Mitarbeiterpositionen.
- H2. Je älter die Personen, desto höher die selbsteingeschätzte Resilienz.
- H3. Je länger die Dauer der Berufstätigkeit, desto höher ist die selbsteingeschätzte Resilienz.
- H4. Resilientere Personen schätzen ihr Arbeitsverhalten in Form ihrer Arbeitsleistung signifikant positiver ein, als weniger resiliente.
- H5. Resilientere Personen schätzen die Teamleistung positiver ein als weniger resiliente Personen.
- H6. Je höher die selbsteingeschätzte Resilienz der Personen, desto höher ist ihre eingeschätzte Anpassungsfähigkeit (H6a) und Eigeninitiative (H6b).
- H7. Je höher die selbsteingeschätzte Resilienz, desto höhere die eingeschätzte Verantwortungsübernahme bei der Zusammenarbeit im Team.
- H8. Eine hohe individuelle Zielorientierung als Teil der Resilienzeinschätzung von Personen steht in einem positiven Zusammenhang mit der Zielorientierung bei der Zusammenarbeit im Team.

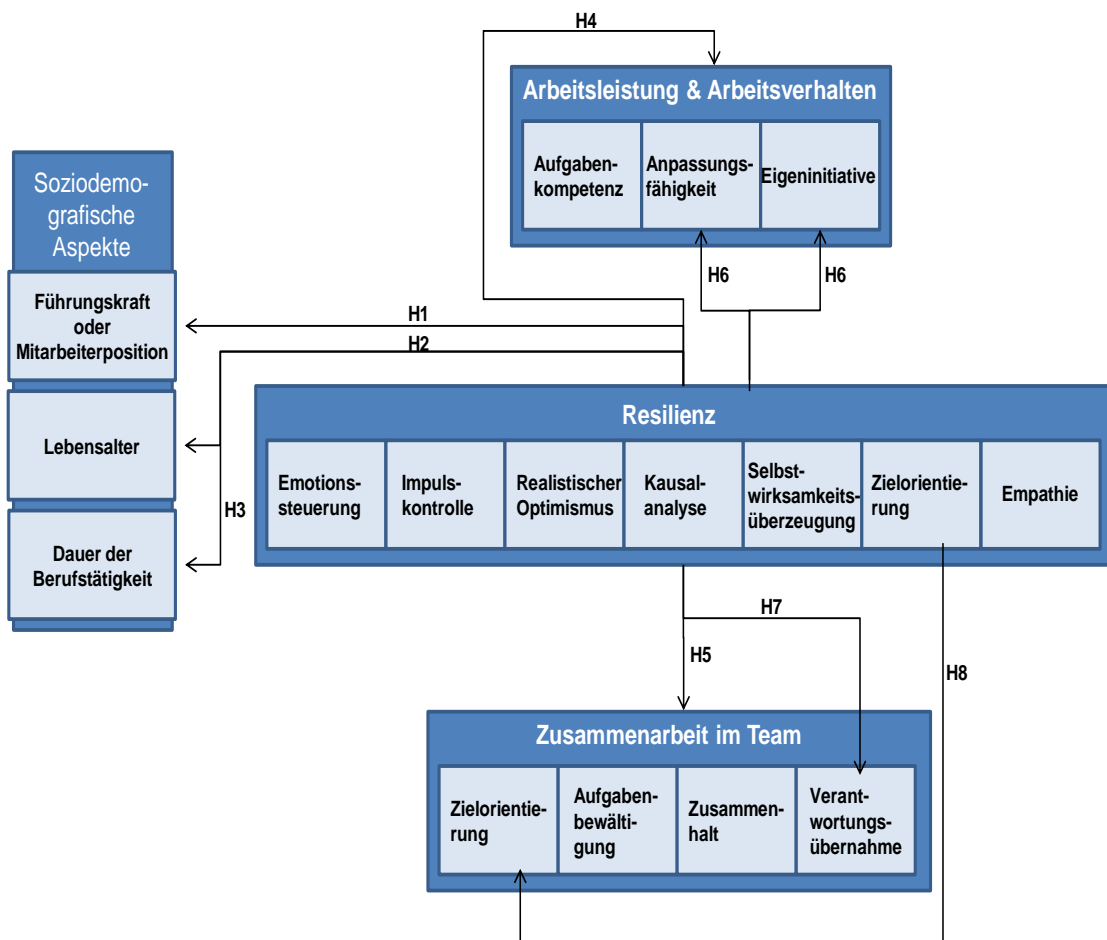
3 Empirische Untersuchung

Das folgende Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung der in der Theorie gezeigten Zusammenhänge der Konstrukte sowie der Beschreibung des postulierten Forschungsmodells, der Durchführung der Untersuchung, der Methode und dem Instrument, der Stichprobe sowie dem Auswertungsverfahren.

3.1 Forschungsmodell

Das Forschungsmodell beruht auf Erkenntnis der bisherigen Ausführungen und bietet eine Zusammenfassung der aus den Forschungsfragen abgeleiteten Hypothesen H1 bis H8. Eine grafische Darstellung des Forschungsmodells wird in Abbildung 12 gezeigt, welche Resilienz im zentralen Blickfeld und die Hypothesen zu den Unterschieden bzw. Zusammenhängen zu den bisher erwähnten Konstrukten und teilweise einzelner Dimensionen zeigt.

Abbildung 12: Forschungsmodell



Bei den Hypothesen ist zu beachten, dass es sich bei der Hypothese H1 um eine Unterschiedshypothese handelt und bei H2, H3, H4, H5, H6, H7 und H8 um Zusammenhangshypothesen. Diese Unterscheidung wird für die Hypothesenbewertung von Bedeutung, da sich das Verfahren der Testung danach richtet. Die Hypothese H1, H2 und H3 gehen Unterschiede bzw. Zusammenhänge der Resilienz aufgrund soziodemografischer Aspekte nach. Die Hypothesen H4 bis H8 untersuchen Zusammenhänge zwischen Resilienz, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten sowie der Zusammenarbeit im Team.

3.2 Durchführung der empirischen Untersuchung

Um den Forschungsfragen und abgeleiteten Hypothesen nachzugehen, wurde ein nicht-experimentell Studiendesign gewählt. Bei der Studie handelt es sich um eine Querschnittsstudie, welche eine Momentaufnahme der Wahrnehmung bzw. der Einschätzung zu den Forschungsfragen liefern soll. Die Datenerhebung erfolgte im Jänner 2015 bis Februar 2015 mittels eines standardisierten online Fragebogens, welcher über eine Webplattform (www.umfrageonline.com) verwaltet wurde.

Die TeilnehmerInnen wurden durch mehrmaliges Posten des Umfragelinks, in den Plattformen (OnlineCampus, XING, LinkedIn, Facebook) zur Teilnahme eingeladen. Zusätzlich wurden Postings in speziellen XING-Gruppen durchgeführt, um den Anzahl der TeilnehmerInnen zu erhöhen.

Die Beantwortung des Fragebogens dauerte durchschnittlich 17 Minuten. Manche TeilnehmerInnen nahmen die Unterbrechungsfunktion des Anbieters der Webplattform (www.umfrageonline.com) in Anspruch und setzten ihre Beantwortung nach bis zu 12 Stunden Unterbrechung fort. Der Umfragelink und somit die Befragung wurde nach sechswöchigem Erhebungszeitraum, wie geplant Ende Februar 2015 geschlossen. Am folgenden Tag wurden die Rohdaten von der Webplattform exportiert und für die Verarbeitung mittels IBM SPSS Statistics® 22 importiert.

3.3 Methode und verwendetes Instrument

Die Durchführung der Studie wurde mittels eines eigens dafür erstellten Fragebogens (siehe Anhang), welcher online verteilt wurde, abgewickelt. Eine Vortestung wurde mit 5 ProbandInnen durchgeführt, wobei hier der Schwerpunkt auf die Verständlichkeit der Items gelegt wurde, da diese größtenteils aus dem Englischen übersetzt wurden. Die Rückmeldungen aus diesem Pre-Test wurden in die finale Version des Fragebogens aufgenommen. Der Fragebogen beinhaltet zwei Kategorien an Items und kann als ein Verhal-

tens- und Situationsfragebogen bezeichnet werden, da sich die ProbandInnen in Alltagssituationen am Arbeitsplatz und im Privatleben hineinversetzen und eine Offenbarungsbereitschaft zur Selbstauskunft zeigen müssen. Bei Verhaltensfragebögen besteht das Risiko der Introspektion und sozialen Erwünschtheit bei den Antworten der ProbandInnen. Um diesem Risiko zu begegnen wurde einerseits Anonymität zugesichert und andererseits eine Inversformulierung bei Items verwendet (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012, S. 59).

Die erste Kategorie wird durch sieben soziodemografische Items, wie Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit, Dauer der Berufstätigkeit, Berufstätigkeit in aktueller Position und die Unterscheidung nach Führungsposition oder Mitarbeiterposition gebildet.

Die zweite Kategorie bilden 110 Items, welche die relevanten Konstrukte (Tab. 3) mittels der Skalen des Resilience Factor Inventory (RFI) nach Reivich und Shatté (2002), des Multilevel Performance Inventory (MPI) nach Griffin et al. (2007) und des Fragebogens zur Arbeit im Team (F-A-T) nach Kauffeld (2004) erheben. Der gesamte Fragebogen umfasst somit 117 Items und ist im Anhang dargestellt.

Tabelle 3: Übersicht des Erhebungsinstrumentes mit den verwendeten Skalen

Konstrukt	Dimension	Verwendete Skala	Autor
Resilienz	Emotionssteuerung	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;
		Emotion regulation	Reivich & Shatté, 2002
	Impulskontrolle	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;
		Impuls control	Reivich & Shatté, 2002
	Realistischer Optimismus	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;
		Optimism	Reivich & Shatté, 2002
	Kausalanalyse	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;
		Causal analysis	Reivich & Shatté, 2002
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;	
	Self efficacy	Reivich & Shatté, 2002	
Zielorientierung	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;	
	Reaching out	Reivich & Shatté, 2002	
Empathie	Resilience Factor Inventory (RFI)	Hay Group, 2010;	
	Empathy	Reivich & Shatté, 2002	
Arbeitsleistung & Arbeitsverhalten	Aufgabenkompetenz	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Griffin et al., 2007
		Proficiency	
	Anpassungsfähigkeit	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Griffin et al., 2007
	Eigeninitiative	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Griffin et al., 2007
Zusammenarbeit im Team	Zielorientierung	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Kauffeld, 2004
		Zielorientierung	
	Aufgabenbewältigung	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Kauffeld, 2004
		Aufgabenbewältigung	
Zusammenhalt	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Kauffeld, 2004	
	Zusammenhalt		
Verantwortungsübernahme	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Kauffeld, 2004	
	Verantwortungsübernahme		

Anmerkung: Eigene Darstellung nach Hay Group (2010), Reivich & Shatté (2002), Griffin et al. (2007), Kauffeld (2004).

3.3.1 Skalen zur Resilienz

Um das Konstrukt Resilienz mit den zugehörigen Dimensionen Emotionssteuerung, Impulskontrolle, realistischer Optimismus, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie zu erheben, wurden den Dimensionen zugehörige Skalen nach Reivich und Shatté (2002) verwendet, welche ebenfalls im Resilience Factor Inventory (RFI) gezeigt werden und hier als Basis dienen. Das RFI besteht aus sieben Dimensionen, wobei jede Dimension wiederum aus acht Items besteht.

Für die persönliche Einschätzung zu den einzelnen Items durch die ProbandInnen wurde eine 5-stufige Likertskala verwendet, die auch im RFI verwendet wird. Die Skala zeigt die Ausprägungen sehr wahrscheinlich, in der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich und nicht wahrscheinlich. Folgende Abbildung zeigt zwei Items und die dazugehörigen Instruktionen, welche beispielhaft für die Erhebung aller Dimensionen des Konstrukts Resilienz zu sehen sind.

Abbildung 13: Beispielitems für die Skalen des RFI

Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Einschätzung zu den einzelnen Aussagen bezogen auf Ihre Person.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "Sehr wahrscheinlich, in der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich, nicht wahrscheinlich", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	Sehr wahrscheinlich	in der Regel wahrscheinlich	einigermaßen wahrscheinlich	manchmal wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Beim Versuch ein Problem zu lösen, vertraue ich meinem Instinkt und verfolge die erste Lösung, die mir einfällt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn ich ein Gespräch mit meinem/-er Vorgesetzten, einem/-er Kollegen/-in, meinem Mann, meiner Frau oder meinem Kind im Voraus plane, handle ich dennoch emotional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anmerkung: Eigene Übersetzung der RFI - Items.

Wie einführend angemerkt beinhaltet die RFI Skala sieben Dimensionen, welche nach dem Modell nach Reivich und Shatté (2002) die sieben Resilienzfaktoren darstellen. Die Zuordnung der einzelnen Items zu den Dimensionen, zeigt die Übersicht in Tabelle 4. Die Dimension Emotionssteuerung setzt sich aus den Items R2, R7, R13, R23, R25, R26, R31 und R56 zusammen. Empathie wird durch die Items R10, R24, R30, R34, R37, R46, R50 und R54 bestimmt. Impulskontrolle wird durch die Items R4, R11, R15, R36, R38, R42, R47 und R55, Kausalanalyse durch R1, R12, R19, R21, R41, R44, R48 und

R52, Realistischer Optimismus durch R3, R18, R27, R32, R33, R39, R43 und R53, Selbstwirksamkeitsüberzeugung durch R5, R9, R17, R20, R22, R28, R29 und R49 bestimmt. Die letzte Dimension Zielorientierung setzt sich aus den Items R6, R8, R16, R19, R35, R40, R45 und R51 zusammen. Diese Skalenbildung entspricht dem Original nach Reivich und Shatté (2002, S. 34 ff.).

Tabelle 4: Zuordnung der Items nach der RFI Skalen

Dimension	Item#	Itembeschreibung
Emotionssteuerung	R2	Auch wenn ich ein Gespräch mit meinem/-er Vorgesetzten, einem/-er Kollegen/-in, meinem Mann, meiner Frau oder meinem Kind im Voraus plane, handle ich dennoch emotional.
	R7	Ich bin nicht in der Lage, positive Emotionen zu nutzen, um mich auf eine Aufgabe zu konzentrieren.
	R13	Ich kann meine Gefühle steuern und kontrollieren, wenn ich Widrigkeiten ausgesetzt bin.
	R23	Ich werde von meinen Gefühlen völlig mitgerissen.
	R25	Ich bin gut darin meine Gedanken nachzuvollziehen und mir ist bewusst, wie diese auf meine Stimmung wirken.
	R26	Wenn jemand etwas macht, was mich aufregt, bin ich in der Lage nach einer angemessenen Zeit, wenn ich mich beruhigt habe, über dieses Thema zu diskutieren.
	R31	Meine Gefühle beeinträchtigen meine Konzentrationsfähigkeit bei Dingen, die ich zu Hause oder in der Arbeit zu erledigen habe.
R56	Bei der Diskussion eines "heißen" Themas mit einem/-er Kollegen/-in oder Familienmitglied, bin ich in der Lage meine Emotionen unter Kontrolle zu halten.	
Empathie	R10	Ich erkenne aufgrund der Mimik von Personen, welche Emotionen diese gerade erfahren.
	R24	Es ist für mich schwer nachzuvollziehen, warum Menschen so fühlen und nicht anders.
	R30	Ich fühle mich verloren, wenn es darum geht, die Reaktion von Menschen zu verstehen.
	R34	Wenn jemand traurig, wütend oder in Verlegenheit ist, kann ich gut nachvollziehen, was diese Person empfindet.
	R37	Wenn ein/-e Kollege/-in verärgert ist, kann ich mir gut vorstellen warum.
	R46	Für mich ist es leicht, mich in einem Buch oder Film zu verlieren.
	R50	Meine bessere Hälfte und/oder enge Freunde/-innen sagen mir, dass ich sie nicht verstehe.
R54	Meine Kollegen/-innen und Freunde/-innen sagen mir, dass ich ihnen nicht zuhöre.	
Impulskontrolle	R4	Ich kann mich gut abschotten, um nicht von meinen anstehenden Aufgaben abgelenkt zu werden.
	R11	Ich neige dazu aufzugeben, wenn Dinge schief laufen.
	R15	Bei Auftreten eines Problems, nehme ich meine ersten Gedanken dazu bewusst zur Kenntnis.
	R36	Ich plane in meiner Arbeit, zu Hause oder meine Finanzen nicht voraus.
	R38	Ich bevorzuge Dinge spontan zu machen und nicht im Voraus zu planen, auch wenn dies bedeutet, dass es nicht gut ausgehen könnte.
	R42	Wenn jemand sauer auf mich ist, höre ich zu was die Person zu sagen hat, bevor ich darauf reagiere.
	R47	Ich glaube an das Sprichwort "Vorsicht ist besser als Nachsicht".
R55	Wenn ich etwas haben will, kaufe ich es mir sofort.	
Kausalanalyse	R1	Beim Versuch ein Problem zu lösen, vertraue ich meinem Instinkt und verfolge die erste Lösung, die mir einfällt.
	R12	Wenn ein Problem auftritt, komme ich zuerst mit einer Menge an Lösungsvorschlägen, bevor ich es zu lösen versuche.
	R19	Wenn ein Problem auftritt, überlege ich genau, was die Ursachen sein könnten, bevor ich es zu lösen probiere.
	R21	Ich verschwende keine Zeit damit, über Faktoren, welche ich nicht kontrollieren/steuern kann, nachzudenken.
	R41	Mir wurde gesagt, dass ich Ereignisse und Situationen falsch interpretiere.
	R44	Mir wurde gesagt, dass ich voreilige Schlüsse ziehe, wenn Probleme auftreten.
	R48	In den meisten Fällen glaube ich, dass ich gut darin bin, die wahren Ursachen von Problemen zu identifizieren.
R52	Ich denke, Probleme so schnell wie möglich zu lösen auch wenn dies bedeutet, das Problem nicht umfassend zu verstehen, ist wichtig.	
Realistischer Optimismus	R3	Ich mache mir über meine gesundheitliche Zukunft Sorgen.
	R18	Ich bin überzeugt, es ist besser zu glauben, dass man Probleme steuern kann, auch wenn dies nicht immer stimmt.
	R27	Wenn jemand bei einem Problem überreagiert, denke ich meistens, es ist weil die Person gerade nur in schlechter Stimmung ist. Ich erwarte von mir selber, dass ich die meisten
	R32	Harte Arbeit zahlt sich aus.
	R33	Nach Abschluss einer Aufgabe, mache ich mir Sorgen, dass diese negativ bewertet wird.
	R39	Ich glaube, dass die Ursachen der meisten Probleme nicht von mir beeinflussbar sind.
	R43	Wenn ich mir Gedanken über meine Zukunft mache, fällt es mir schwer mich erfolgreich zu sehen.
R53	Konfrontiert mit einer schwierigen Situation, bin ich mir sicher, dass es gut ausgehen wird.	
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	R5	Wenn mein erster Lösungsansatz nicht funktioniert, bin ich in der Lage wieder an den Ausgangspunkt zurückzukehren und versuche erneut verschiedenste Lösungen zu finden, bis eine funktioniert.
	R9	Ich bevorzuge Situationen, in welchen ich mich sicher und entspannt fühle, gegenüber herausfordernden oder schwierigen Situationen.
	R17	Ich bevorzuge es mich in Situationen auf die Fähigkeiten anderer Personen zu verlassen, als auf meine eigenen.
	R20	Ich habe Zweifel an meiner Fähigkeit Probleme in der Arbeit oder zu Hause zu lösen.
	R22	Ich bevorzuge einfache Routineaufgaben, welche sich nicht ändern.
	R28	Ich erwarte von mir selber, dass ich die meisten Dinge sehr gut machen werde.
	R29	Menschen wählen mich häufig aus, damit ich ihnen helfe Probleme zu verstehen.
R49	Ich bin überzeugt gute Bewältigungsstrategien zu besitzen und reagiere auch gut auf die meisten Herausforderungen.	
Zielorientierung	R6	Ich bin neugierig.
	R8	Ich bin ein Mensch, der gerne neue Sachen ausprobiert.
	R14	Was andere Personen über mich denken, beeinflusst mein Verhalten nicht.
	R16	Ich fühle mich in Situationen am wohlsten, in welchen ich nicht alleine verantwortlich bin.
	R35	Ich mag keine neuen Herausforderungen.
	R40	Ich sehe Herausforderungen als eine Möglichkeit zu lernen und mich zu verbessern.
	R45	Ich fühle mich unwohl, wenn ich unbekannte Menschen treffe.
R51	Am wohlsten fühle ich mich in meinen festen Routinen.	

Quelle: Eigene Darstellung nach Reivich und Shatté (2002, S.34 ff.).

3.3.2 Skalen zur Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten

Um die Erhebung zum Konstrukt Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten durchzuführen, wurde das Multilevel Performance Inventory (MPI) nach Griffin et al. (2007) herangezogen. Dieses setzt sich aus den Dimensionen Aufgabenkompetenz, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative zusammen und unterscheidet weiters die individuelle Einschätzung (Selbstbild) von der organisationalen Einschätzung (Fremdbild). Da in dieser Untersuchung die individuelle Wahrnehmung, also das Selbstbild, im Zusammenhang mit Resilienz in der Theorie als relevant erkannt wurde, ist die Fremdbildeinschätzung aus dem originalen Fragebogen nicht übernommen worden. Diese würde Fremdeinschätzungen zur Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten bei der Zusammenarbeit in Organisationen zulassen, welche als interessant angemerkt werden können. Jedoch stand im Zusammenhang mit dieser Untersuchung die Zusammenarbeit auf einer individuellen Ebene im Fokus. Aus diesem Grund wurde die Fremdeinschätzung nicht verwendet.

Der verwendete MPI besteht aus drei Dimensionen und beinhaltet 30 Items. Für die persönliche Einschätzung, zu den einzelnen Items durch die ProbandInnen, wurde eine 5-stufige Likertskala verwendet. Die Skala zeigt die möglichen Einschätzungen zu den einzelnen Items von trifft nicht zu, trifft eher nicht zu, teils-teils, trifft eher zu, und trifft zu. Folgende Abbildung zeigt zwei Items und die dazugehörigen Instruktionen, welche beispielhaft für die Erhebung aller Dimensionen des Konstrukts Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten zu sehen sind.

Abbildung 14: Beispielitems für die Skalen des MPI

Überlegen Sie bitte in welchem Umfang Sie in den letzten 6 Monaten ihre Rolle in der Arbeit wahrgenommen haben.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "trifft nicht zu" bis "trifft zu", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
Ich hatte ein Auge auf meine Kollegen/-innen (z.B. indem ich nachgefragt habe, ob sie Probleme haben).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Arbeit mit meinen Kollegen/-innen koordiniert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anmerkung: Eigene Übersetzung der MPI - Items.

Die Zuordnung der Items zu den drei Dimension Aufgabenkompetenz, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative wird in Tabelle 5 gezeigt. Die Dimension Aufgabenkompetenz

wird durch die Items IMPI1 bis IMPI10 gebildet. Anpassungsfähigkeit wird durch die Items TMPI1 bis TMPI11 erhoben und Eigeninitiative durch die Items OMPI1 bis OMPI9, Die gezeigte Skalenbildung ist durch Griffin et al. (2007) statistisch validiert und ist die Grundlage des Erhebungsinstrumentes zum Modell der Work Role Performance.

Tabelle 5: Zuordnung der Items nach den MPI Skalen

Dimension	Item#	Itembeschreibung
Aufgabenkompetenz	IMPI1	Ich habe meine beruflichen Hauptaufgaben gut durchgeführt.
	IMPI2	Ich habe meine beruflichen Hauptaufgaben unter Nutzung eines Standardverfahrens gut abgeschlossen.
	IMPI3	Ich habe eine korrekte Erfüllung meiner Aufgaben gewährleistet
	IMPI4	Ich habe Fehler und Irrtümer bei der Durchführung meiner Aufgaben vermieden.
	IMPI5	Ich habe mich an Änderungen in meinen Hauptaufgaben gut angepasst.
	IMPI6	Ich habe mich an neue Ausstattungen, neue Prozesse oder Verfahren in meinen Hauptaufgaben gut angepasst.
	IMPI7	Ich habe Änderungen, welche die Art und Weise der Durchführung meiner Hauptaufgaben betreffen, gut verkraftet.
	IMPI8	Ich habe Verbesserungen zur Durchführung meiner Hauptaufgaben initiiert.
	IMPI9	Ich habe Ideen zur Verbesserung der Durchführung meiner Hauptaufgaben hervorgebracht.
	IMPI10	Ich habe Veränderungen bei der Durchführung meiner Hauptaufgaben vorgenommen.
Anpassungsfähigkeit	TMPI1	Ich hatte ein Auge auf meine Kollegen/-innen (z.B. indem ich nachgefragt habe, ob sie Probleme haben).
	TMPI2	Ich habe meine Arbeit mit meinen Kollegen/-innen koordiniert
	TMPI3	Ich habe erfolgreich mit meinen Kollegen/-innen kommuniziert.
	TMPI4	Ich habe den Ruf meines Teams verteidigt.
	TMPI5	Ich habe meinen Kollegen/-innen Hilfe angeboten, wenn sie nachgefragt oder diese gebraucht haben.
	TMPI6	Ich habe Änderungen der Arbeitsweise in meinem Team gut verkraftet.
	TMPI7	Ich habe Änderungen effektiv durchgeführt, welche die Arbeitsweise in meinem Team beeinflussten (z.B. neue Teammitglieder).
	TMPI8	Ich habe konstruktiv auf Änderung der Arbeitsweise in meinem Team reagiert.
	TMPI9	Ich habe neue und verbesserte Methoden entwickelt, um meinem Team zu einer besseren Leistung zu helfen.
	TMPI10	Ich habe Wege vorgeschlagen, um mein Team effizienter zu gestalten.
	TMPI11	Ich habe die Arbeitsweise im Team verbessert.
Eigeninitiative	OMPI1	Ich habe anderen Personen ein positives Bild der Organisation vermittelt (z.B. Kunden).
	OMPI2	Ich habe die Organisation verteidigt, wenn diese kritisiert worden ist.
	OMPI3	Ich habe positiv über die Organisation gesprochen.
	OMPI4	Ich habe flexibel auf Änderungen in der Organisation reagiert (z.B. Änderungen im Management).
	OMPI5	Ich habe Änderungen vorgenommen, um die Geschäftsprozesse zu unterstützen.
	OMPI6	Ich habe mich gut an die Veränderungen in der Organisation angepasst.
	OMPI7	Ich habe Vorschläge gemacht, um die Gesamteffektivität der Organisation zu verbessern (z.B. durch Vorschläge von Veränderungen bei administrativen Tätigkeiten).
	OMPI8	Ich habe mich selbst an Veränderungen beteiligt, welche der Organisation zu einer Verbesserung der Gesamteffektivität verhelfen.
	OMPI9	Ich habe Wege aufgezeigt, um die Effizienz innerhalb der Organisation zu erhöhen.

Anmerkung: Eigene Darstellung nach Griffin et al. (2007, S. 337).

3.3.3 Skalen zur Zusammenarbeit im Team

Für die Erhebung des Konstrukts Zusammenarbeit im Team wird der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT) nach Kauffeld (2004) herangezogen. Beim FAT handelt es sich

um ein wissenschaftlich validiertes Instrument, welches die Dimensionen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme aus einer individuellen Perspektive erhebt (Kauffeld, 2004, S. 21). Dieses Instrument mit seinen Dimensionen und Skalen wurde aufgrund der individuellen Perspektive gewählt, da dies als essentiell im Zusammenhang mit dem Konstrukt Resilienz gesehen wird, wie in den Ausführungen zum theoretischen Hintergrund dieser Arbeit gezeigt. Die vier Dimensionen enthalten in Summe 24 Items. Zwei davon berücksichtigen den Aspekt der sozialen Erwünschtheit von Antworten. Jedes Item wird durch zwei gegensätzliche Aussagen gebildet, weshalb von einer bipolaren Verankerung gesprochen wird. Zwischen den gegensätzlichen Aussagen bzw. Polen wird eine 6-stufige Ratingskala genutzt. Folgende Abbildung zeigt zwei Items und die dazugehörigen Instruktionen, welche beispielhaft für alle Dimensionen des Konstrukts Zusammenarbeit im Team zu sehen sind.

Abbildung 15: Beispielitems für die Skalen des F-A-T

Jeder der folgenden Aspekte zur Arbeit im Team ist in Form zweier gegensätzlicher Aussagen dargestellt. Bitte lesen Sie jeweils beide Aussagen sorgfältig durch. Zwischen den beiden Extremaussagen sind sechs Kreise vorgegeben. Kreuzen Sie bitte für jeden Aspekt den Kreis zwischen den beiden Extremen an, der ihr Team - Ihrer persönlichen Einschätzung nach - am besten beschreibt.

Falls Sie aktuell in keinem Team arbeiten, denke Sie an eines, in welchem Sie gearbeitet haben.

Bei der Beantwortung gibt es keine richtigen und falschen Antworten - jede Antwort ist dann zutreffend, wenn Sie Ihre persönliche Einschätzung wiedergibt. Beantworten Sie deshalb jedes Aussagenpaar möglichst offen und ehrlich. Gehen Sie bei der Beantwortung zügig vor. Ihr erster Eindruck ist normalerweise auch der Beste. Die Daten können nur genutzt werden, wenn Sie nicht versuchen, Ihr Team besonders positiv darzustellen.

Die Ziele unseres Teams sind uns klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uns sind die Ziele des Teams unklar.
Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.

Die Zuordnung der einzelnen Items zu den Dimensionen ist in Tabelle 6 dargestellt. Die Dimension Zielorientierung ergibt sich auch den Items FAT1, FAT2, FAT3, FAT4, FAT15, FAT19, FAT21 und FAT22. Aufgabenbewältigung wird durch die Items FAT6, FAT7 und FAT20 bestimmt. Die Zusammensetzung der Dimension Zusammenhalt ergibt sich durch die Items FAT8, FAT9, FAT10, FAT11, FAT13, FAT16, FAT17 und FAT24. Verantwortungsübernahme wird durch die Items FAT14, FAT18 und FAT23 gebildet, sowie die Items FAT5 und FAT12 den erwähnten Aspekt, der sozialen Erwünschtheit berücksichtigen.

Tabelle 6: Zuordnung der Items nach den F-A-T Skalen

Dimension	Item#	Itembeschreibung
Ziel-orientierung	FAT1	Die Ziele unseres Teams sind uns klar./Uns sind die Ziele des Teams unklar.
	FAT2	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein./Einige schwimmen mit den anderen Teammitgliedern mit.
	FAT3	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar./Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
	FAT4	Unsere Prioritäten sind unklar./Unsere Prioritäten sind klar.
	FAT15	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert./Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.
	FAT19	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams./Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
	FAT21	Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation./Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.
	FAT22	Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können./Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
Aufgabenbewältigung	FAT6	Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben./Die Teammitglieder wissen nicht, was sie zu tun haben.
	FAT7	Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht./Wir koordinieren unsere Aufgaben gut.
	FAT20	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht./Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
Zusammenhalt	FAT8	Wir reden offen und frei miteinander./Wir reden nicht offen und frei miteinander.
	FAT9	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein./Wir behalten Informationen für uns.
	FAT10	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert./Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
	FAT11	Einige denken zuviel an sich selbst./Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.
	FAT13	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern./Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
	FAT16	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät./Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
	FAT17	Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen./Es versucht niemand, sich - auf die Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.
FAT24	Wir fühlen uns als ein Team./Ein "Wir-Gefühl" ist in unserem Team unterentwickelt.	
Verantwortungsübernahme	FAT14	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen./Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
	FAT18	Wir denken ständig über Verbesserungen nach./Wir denken selten über Verbesserungen nach.
	FAT23	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich./In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.
Soziale Erwünschtheit	FAT5	Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit./Manchmal haben wir den Eindruck, dass wir die Ziele nicht erreichen.
	FAT12	Es gibt niemals Spannungen im Team./Manchmal gibt es Spannungen unter den Teammitgliedern.

Anmerkung: Eigene Darstellung nach Kauffeld (2004, S. 22).

3.4 Stichprobe und UntersuchungsteilnehmerInnen

Bei der Stichprobe handelt es sich um eine Anfallsstichprobe, welche sich aus ProbandInnen im europäischen deutschsprachigen Raum zusammensetzt. Die Rekrutierung der ProbandInnen fand über das Netzwerk der StudienkollegInnen (OnlineCampus), über das berufliche Netzwerk sowie über Social Media Plattformen (XING, LinkedIn, Facebook) statt. Es wurde ein Link zum Fragebogen in den genannten Medien veröffentlicht, um ein möglichst breites Personenspektrum mit Fokus auf unterschiedliche Organisationen zu erreichen. Der Zeitpunkt der Umfrageschließung war genau definiert und sechs Wochen nach der Freischaltung des online Fragebogens wurde diese beendet. Später einlangende Antworten wurden nicht berücksichtigt.

An der Untersuchung haben 128 Personen teilgenommen. 13 haben die Befragung vorzeitig abgebrochen, womit sich eine Abschlussquote von 90% ergab und 115 TeilnehmerInnen für die weiteren statistischen Auswertungen herangezogen werden konnten.

Von den 115 TeilnehmerInnen sind 38% männlich und 62% weiblich. Das Durchschnittsalter der TeilnehmerInnen liegt bei 37 Jahren. Die jüngsten TeilnehmerInnen sind 22 Jahre alt und die ältesten TeilnehmerInnen sind 59 Jahre alt. 97% der TeilnehmerInnen sind aktuell berufstätig und 3% sind aktuell nicht berufstätig, waren jedoch schon berufstätig. Die mittlere Dauer der Berufstätigkeit beträgt 17 Jahre, wobei die kürzeste Dauer 2 Jahre und die längste Dauer der Berufstätigkeit 40 Jahre beträgt. 36% der aktuell berufstätigen TeilnehmerInnen sehen ihre derzeitige berufliche Position als Führungsposition und 64% als Mitarbeiterposition. Die TeilnehmerInnen befinden sich durchschnittlich 5 Jahre in ihrer aktuellen Position, wobei der kürzeste Zeitraum mit einem Jahr und längste Zeitraum mit 25 Jahren angegeben worden ist. Die aktuell nicht berufstätigen 3% TeilnehmerInnen, waren in der Position als MitarbeiterInnen aktiv. 24% der teilnehmenden Frauen gaben an in Führungsposition tätig zu sein und 76% in Mitarbeiterpositionen. Bei den teilnehmenden Männern gaben 55% an in Führungspositionen tätig zu sein und 45% in Mitarbeiterpositionen.

3.5 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Rohdaten aus den Fragebögen erfolgte im IBM SPSS Statistics® 22 und in Microsoft Office Excel. Die in diesem Abschnitt gezeigten Itemnummern sind ein Auszug aus dem Codebuch im Anhang. Zur leichteren Interpretierbarkeit wurden die Items R1 bis R56 sowie FAT1 bis FAT24 so umgepolt, dass die Antworten in die gleiche Richtungen zeigen und somit ein homogenes Bild mit den RFI Items ergeben.

Die in weiterer Folge durchgeführte Prüfung auf Normalverteilung, ergab einen Ausschluss der Resilienz Items R5, R6, R10, R11, R17, R20, R22, R28, R30, R33, R35, R36, R43, R44, R48, R50 und R54. Die Items der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten IMPI1, IMPI3, IMPI4, IMPI5, IMPI6, IMPI7, IMPI8, TMPI2, TMPI3, TMPI4, TMPI5, TMPI6, TMPI8, OMPI1, OMPI2, OMPI4 und OMPI6 zeigten ebenfalls keine Normalverteilung, weshalb der Ausschluss erfolgte. Bei der Zusammenarbeit im Team wurden die Items FAT1, FAT5, FAT6, FAT9, FAT10, FAT12, FAT16, FAT19 und FAT21 nach der Prüfung auf Normalverteilung ausgeschlossen. Alle angeführten Items sind im Codebuch mit FN gekennzeichnet und wurden durch eine explorative Datenanalyse der Mittelwerte, Mediane und der Schiefe untersucht. Items mit einer Schiefe kleiner -1 und größer 1 wurden ausgeschlossen, da dies auf nichtnormalverteilte Daten hinweist.

Um eine konsistente Skalenpolung zu gewährleisten wurden im ersten Schritt jene Items identifiziert, welche einer Umpolung unterzogen werden müssen, da diese in die entgegengesetzte Richtung der übrigen Items der Skala wirken. Die in weiterer Folge gezeigten Items werden hier nur mit der jeweiligen Itemnummer angeführt und sind detailliert im Codebuch (Anhang), mit einem R versehen, dargestellt. Im Konstrukt Resilienz in der Dimension Emotionssteuerung wurden die Items R2, R23 und R31 umgepolt. In der Dimension Impulskontrolle sind die Items R38 und R55, in der Dimension realistischer Optimismus die Items R3, R27 und R39, in der Dimension Kausalanalyse die Items R1 und R52, in der Dimension Selbstwirksamkeitsüberzeugung das Item R9, sowie in der Dimension Zielorientierung die Items R8, R15 und R40 einer Umpolung unterzogen worden. In der letzten Dimension des Konstrukts Resilienz, der Empathie wurde das Item R24 umgepolt. Die verwendeten Skalen des MPI Items zeigen eine einheitliche Polung. Beim Konstrukt Zusammenarbeit im Team wurden in der Dimension Zielorientierung das Item FAT4, in der Dimension Aufgabenbewältigung das Item FAT20, in der Dimension Zusammenhalt die Items FAT8 und FAT24, sowie in der Dimension Verantwortungsübernahme das Item FAT14 einer Umpolung unterzogen.

Die im vorigen Kapitel dargestellte Zuordnung der Items zu den jeweiligen Dimensionen, welche aus der Theorie entnommen wurde, wird in weiterer Folge zur Skalenbildung verwendet. Der Skalenbildung vorgeschaltet wurden die Items einer Faktorenanalyse mit der Rotationsart Varimax unterzogen und auf die Anzeige der Faktorladung bei Ladungen kleiner .30 verzichtet. Aufgrund zu geringer Faktorladungen (<.50) ausgeschlossene Items, sind in den folgenden Tabellen mit FF nach dem Itemcode gekennzeichnet und wurden nicht weiter berücksichtigt. Im Anschluss an die Faktorenanalyse wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Diese lieferte je gebildeter Mittelwertskala den Mittelwert, die Standardabweichung und das Cronbachs Alpha. Um die Reliabilität und somit das Cronbachs Alpha zu erhöhen wurden weitere Items ausgeschlossen, welche in den Tabellen mit FR gekennzeichnet sind.

3.5.1 Faktorenanalyse und Reliabilität der Resilienz

Die Skala der Resilienz besteht aus sieben Subskalen, auf welche in den folgenden Ausführungen eingegangen wird. Die Subskala Emotionssteuerung (Tab. 7) setzte sich aus sieben Items zusammen. Aufgrund einer zu geringen Faktorladung wurde die Items R7, R25 und R26 entfernt. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 45% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse der restlichen Items R2R, R13, R23R, R31R und R56, welche die Subskala Emotionssteuerung ergeben, zeigte ein Cronbachs Alpha von

0,66, nach der Entfernung des Items R2R. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 3,35 (SD = 0,96).

Tabelle 7: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Emotionssteuerung

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
R2 R FR	Auch wenn ich ein Gespräch mit meinem/-er Vorgesetzten, einem/-er Kollegen/-in, meinem Mann, meiner Frau oder meinem Kind im Voraus plane, handle ich dennoch emotional.	2,92	1,08	0,63
R13	Ich kann meine Gefühle steuern und kontrollieren, wenn ich Widrigkeiten ausgesetzt bin.	3,23	0,88	0,66
R23 R	Ich werde von meinen Gefühlen völlig mitgerissen.	3,92	0,83	0,72
R31 R	Meine Gefühle beeinträchtigen meine Konzentrationsfähigkeit bei Dingen, die ich zu Hause oder in der Arbeit zu erledigen habe.	3,45	1,02	0,65
R56	Bei der Diskussion eines "heißen" Themas mit einem/-er Kollegen/-in oder Familienmitglied, bin ich in der Lage meine Emotionen unter Kontrolle zu halten.	3,24	0,99	0,71
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Emotionssteuerung		3,35	0,96	0,66

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Die Subskala Empathie (Tab. 8) bestand aus vier Items. Die zu niedrige Faktorladung des Items R46 führte zum Ausschluss dieses. Die Faktorenlösung liefert mit einem Faktor eine Erklärung von 55% der Gesamtvarianz. Das Cronbachs Alpha von 0,59 lieferte die Reliabilitätsanalyse der weiterverwendeten Items R24R, R34 und R37, für die Subskala Empathie, mit einem Mittelwert von 3,68 (SD = 0,94). Die Reliabilitätsanalyse zeigte kein weiteres Erhöhungspotential des Cronbachs Alpha.

Tabelle 8: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Empathie

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
R24 R	Es ist für mich schwer nachzuvollziehen, warum Menschen so fühlen und nicht anders.	3,89	0,98	0,66
R34	Wenn jemand traurig, wütend oder in Verlegenheit ist, kann ich gut nachvollziehen, was diese Person empfindet.	3,63	0,95	0,79
R37	Wenn ein/-e Kollege/-in verärgert ist, kann ich mir gut vorstellen warum.	3,51	0,91	0,77
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Empathie		3,68	0,94	0,59

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde.

Die Subskala Impulskontrolle (Tab. 9) bestand ebenfalls aus sechs Items. Die zu niedrige Faktorladung der Items R4 und R15 führte zum Ausschluss dieser. Die Faktorenlösung liefert mit zwei Faktoren eine Erklärung von 66% der Gesamtvarianz. Das Cronbachs Alpha von 0,48 lieferte die Reliabilitätsanalyse der weiterverwendeten Items R38R, R42, R47 und R55R. Die Subskala zeigt einen Mittelwert von 3,50 (SD = 1,10) und kein weiteres Erhöhungspotential des Cronbachs Alpha.

Tabelle 9: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Impulskontrolle

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1	Faktor 2
R38 R	Ich bevorzuge Dinge spontan zu machen und nicht im Voraus zu planen, auch wenn dies bedeutet, dass es nicht gut ausgehen könnte.	3,69	1,03	0,62	-0,62
R42	Wenn jemand sauer auf mich ist, höre ich zu was die Person zu sagen hat, bevor ich darauf reagiere.	3,56	1,12	0,54	0,67
R47	Ich glaube an das Sprichwort "Vorsicht ist besser als Nachsicht".	3,25	1,13	0,73	
R55 R	Wenn ich etwas haben will, kaufe ich es mir sofort.	3,48	1,11	0,59	0,39
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha	
Impulskontrolle		3,50	1,10	0,48	

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde.

Die Subskala Kausalanalyse (Tab. 10) bestand auch aus sechs Items. Die zu niedrige Faktorladung der Items R21, R41 und R52R führte zum Ausschluss dieser. Die Faktorenlösung liefert mit einem Faktor eine Erklärung von 49% der Gesamtvarianz. Das Cronbachs Alpha von 0,49 lieferte die Reliabilitätsanalyse, nach Ausschluss des Items R1R zur Erhöhung der Reliabilität, der weiterverwendeten Items R12 und R19. Die Subskala zeigt einen Mittelwert von 2,91 (SD = 1,05) und kein weiteres Erhöhungspotential des Cronbachs Alpha.

Tabelle 10: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Kausalanalyse

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
R1 R FR	Beim Versuch ein Problem zu lösen, vertraue ich meinem Instinkt und verfolge die erste Lösung, die mir einfällt.	2,59	1,05	0,59
R12	Wenn ein Problem auftritt, komme ich zuerst mit einer Menge an Lösungsvorschlägen, bevor ich es zu lösen versuche.	2,66	1,03	0,80
R19	Wenn ein Problem auftritt, überlege ich genau, was die Ursachen sein könnten, bevor ich es zu lösen probiere.	3,49	1,08	0,70
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Kausalanalyse		2,91	1,05	0,49

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Die Subskala Realistischer Optimismus (Tab. 11) setzte sich aus sechs Items zusammen. Die Faktorenanalyse führte aufgrund zu geringer Faktorladung der Items R3R, R27R und R32 zum Ausschluss dieser. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 40% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse der restlichen Items R18, R39R und R53, welche die Subskala Realistischer Optimismus ergeben, zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,22 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 3,52 (SD = 1,01).

Tabelle 11: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Realistischer Optimismus

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
R18	Ich bin überzeugt, es ist besser zu glauben, dass man Probleme steuern kann, auch wenn dies nicht immer stimmt.	3,47	1,21	0,56
R39 R	Ich glaube, dass die Ursachen der meisten Probleme nicht von mir beeinflussbar sind.	3,49	0,87	0,55
R53	Konfrontiert mit einer schwierigen Situation, bin ich mir sicher, dass es gut ausgehen wird.	3,61	0,96	0,75
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Realistischer Optimismus		3,52	1,01	0,22

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde.

Die Subskala Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Tab. 12) setzte sich aus drei Items zusammen. Die Faktorenanalyse führte zu keinem Ausschluss. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 54% der Gesamtvarianz. Das Item R9R wurde im Rahmen der Reliabilitätsanalyse zur Erhöhung des Cronbachs Alpha ausgeschlossen. Die Reliabilitätsanalyse der Items R29 und R49, welche die Subskala Selbstwirksamkeitsüberzeugung ergeben, zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,57 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 3,66 (SD = 0,94).

Tabelle 12: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
R9 R FR	Ich bevorzuge Situationen, in welchen ich mich sicher und entspannt fühle, gegenüber herausfordernden oder schwierigen Situationen.	3,12	1,11	0,66
R29	Menschen wählen mich häufig aus, damit ich ihnen helfe Probleme zu verstehen.	3,84	0,94	0,68
R49	Ich bin überzeugt gute Bewältigungsstrategien zu besitzen und reagiere auch gut auf die meisten Herausforderungen.	4,03	0,78	0,85
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Selbstwirksamkeitsüberzeugung		3,66	0,94	0,57

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Die letzte Subskala der Skala Resilienz, Zielorientierung (Tab. 13) setzte sich aus sechs Items zusammen. Die Faktorenanalyse führte zum Ausschluss des Items R14R, welches eine zu geringe Faktorladung zeigte. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 48% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse der Items R8R, R16, R40R, R45 und R51, welche die Subskala Zielorientierung ergeben, zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,72 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 2,16 (SD = 1,03).

Tabelle 13: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Zielorientierung

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
R8 R	Ich bin ein Mensch, der gerne neue Sachen ausprobiert.	1,90	0,95	0,76
R16	Ich fühle mich in Situationen am wohlsten, in welchen ich nicht alleine verantwortlich bin.	2,78	1,26	0,64
R40 R	Ich sehe Herausforderungen als eine Möglichkeit zu lernen und mich zu verbessern.	1,65	0,76	0,68
R45	Ich fühle mich unwohl, wenn ich unbekannte Menschen treffe.	2,14	1,11	0,71
R51	Am wohlsten fühle ich mich in meinen festen Routinen.	2,33	1,08	0,71
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Zielorientierung		2,16	1,03	0,72

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Die zusammenfassende Skala der Dimension Resilienz (Tab. 14) bildet sich aus den Items, welche zur finalen Bildung der Subskalen verwendet wurden. Die Reliabilitätsanalyse der Skala ergibt ein Cronbachs Alpha von 0,49, mit einem Mittelwert von 3,25 (SD

= 1,01), weiters zeigt sich eine durchgängige signifikante Korrelation der Subskalen bei einem Niveau $p < 0,05$.

Tabelle 14: Reliabilität der Skala Resilienz

Skala	M	SD	Cronbachs Alpha
Empathie	3,68	0,94	0,59
Zielorientierung	2,16	1,03	0,72
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	3,66	0,94	0,57
Impulskontrolle	3,50	1,10	0,48
Kausalanalyse	2,91	1,05	0,49
Realistischer Optimismus	3,52	1,01	0,22
Emotionssteuerung	3,35	0,96	0,66
Dimension	M	SD	Cronbachs Alpha
Resilienz	3,25	1,01	0,49

3.5.2 Faktorenanalyse und Reliabilität der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten

Die Skala der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten besteht aus drei Subskalen, auf welche in den folgenden Ausführungen eingegangen wird. Die Subskala Aufgabenkompetenz (Tab. 15) bestand aus 3 Items. Die zu niedrige Faktorladung des Items IMPI2 führte zum Ausschluss dieses. Die Faktorenlösung liefert mit einem Faktor eine Erklärung von 57% der Gesamtvarianz. Das Cronbachs Alpha von 0,79 lieferte die Reliabilitätsanalyse der weiterverwendeten Items IMPI9 und IMPI10. Die Subskala zeigt einen Mittelwert von 4,03 (SD = 1,10) und kein weiteres Erhöhungspotential des Cronbachs Alpha.

Tabelle 15: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Aufgabenkompetenz

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
IMPI9	Ich habe Ideen zur Verbesserung der Durchführung meiner Hauptaufgaben hervorgebracht.	3,96	1,07	0,89
IMPI10	Ich habe Veränderungen bei der Durchführung meiner Hauptaufgaben vorgenommen.	4,10	1,14	0,89
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Aufgabenkompetenz		4,03	1,10	0,79

Die Subskala Anpassungsfähigkeit (Tab. 16) setzte sich aus fünf Items zusammen. Die Faktorenanalyse zeigte keinen Ausschließungsgrund. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 71% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse der Items TMPI7, TMPI9, TMPI10 und TMPI11 zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,92 und wurde durch Ausschluss des Items TMPI1 erreicht. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 3,77 (SD = 1,20).

Tabelle 16: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Anpassungsfähigkeit

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
TMPI1	FR Ich hatte ein Auge auf meine Kollegen/-innen (z.B. indem ich nachgefragt habe, ob sie Probleme haben).	3,79	1,17	0,64
TMPI7	Ich habe Änderungen effektiv durchgeführt, welche die Arbeitsweise in meinem Team beeinflussten (z.B. neue Teammitglieder).	3,96	1,07	0,78
TMPI9	Ich habe neue und verbesserte Methoden entwickelt, um meinem Team zu einer besseren Leistung zu helfen.	3,61	1,29	0,93
TMPI10	Ich habe Wege vorgeschlagen, um mein Team effizienter zu gestalten.	3,77	1,26	0,93
TMPI11	Ich habe die Arbeitsweise im Team verbessert.	3,75	1,21	0,92
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Anpassungsfähigkeit		3,77	1,20	0,92

Anmerkung: FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Die letzte Subskala der Skala Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten, Eigeninitiative (Tab. 17) setzte sich aus drei Items zusammen. Die Faktorenanalyse zeigte keinen Ausschließungsgrund. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 92% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,96 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 3,80 (SD = 1,25).

Tabelle 17: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Eigeninitiative

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
OMPI7	Ich habe Vorschläge gemacht, um die Gesamteffektivität der Organisation zu verbessern (z.B. durch Vorschläge von Veränderungen bei administrativen Tätigkeiten).	3,76	1,29	0,95
OMPI8	Ich habe mich selbst an Veränderungen beteiligt, welche der Organisation zu einer Verbesserung der Gesamteffektivität verhelfen.	3,81	1,18	0,96
OMPI9	Ich habe Wege aufgezeigt, um die Effizienz innerhalb der Organisation zu erhöhen.	3,83	1,28	0,97
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Eigeninitiative		3,80	1,25	0,96

Die zusammenfassende Skala der Dimension Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten (Tab. 18) bildet sich aus den Items welche zur finalen Bildung der Subskalen verwendet wurden. Die Reliabilitätsanalyse der Skala ergibt ein Cronbachs Alpha von 0,91 mit einem Mittelwert von 3,87 (SD = 1,18). Weiters zeigt sich eine durchgängige signifikante Korrelation der Subskalen bei einem Niveau $p < 0,01$.

Tabelle 18: Reliabilität der Skala Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten

Skala	M	SD	Cronbachs Alpha
Aufgabenkompetenz	4,03	1,10	0,79
Anpassungsfähigkeit	3,77	1,20	0,92
Eigeninitiative	3,80	1,25	0,96
Dimension	M	SD	Cronbachs Alpha
Arbeitsleistung & Arbeitsverhalten	3,87	1,18	0,91

3.5.3 Faktorenanalyse und Reliabilität der Zusammenarbeit im Team

Die Skala der Zusammenarbeit im Team besteht aus vier Subskalen, auf welche in den folgenden Ausführungen eingegangen wird. Die Subskala Zielorientierung (Tab. 19) bestand auch aus fünf Items. Die Faktorenanalyse zeigte keinen Ausschließungsgrund. Die Faktorenlösung liefert mit zwei Faktoren eine Erklärung von 58% der Gesamtvarianz. Das Cronbachs Alpha von 0,54 lieferte die Reliabilitätsanalyse der weiterverwendeten Items FAT2, FAT3, FAT4R, FAT15 und FAT22. Die Subskala zeigt einen Mittelwert von 4,21 (SD = 1,39) und kein weiteres Erhöhungspotential des Cronbachs Alpha.

Tabelle 19: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Zielorientierung

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1	Faktor 2
FAT2	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein./Einige schwimmen mit den anderen Teammitgliedern mit.	3,62	1,50	0,53	
FAT3	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar./Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.	4,50	1,15	0,55	-0,55
FAT4 R	Unsere Prioritäten sind unklar./Unsere Prioritäten sind klar.	4,36	1,40	0,64	-0,50
FAT15	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert./Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.	4,27	1,40	0,71	
FAT22	Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können./Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	4,31	1,50	0,53	0,69
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha	
	Zielorientierung Team	4,21	1,39	0,54	

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde.

Die Subskala Aufgabenbewältigung (Tab. 20) setzte sich aus zwei Items zusammen. Die Faktorenanalyse zeigte keinen Ausschließungsgrund. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 78% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,73 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 2,63 (SD = 1,31).

Tabelle 20: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Aufgabenbewältigung

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
FAT7	Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht./Wir koordinieren unsere Aufgaben gut.	2,54	1,28	0,88
FAT20 R	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht./Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.	2,72	1,35	0,88
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Aufgabenbewältigung Team		2,63	1,31	0,73

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde.

Die Subskala Zusammenhalt (Tab. 21) setzte sich aus fünf Items zusammen. Die Faktorenanalyse zeigte keinen Ausschließungsgrund. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 59% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse der verwendeten Items FAT8R, FAT11, FAT13, FAT17 und FAT24R zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,83 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 3,04 (SD = 1,54).

Tabelle 21: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Zusammenhalt

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
FAT8 R	Wir reden offen und frei miteinander./Wir reden nicht offen und frei miteinander.	2,53	1,48	0,76
FAT11	Einige denken zuviel an sich selbst./Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.	3,72	1,54	0,79
FAT13	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern./Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.	3,16	1,47	0,71
FAT17	Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen./Es versucht niemand, sich - auf die Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.	3,17	1,69	0,82
FAT24 R	Wir fühlen uns als ein Team./Ein "Wir-Gefühl" ist in unserem Team unterentwickelt.	2,61	1,55	0,75
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Zusammenhalt Team		3,04	1,54	0,83

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde.

Die letzte Subskala der Skala Zusammenarbeit im Team, Verantwortungsübernahme (Tab. 22) setzte sich aus drei Items zusammen. Die Faktorenanalyse zeigte keinen Ausschließungsgrund. Die Faktorenlösung erklärt mit einem Faktor 59% der Gesamtvarianz. Die Reliabilitätsanalyse zeigt nach Ausschluss des Items FAT18 zur Reliabilitätssteigerung, ein Cronbachs Alpha von 0,71 und kein weiteres Erhöhungspotential dessen. Der Mittelwert dieser Subskala liegt bei 4,20 (SD = 1,38).

Tabelle 22: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Verantwortungsübernahme

Itemcode	Frage	M	SD	Faktor 1
FAT14 R	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen./Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.	4,02	1,53	0,85
FAT18	FR Wir denken ständig über Verbesserungen nach./Wir denken selten über Verbesserungen nach.	4,35	1,21	0,61
FAT23	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich./In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.	4,24	1,40	0,82
Skala		M	SD	Cronbachs Alpha
Verantwortungsübernahme Team		4,20	1,38	0,71

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Die zusammenfassende Skala der Dimension Zusammenarbeit im Team (Tab. 23) bildet sich aus den Items welche zur finalen Bildung der Subskalen verwendet wurden. Die Reliabilitätsanalyse der Skala ergibt ein Cronbachs Alpha von 0,70, mit einem Mittelwert von 3,52 (SD = 1,41), weiters zeigt sich eine durchgängige signifikante Korrelation der Subskalen bei einem Niveau $p < 0,01$.

Tabelle 23: Reliabilität der Skala Zusammenarbeit im Team

Skala	M	SD	Cronbachs Alpha
Zielorientierung Team	4,21	1,39	0,54
Aufgabenbewältigung Team	2,63	1,31	0,73
Zusammenhalt Team	3,04	1,54	0,83
Verantwortungsübernahme Team	4,20	1,38	0,71
Dimension	M	SD	Cronbachs Alpha
Zusammenarbeit im Team	3,52	1,41	0,70

Nach der Skalenbildung wurde durch eine explorative Datenanalyse Mittelwerte, Mediane und die Schiefe analysiert, welche eine Normalverteilung der Skalen zeigt. Die zusammenfassende Skalenstatistik aller zur Verwendung vorgesehener Skalen wird in Tabelle 24 dargestellt. Bei den Subskalen der Resilienz zeigt sich ein Cronbachs Alpha von 0,22 bis 0,72 und für die Skala Resilienz 0,49. Für die Subskalen der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten bewegt sich Cronbachs Alpha zwischen 0,79 und 0,96. Die Skala der Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,91. Die Subskalen der Zusammenarbeit im Team zeigen ein Cronbachs Alpha von 0,54 bis 0,83 und die Skala der Zusammenarbeit zeigt ein Cronbachs Alpha von 0,70.

Abschließend zur Darstellung der zusammenfassenden Skalenstatistik (Tab. 24) ist anzumerken, dass die Reliabilität der Skalen und Subskalen anhand Cronbachs Alpha gezeigt, sehr stark variiert. Vor allem die Skalen der Resilienz weisen deutlich niedrigere Cronbachs Alpha Werte aus. Nach Bortz und Döring (2006, S. 708) sollte ein Cronbachs Alpha von 0,8 angestrebt werden. Krüger, Parchmann und Schecker (2014, S. 280ff.) zeigen jedoch auf, wenn Cronbachs Alpha kleiner 0,7 durch Ausschluss von Items nicht mehr erhöht werden kann, es nicht unbedingt gegen die Verwendung der Skalen spricht.

Tabelle 24: Zusammenfassung Skalenstatistik

Skala	M	SD	Cronbachs Alpha
Empathie	3,68	0,94	0,59
Zielorientierung	2,16	1,03	0,72
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	3,66	0,94	0,57
Impulskontrolle	3,50	1,10	0,48
Kausalanalyse	2,91	1,05	0,49
Realistischer Optimismus	3,52	1,01	0,22
Emotionssteuerung	3,35	0,96	0,66
Dimension	M	SD	Cronbachs Alpha
Resilienz	3,25	1,01	0,49

Skala	M	SD	Cronbachs Alpha
Aufgabenkompetenz	4,03	1,10	0,79
Anpassungsfähigkeit	3,77	1,20	0,92
Eigeninitiative	3,80	1,25	0,96
Dimension	M	SD	Cronbachs Alpha
Arbeitsleistung & Arbeitsverhalten	3,87	1,18	0,91

Skala	M	SD	Cronbachs Alpha
Zielorientierung Team	4,21	1,39	0,54
Aufgabenbewältigung Team	2,63	1,31	0,73
Zusammenhalt Team	3,04	1,54	0,83
Verantwortungsübernahme Team	4,20	1,38	0,71
Dimension	M	SD	Cronbachs Alpha
Zusammenarbeit im Team	3,52	1,41	0,70

Der Grund für die Verwendung von Skalen mit niedrigen Cronbachs Alpha Werten ist vor allem dann relevant, wenn die Operationalisierung von Konstrukten anspruchsvoll ist, weshalb Skalen mit Cronbachs Alpha 0,5 akzeptiert werden können. Das es Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Konstrukts Resilienz gab und gibt, haben auch Reivich und Shatté (2002, S. 31ff.) und Jackson und Watkin (2004, S.16) im Rahmen der Diskussion des Resilience Factor Inventory angemerkt.

4 Ergebnisse und Hypothesenbewertung

Das im empirischen Teil dieser Arbeit angeführte Forschungsmodell zeigt die folgenden Hypothesen, welche in dieser Abfolge in diesem Kapitel statistisch untersucht werden:

H1. Personen in Führungspositionen schätzen ihre Resilienz signifikant höher ein, als Personen in Mitarbeiterpositionen.

H2. Je älter die Personen, desto höher die selbsteingeschätzte Resilienz.

H3. Je länger die Dauer der Berufstätigkeit, desto höher ist die selbsteingeschätzte Resilienz.

H4. Resilientere Personen schätzen ihr Arbeitsverhalten in Form ihrer Arbeitsleistung signifikant positiver ein, als weniger resiliente.

H5. Resilientere Personen schätzen die Teamleistung positiver ein als weniger resiliente Personen.

H6. Je höher die selbsteingeschätzte Resilienz der Personen, desto höher ist ihre eingeschätzte Anpassungsfähigkeit (H6a) und Eigeninitiative (H6b).

H7. Je höher die selbsteingeschätzte Resilienz, desto höhere die eingeschätzte Verantwortungsübernahme bei der Zusammenarbeit im Team.

H8. Eine hohe individuelle Zielorientierung als Teil der Resilienzeinschätzung von Personen steht in einem positiven Zusammenhang mit der Zielorientierung bei der Zusammenarbeit im Team.

4.1 Resilienz in Führungspositionen und Mitarbeiterpositionen

Die Hypothese H1 geht Unterschieden bei der selbsteingeschätzten Resilienz von Personen in Führungspositionen und Mitarbeiterposition nach. Aus den Ausführungen zum sieben Ebenen Modell der organisationalen Resilienz nach Philipsen und Ziemer (2013 S. 15) geht hervor, dass Führungspersonen einen wesentlichen Beitrag zur Resilienz-

entwicklung der MitarbeiterInnen leisten. Bevor jedoch die Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützt wird, müssen Führungspersonen selbst einen Entwicklungsprozess ihrer Resilienz durchlaufen, um unterstützend und resilienzförderlich agieren zu können.

Die daraus abgeleitete Hypothese untersucht ob Personen in Führungspositionen ihre Resilienz signifikant höher einschätzen, als Personen in Mitarbeiterpositionen. Da es sich um eine einseitige Unterschiedshypothese handelt, wird ein t-Test bei unabhängigen Stichproben mit $\alpha = 0,05$ durchgeführt.

Tabelle 25: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala Resilienz und deren Subskalen unterschieden nach Führungsposition und Mitarbeiterposition

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

Die Gruppe der Personen in Führungspositionen ($M = 3,36$, $SD = 0,32$) schätzen sich nicht signifikant resilienter ein, als Personen in Mitarbeiterpositionen ($M = 3,33$, $SD = 0,28$, $t(110) = 0,66$, $p = 0,51$). Um dieses Ergebnis zu verifizieren wurden mittels der einzelnen Subskalen der Resilienz weitere t-Tests bei unabhängigen Stichproben mit $\alpha = 0,05$ durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen bei Empathie, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischer Optimismus und Emotionskontrolle keine signifikanten Unterschiede, jedoch zeigt die Einschätzung der Zielorientierung bei Personen in Führungspositionen ($M = 1,96$, $SD = 0,59$) eine signifikant negativere Einschätzung, als bei Personen in Mitarbeiterpositionen ($M = 2,27$, $SD = 0,77$, $t(98,61) = -$

2,38, $p = 0,02$). Gesamtheitlich wird die Hypothese H1 verworfen, jedoch liefert das Ergebnis der Subskalen-Testung interessante Aspekte, auf welche in der Diskussion eingegangen wird.

4.2 Resilienz und Alter der Personen

Reivich und Shatté (2002) haben in ihrer Studie gezeigt, dass die zentrale Annahme des Erlernens von Resilienz durchaus möglich ist und ein Zusammenhang mit dem Lebensalter besteht. Daraus leitet sich die Hypothese H2 ab, welche einen Zusammenhang zwischen der selbsteingeschätzten Resilienz und dem Alter der Personen untersucht.

Gezeigt werden soll, ob eine höher selbsteingeschätzte Resilienz mit zunehmendem Alter der Personen beobachtbar ist. Da es sich um eine einseitige Zusammenhangshypothese handelt, wird mittels bivariater Korrelation, der Korrelationskoeffizient nach Pearson ermittelt.

Tabelle 26: Korrelationsanalyse der Resilienz: Einflussfaktoren und Auswirkungen

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Resilienz	1,00									
2. Alter	0,03	1,00								
3. Dauer der Berufstätigkeit	0,02	0,93**	1,00							
4. Arbeitsleistung & -verhalten	0,20*	0,16*	0,14	1,00						
5. Zusammenarbeit im Team	0,03	0,04	0,06	-0,10	1,00					
6. Anpassungsfähigkeit	0,22*	0,10	0,10	0,89**	-0,08	1,00				
7. Eigeninitiative	0,15	0,19*	0,15	0,88**	-0,13	0,70**	1,00			
8. Verantwortungsübernahme	0,10	-0,04	-0,03	-0,01	0,23**	0,14	-0,07	1,00		
9. Zielorientierung Resilienz	0,05	-0,37**	0,37**	-0,28**	-0,17*	-0,29**	0,27**	-0,19*	1,00	
10. Zielorientierung Zusammenarbeit	0,09	0,04	0,05	0,01	0,24**	0,07	-0,01	0,73**	-0,13	1,00

Anmerkung: * Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig); ** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig); grau hinterlegt für Hypothesen relevant.

Das Ergebnis der Korrelationsanalyse (Tab. 26) für H2 durchgeführt, zeigt ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang ($r = 0,03$, $p = 0,36$) zwischen dem Alter ($M = 37,09$, $SD = 8,79$) und der Selbsteinschätzung der Resilienz ($M = 3,33$, $SD = 0,30$) der Personen, weshalb die Hypothese H2 verworfen wird.

4.3 Resilienz und Dauer der Berufstätigkeit

Die Hypothese H3 beruht ebenfalls auf Erkenntnisse von Reivich und Shatté (2002), welche einen Zusammenhang mit der Lebenserfahrung bezogen auf die Berufstätigkeit gezeigt haben, weshalb diese Hypothese den Zusammenhang zwischen der Dauer der Berufstätigkeit von den Personen mit ihrer selbsteingeschätzten Resilienz nachgeht.

Es soll festgestellt werden, ob Personen ihre Resilienz höher einschätzen, wenn diese länger berufstätig sind. Hier handelt es sich um eine einseitige Zusammenhangshypothese, welche mittels bivariater Korrelation und dem Pearson - Korrelationskoeffizienten untersucht wurde.

Das Ergebnis (Tab. 26) zeigt keinen signifikanten Zusammenhang ($r = 0,02$, $p = 0,42$) zwischen der Dauer der Berufstätigkeit ($M = 16,76$, $SD = 9,25$) und der selbsteingeschätzten Resilienz ($M = 3,33$, $SD = 0,30$), dadurch wird die Hypothese H3 verworfen.

4.4 Resilienz und Arbeitsleistung

Kluge (2004, S. 12) zeigt Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des Resilienzkonstruktes zwischen individuellen und organisationalen Einflussfaktoren auf und betont in weiterer Folge, dass die Relevanz des Resilienzkonstruktes in Bezug auf individuelle Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten, sowie der Produktivität von Unternehmen und deren MitarbeiterInnen in Betracht gezogen werden sollte, wobei die Resilienzforschung hier noch am Anfang steht und dies als Potential angesehen werden kann (Kluge, 2004, S. 29). Die Hypothese H4 geht einem Teil des erwähnten Potentials nach und untersucht den Zusammenhang zwischen Arbeitsverhalten und der selbsteingeschätzten Resilienz.

Untersucht wird, ob resilientere Personen ihr Arbeitsverhalten in Form ihrer Arbeitsleistung signifikant positiver einschätzen, als weniger resiliente. Da es sich um eine einseitige Zusammenhangshypothese handelt, wird mittels bivariater Korrelation, der Korrelationskoeffizient nach Pearson ermittelt.

Die Ergebnisse in Tabelle 26 zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang ($r = 0,2$, $p < 0,05$) zwischen der selbsteingeschätzten Resilienz ($M = 3,33$, $SD = 0,30$) und

dem Arbeitsverhalten ($M = 3,87$, $SD = 0,95$), d.h. selbsteingeschätzte resilientere Personen, schätzen ihr Arbeitsverhalten in Form ihrer Arbeitsleistung höher ein, als weniger resiliente Personen. Somit kann die Hypothese H4 angenommen werden.

4.5 Resilienz und Teamleistung

Bisherige Forschungsarbeiten untersuchten die Teamresilienz, bei der die Funktionsfähigkeit von Teams im Vordergrund steht. Von weiterem Interesse ist jedoch auch die individuelle Einflussnahme resilienter MitarbeiterInnen auf die Zusammenarbeit im Team (Kluge, 2004, S. 26). Dieser Einflussnahme wird mit der Hypothese H5 nachgegangen.

Diese untersucht, ob resilientere Personen die Teamleistung positiver einschätzen als weniger resiliente Personen.

Es zeigt sich (Tab. 26) kein signifikanter Zusammenhang ($r = 0,03$, $p = 0,39$) zwischen der selbsteingeschätzten Resilienz ($M = 3,33$, $SD = 0,30$) der Personen und der Teamleistung ($M = 3,55$, $SD = 0,41$), d.h. selbsteingeschätzte resilientere Personen, schätzen die Teamleistung nicht positiver ein, als weniger resiliente Personen. Somit wird die Hypothese H5 verworfen.

4.6 Resilienz und Arbeitsverhalten

Am Arbeitsverhalten zeigt sich, dass es in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld, nicht nur darum geht, wie MitarbeiterInnen, Teams und die Organisation auf einen Wandel reagieren, sondern auch um das selbst initiierte Antizipieren der geänderten Anforderungen an sich und deren Wirkung auf das Umfeld, um die erwarteten Leistungen zu erbringen (Hoopes, 2011, S. 88). Dies wird durch die Eigeninitiative der Personen eine Verhaltensanpassung und eine Zukunftsorientierung zu gewährleisten gezeigt (Griffin et al., 2007, S. 332). Weiters wichtig ist die individuelle Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen, die an der Reaktion der Personen ersichtlich ist (Griffin et al., 2007, S. 331). Diese Verhalten in Unsicherheitssituation sind Kernelemente im Arbeitsverhalten und werden bei resilienten Personen besonders bedeutsam, denn nach Hoopes (2011, S. 82) lassen sich besonders durch diese Verhaltensweisen die individuellen Ausprägung der Resilienz erkennen.

Diesem Zusammenhang geht die Hypothese H6 nach, welche untersucht, ob eine höher selbsteingeschätzte Resilienz der Personen, eine höher selbsteingeschätzte Anpassungsfähigkeit (H6a) und Eigeninitiative (H6b) dieser zeigt.

Es zeigt sich (Tab. 26) ein signifikanter Zusammenhang ($r = 0,26$, $p = 0,01$) zwischen der selbsteingeschätzten Resilienz ($M = 3,33$, $SD = 0,30$) der Personen und der Anpassungsfähigkeit ($M = 3,77$, $SD = 1,09$) und kein signifikanter Zusammenhang ($r = 0,15$, $p = 0,06$) mit der Eigeninitiative ($M = 3,80$, $SD = 1,20$), d.h. selbsteingeschätzte resilientere Personen, schätzen ihre Anpassungsfähigkeit höher ein als weniger resiliente Personen. Bei der Eigeninitiative zeigt sich kein Zusammenhang mit der Resilienz der Personen. Somit wird die Hypothese H6 auf die Eigeninitiative (H6b) bezogen verworfen und kann jedoch auf die Anpassungsfähigkeit (H6a) bezogen angenommen werden.

4.7 Resilienz und Verantwortungsübernahme

Das Modell nach Gruhl (2010, S. 25) zeigt Grundhaltungen und Fähigkeiten von resilienten Personen. Der Fähigkeit „Verantwortung übernehmen“ wird ein besonderer Stellenwert zu geschrieben. Diese attestiert resilienten Personen, dass eine Opferrolle bei Konflikten und Problemen eingenommen wird, jedoch sehr schnell wieder abgelegt und Verantwortung für sich und andere übernommen wird.

Diese Verantwortungsübernahme wird in der Hypothese H7 untersucht, welche dem Zusammenhang einer höher selbsteingeschätzte Resilienz mit einer höher eingeschätzten Verantwortungsübernahme bei der Zusammenarbeit im Team nachgeht.

Es zeigt sich (Tab. 26) kein signifikanter Zusammenhang ($r = 0,10$, $p = 0,15$) zwischen der selbsteingeschätzten Resilienz ($M = 3,33$, $SD = 0,30$) der Personen und der Verantwortungsübernahme im Team ($M = 4,30$, $SD = 1,03$), d.h. selbsteingeschätzte resilientere Personen, übernehmen nicht mehr Verantwortung im Team als weniger resiliente Personen. Somit wird die Hypothese H7 verworfen.

4.8 Resilienz und Zielorientierung

Als Zielorientierung/Reaching Out wird die individuelle Fähigkeit verstanden, die positiven Aspekte des Lebens weiter zu verbessern, sich Herausforderungen zu stellen (Jackson & Watkin, 2004, S. 15) und Beziehungen zu anderen zu vertiefen (Hay Group, 2010, S. 20). Bei der Zusammenarbeit im Team hingegen bedeutet Zielorientierung gegebenenfalls auch, dass individuelle Ziele den Teamzielen untergeordnet werden müssen, um ein funktionierendes Team zu gewährleisten (Kauffeld, 2004, S. 11).

Mit der Hypothese H8 wird untersucht, ob eine hohe individuelle Zielorientierung als Teil der Resilienzeinschätzung von Personen, in einem positiven Zusammenhang mit der Zielorientierung bei der Zusammenarbeit im Team steht.

Es zeigt sich (Tab. 26) kein signifikanter Zusammenhang ($r = -0,13$, $p = 0,09$) zwischen der selbsteingeschätzten individuellen Zielorientierung ($M = 2,17$, $SD = 0,73$) der Personen und der Zielorientierung im Team ($M = 4,19$, $SD = 0,85$), d.h. eine selbsteingeschätzte höhere individuelle Zielorientierung, führt nicht zu einer höheren Zielorientierung im Team. Somit wird die Hypothese H8 verworfen.

5 Diskussion

Grundlegendes Ziel dieser Arbeit war es einem aktiven Anpassungs- und Entwicklungsprozess im Arbeitsumfeld nachzugehen, welcher sich mit dem Konstrukt der Resilienz zeigt. Das Interesse an diesem aktiven Prozess wird durch ein ständig in Veränderung befindliches wirtschaftliches Umfeld verstärkt, wodurch der Umgang mit neuen individuellen Anforderungen im Arbeitsumfeld gefragt ist (Hofer, 2013, S. 3). Neue Anforderungen wie Arbeitsintensivierung, Unsicherheitsmanagement, permanente Neuorientierung und stärkere Selbstkontrolle (Korunka & Kubicek, 2013, S. 22) zeigen die Bedeutung von individuellen Fähigkeiten zum Umgang mit diesen, die für erwerbstätige Personen in Mitarbeiterpositionen und in Führungspositionen notwendig sind. Im Rahmen dieser Arbeit wurde dem offenen Thema der Resilienzforschung - der individuellen Resilienz im Arbeitsumfeld (Coutu, 2002, S. 48; Kluge, 2004, S. 27) nachgegangen, wodurch die Wirkung der Resilienz von Personen auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung sowie auf die Zusammenarbeit im Team thematisiert worden sind.

Um eine Ausgangsbasis für die Untersuchung zu schaffen, zeigte sich für die Betrachtung der individuellen Resilienz, das Konzept der sieben Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002, S. 63ff.) von besonderer Bedeutung, welches Resilienz durch die Faktoren Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischen Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie beschreibt. Für die Betrachtung des Arbeitsverhaltens und der Arbeitsleistung wurde ein Modell gesucht, welches bekannte Abgrenzungsschwierigkeiten diverser Forschungsaktivitäten berücksichtigt und dem Arbeitsverhalten bzw. der Arbeitsleistung in Unsicherheitssituation nachgeht. Das Modell der Work Role Performance nach Griffin et al. (2007, S. 330) erfüllt diese Anforderungen und liefert somit eine Ausgangsbasis für diese Untersuchung. Für eine vollständige Ausgangsbasis fehlte noch ein Konstrukt, welches die Zusammenarbeit im Team zeigt. Unter Berücksichtigung erkannter Aspekte der Resilienz im Arbeitsumfeld wie der Zielorientierung, der Verantwortungsübernahme sowie einer eigenständigen Aufgabenbewältigung, zeigte sich das Modell der Kasseler-Teampyramide nach Kauffeld (2004, S. 10) in diesem Untersuchungszusammenhang als relevant.

5.1 Diskussion der Studienergebnisse

Um die Ausprägung der individuellen Resilienz zu zeigen, wurde untersucht wie sich berufstätige Personen in Führungspositionen im deutschsprachigen Raum von berufstätigen Personen in Mitarbeiterpositionen bzgl. ihrer Resilienzeinschätzung unterscheiden. Weiters wurden Zusammenhänge zwischen hoch eingeschätzter Resilienz und hohem selbsteingeschätzten positiven Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung untersucht und ob Zusammenhänge zwischen resilienteren Personen und einer erfolgreicherer Zusammenarbeit in Teams bestehen. Diese Ausführungen stellen zu gleich die Forschungsfragen dar, welche durch die Hypothesen untersucht wurden und in weiterer Folge diskutiert werden.

5.1.1 Unterschiede der individuellen Resilienz

Die erste Forschungsfrage, die Unterschieden der individuellen Resilienz zwischen Personen in Führungspositionen und Mitarbeiterpositionen nachging, wurde ebenfalls genutzt um Zusammenhänge der Resilienz mit dem Alter und der Berufserfahrung der Personen zu untersuchen.

Die Untersuchung der ersten dafür relevanten Hypothese, lieferte keinen signifikanten Unterschied der selbsteingeschätzten Resilienz zwischen Personen in Führungs- bzw. Mitarbeiterpositionen. Diese Ausführung beruht auf den Vergleich der Skala Resilienz des jeweiligen Personenkreises und führt zum Verwerfen der Hypothese. In einem zweiten Analyseschritt wurden jedoch die Subskalen der Resilienz herangezogen und es zeigte sich ein signifikanter Unterschied bei der Zielorientierung, wonach Personen in Mitarbeiterpositionen eine stärkere Zielorientierung aufweisen, als Personen in Führungspositionen. Die Untersuchung der zweiten relevanten Hypothese, welche einem Zusammenhang zwischen der Resilienzeinschätzung und dem Alter nachging, wurde ebenfalls verworfen, da kein signifikanter Zusammenhang erkennbar war. Die dritte relevante Hypothese zur erweiterten ersten Forschungsfrage beschäftigte sich mit dem Zusammenhang der Resilienzeinschätzung und der Berufserfahrung, welche über die Dauer der Berufstätigkeit erhoben wurde. Auch hier wurde die Hypothese verworfen, da keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Resilienzeinschätzung und der Dauer der Berufstätigkeit gezeigt werden konnten. Die erklärte Varianz der Resilienz, durch die Variablen Führungs-/Mitarbeiterposition, Alter und Dauer der Berufstätigkeit liegt in dieser Untersuchung bei einem Prozent und stellen damit keinen validen Erklärungswert dar, weshalb die durchgeführte Regressionsanalyse nicht weiter beachtet wurde und auch nicht dargestellt wurde

Die Ergebnisse zur ersten Forschungsfrage entsprechen nicht den Erwartung, denn aus den Ausführungen zum sieben Ebenen Modell der organisationalen Resilienz nach Philippen und Ziemer (2013 S. 15) geht hervor, dass Führungspersonen einen wesentlichen Beitrag zur Resilienzentwicklung der MitarbeiterInnen leisten. Bevor jedoch die Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützt wird, müssen Führungspersonen selbst einen Entwicklungsprozess ihrer Resilienz durchlaufen, um unterstützend und resilienzförderlich agieren zu können, weshalb ein Unterschied zwischen Personen in Führungspositionen bzw. Mitarbeiterpositionen zu erwartet war. Auch konnte die zentrale Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen der Resilienz mit der Lebenserfahrung bzw. dem Lebensalter besteht, welcher unter anderem durch Reivich und Shatté (2002) bzw. Wustmann (2004) gezeigt wird, nicht wie erwartet nachgewiesen werden.

Eine Erklärung dieser unerwarteten Ergebnisse liefert eventuell eine genauere Betrachtung der TeilnehmerInnen an dieser Studie bezogen auf Lebensalter und Berufserfahrung. Das mittlere Alter liegt hier bei 37 Jahren und die mittlere Berufserfahrung bei 17 Jahren. Auch wenn sich die jüngsten TeilnehmerInnen mit 22 Jahre und die ältesten TeilnehmerInnen mit 59 Jahren zeigen, liegen die meisten im Altersbereich 37Jahre +/- 8 Jahre. Für die Studie von Reivich und Shatté (2002) liegen zwar keine Vergleichswerte vor, jedoch implizieren die Ausführungen zu dieser, dass die Rückschlüsse basierend auf einen längeren Betrachtungszeitraum getroffen wurden, weshalb auch die Untersuchungsergebnisse eine breitere Spanne des Lebensalter und der Berufserfahrung abdeckten. Auf der anderen Seite beschäftigte sich Wustmann (2004) mit sehr jungen ProbandInnen, wodurch es wiederum zu erkennbaren Unterschieden kommen könnte, da die Entwicklung im Kindes- und Jugendalter nach Wolter (2005) schneller und leichter vollzogen wird, als im Erwachsenenalter. Diese Ausführungen könnten auch der Grund für die verworfene Hypothese zum Unterschied zwischen Personen in Führungspositionen und Mitarbeiterpositionen sein. Eine Erklärung kann in der beschriebenen Struktur der Stichprobe gesehen werden. Abschließend muss somit festgehalten werden, dass keine signifikanten Unterschiede bzw. Zusammenhänge im Rahmen der Untersuchung der Hypothesen zur ersten Forschungsfrage gefunden wurden, jedoch vereinzelt signifikante Unterschiede auf einzelnen Subskalen der Resilienz vorhanden sind.

5.1.2 Einflüsse der individuellen Resilienz auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung

Die zweite Forschungsfrage ging Zusammenhängen zwischen hoch eingeschätzter Resilienz und hohem selbsteingeschätzten positiven Arbeitsverhalten und Arbeitsleistungen nach, welche mittels zwei Hypothesen untersucht wurden.

Als erstes zeigte sich ein positiver signifikanter Zusammenhang der Resilienz der TeilnehmerInnen mit ihrem Arbeitsverhalten in Form ihrer Arbeitsleistung. Dies impliziert, dass resilientere Personen eine höhere Arbeitsleistung erbringen und ein positiveres Arbeitsverhalten zeigen. Weiters zeigte sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang zwischen Resilienz und der Anpassungsfähigkeit der Personen, jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen Resilienz und der Eigeninitiative. Dies bedeutet, dass resilientere Personen einen höheren Grad der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen zeigen, aber die Veränderung nicht unmittelbar aus Eigeninitiative heraus angestrebt wird.

Bei dieser Forschungsfrage wird die Erwartung aufgrund der Theorie teilweise erfüllt. Die individuelle Anpassungsfähigkeit zeigt die Reaktion der Personen auf geänderte Rahmenbedingungen und ist bei resilienten Personen besonders bedeutsam (Hoopes, 2011, S. 82), was auch in der vorliegenden Studie gezeigt wird. Eigeninitiative im Arbeitsverhalten zeigt sich in einem unsicheren Umfeld, durch das selbst initiierte Antizipieren der geänderten Anforderungen an sich und deren Wirkung auf das Umfeld, um die erwarteten Leistungen zu erbringen (Hoopes, 2011, S. 88). Weiters zeigt die Eigeninitiative einer Personen ihre Verhaltensanpassung und Zukunftsorientierung (Griffin et al., 2007, S. 332). Dieses Verhalten in Unsicherheitssituationen ist ein Kernelement im Arbeitsverhalten und wird bei resilienten Personen besonders bedeutsam, denn nach Hoopes (2011, S. 82) lassen sich besonders durch diese Verhaltensweisen die individuellen Ausprägung der Resilienz erkennen. Auch Reivich und Shatté (2002, S. 46) zeigen in dem Modell der sieben Resilienzfaktoren die Bedeutung von Eigeninitiative im Zusammenhang mit Zielorientierung/Reaching Out und Kausalanalyse, weshalb zwischen Eigeninitiative und Resilienz ein Zusammenhang erwartet wurde.

Ein Grund für den unerwarteten nicht zeigbaren Zusammenhang zwischen Resilienz und Eigeninitiative liegt möglicherweise in der Formulierung der verwendeten MPI – Items und den dazugehörigen Instruktionen. Die Instruktion hat die TeilnehmerInnen zur Einschätzung ihres individuellen Beitrages für die Organisation aufgefordert, welcher in den letzten sechs Monaten durch die TeilnehmerInnen geleistet wurde. Jedes einzelne Item

betonte dies noch, durch das Wort Organisation in den Fragestellungen, weshalb die Individualität in den Hintergrund gerückt sein könnte. Weiters kann es auch durchaus möglich sein, dass nicht jede/r TeilnehmerIn die berufliche Möglichkeit hat, um zum Beispiel Änderungen an Geschäftsprozessen zu unterstützen bzw. zu initiieren und somit Eigeninitiative zu zeigen. Jedoch kann es auch an der Organisation selber liegen, denn nach Coutu (2002, S. 49) zeigen Organisationsmitglieder nur dann Resilienz und eigenes Bestreben zur Veränderung, wenn die organisationale Resilienz stark ausgeprägt ist sowie eine effektive Organisationsstruktur, eine positive Organisationskultur und ein Veränderungswille in der Organisation etabliert sind und so wahrgenommen werden. Fällt die Wahrnehmung nicht dementsprechend aus, können Organisationsmitglieder zwar auch eine starke Resilienz zeigen, jedoch wird keine Eigeninitiative gezeigt, um die Organisation zu unterstützen. Eigeninitiative wird demnach zur individuellen Veränderung innerhalb bzw. auch außerhalb der Organisation gezeigt, um einen für die betroffene Person zufriedenstellenden Zustand herzustellen. Bis dieser Zustand eintritt, zeigen resilientere Personen eine stärkere Ausprägung der Resilienzfaktoren und auch Eigeninitiative, jedoch nicht als Beitrag zur aktuellen Organisation (Coutu, 2002, S. 50).

5.1.3 Einflüsse der individuellen Resilienz auf die Zusammenarbeit im Team

Die dritte Forschungsfrage ging Zusammenhängen zwischen hoch eingeschätzter Resilienz und einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Team nach, welche mittels drei Hypothesen untersucht wurden. Die Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der selbsteingeschätzten Resilienz der TeilnehmerInnen und der selbsteingeschätzten Leistung bei der Arbeit im Team. Weiters konnte auch kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Selbsteinschätzungen der Resilienz und Verantwortungsübernahme im Team sowie der individuellen Zielorientierung mit der Zielorientierung im Team festgestellt werden.

Diese Ergebnisse entsprechen nicht den Erwartungen, welche basierend auf den theoretischen Hintergrund entstanden sind. Zum einen beschreibt das Profitability Path Model nach McCann, Selsky und Lee (2009, S. 48) die organisationalen Zusammenhänge, welche auch für Teams als Organisationsform gültig sein sollten. Die darauf basierende Untersuchung unter Einbeziehung aller Hierarchiestufen einer Organisation, verstärkt die Erwartung eines Zusammenhanges zwischen Leistung, welche mit Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität beschrieben wurde und der Resilienz. Zum anderen wird durch Snyder (200, S. 10ff.) weiters betont, dass eine hohe individuelle psychische Widerstandsfähigkeit für eine zielgerichtete Aufgabenbewältigung notwendig ist und dies zu

einer entsprechenden Leistungserbringung zur eigenen und organisationalen Zufriedenheit führt. Die Ausführung von Murlane (2014, S. 23), welche resiliente Personen als Leistungsträger in den Unternehmen bezeichnet, liefert einen weiteren Hinweis, weshalb das Ergebnis als unerwartet zu bezeichnen ist. Ebenfalls als unerwartet zu bezeichnen ist der nicht nachweisbare Zusammenhang zwischen der individuellen Resilienz und Verantwortungsübernahme bei der Zusammenarbeit im Team. Gruhl (2010, S. 25) zeigt, dass die Fähigkeit der Verantwortungsübernahme speziell resilienten Personen zugeschrieben wird, die Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Ebenfalls unerwartet, dass kein Zusammenhang zwischen der individuellen Zielorientierung und der Zielorientierung des Team besteht. Nach Jackson und Watkin (2004, S. 15) wird unter der individuellen Zielorientierung im Rahmen des Resilienzkonstruktes, die individuelle Fähigkeit verstanden sich Herausforderungen zu stellen und Beziehungen zu anderen zu vertiefen. Auch sprechen die Ausführungen von Kauffeld (2004, S. 11) betreffend eines möglichen Konfliktes zwischen der individuellen und teamrelevanten Zielorientierung, der gegebenenfalls dazu führt, dass individuelle Ziele den Teamzielen untergeordnet werden müssen, für einen Zusammenhang, welcher nicht gezeigt werden konnte.

Mögliche Ursachen für das Nichteintreten der Erwartungen, können hier in der zu starken Teamorientierung bei der Untersuchung der Arbeit im Team liegen. Im Rahmen der Erhebung der Resilienzeinschätzung der TeilnehmerInnen wird ein sehr starker individueller Aspekt gewährleistet, welcher über die Fortdauer der Beantwortung abgeschwächt wird, weshalb die Teamorientierung noch stärker zur Geltung kommt. Auch stellt sich die Frage, ob individuelle Verantwortungsübernahme von resilienten Personen im Team gezeigt werden muss, denn hier zeigt sich derselbe Erklärungsansatz wie bei der bereits diskutierten zweiten Forschungsfrage zum Thema Eigeninitiative interessant, welcher die Bedeutung der Organisationsstruktur, der Organisationskultur und dem Veränderungswillen in der Organisation hervorhebt (Coutu, 2002, S. 49).

5.2 Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit greift das von Kluge (2004, S. 29) aufgezeigte offene Thema der Resilienzforschung auf und widmete sich dem theoretischen Hintergrund des Themas Resilienz im Arbeitsumfeld und den damit in Verbindung gebrachten Konstrukten des Arbeitsverhaltens und der Arbeitsleistung sowie der Zusammenarbeit im Team. Die getroffenen Ausführungen dieser Arbeit zeigten in weiterer Folge die Notwendigkeit der theoretischen Aufarbeitung der genannten Konstrukte, da es in bisherigen Untersuchungen der Resilienzforschung zu Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen individuellen und organisationalen Einflussfaktoren gekommen ist (Kluge, 2004, S. 12). Ebenso wird die

von Walter (2001, S. 295) geforderte Perspektivenerweiterung in der Resilienzforschung, um eine Verbindung zwischen der individuellen und der organisationalen Ebene herzustellen bzw. auch die geforderte Mehrebenenbetrachtung von Studien im Zusammenhang mit dem Arbeitsumfeld nach Organ, Podsakoff und MacKenzie (2006, 124 ff.) anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung unterstützt.

5.2.1 Stärken der Studie

Die Studie zeigt unter Verwendung aktueller Literatur und Modelle, Resilienz als Möglichkeit eines aktiven Anpassungs- und Entwicklungsprozesses der verschiedensten Organisationsmitglieder und entspricht somit den Anforderungen aktueller Resilienzforschung im Arbeitsumfeld. Das Forschungsmodell beinhaltete aktuelle Erhebungsinstrumente zur Resilienz, dem Arbeitsverhalten und der Arbeitsleistung sowie der Zusammenarbeit im Team. Die Untersuchung des Arbeitsverhaltens und der Arbeitsleistung, als auch der Zusammenarbeit im Team im Zusammenhang mit der Resilienz, dient der geforderten Weiterentwicklung in der Resilienzforschung.

Das eingesetzte Erhebungsinstrument bestand durchgängig aus validierten und wissenschaftlich eingesetzten Instrumenten. Die Datenerhebung wurde mittels online Fragebogens innerhalb einer sechswöchigen Erhebungsphase durchgeführt und lieferte mit 115 TeilnehmerInnen eine zufriedenstellende Anzahl an Datensätzen, um mittleren und starken Effekten nachzugehen (Bortz & Döring, 2006). Auch die Abschlussquote von 90% zeigt sich als sehr zufriedenstellend und lässt die Vermutung zu, dass das Thema von den TeilnehmerInnen durchaus als interessant wahrgenommen wurde.

Auch wenn ein Großteil der Hypothesen verworfen werden musste, zeigten sich sehr wohl auch signifikante Ergebnisse. Hier vor allem zu erwähnen die positiven Zusammenhänge zwischen der individuellen Resilienz und dem Arbeitsverhalten in Form der Arbeitsleistung bzw. auch mit der Anpassungsfähigkeit der Personen. Wobei durch den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit ebenfalls aus den verworfenen Hypothesen Erkenntnisse entstanden sind, auf welche im Kapitel Implikationen für die Praxis und Ausblick noch eingegangen wird.

5.2.2 Limitierung der Studie

Obwohl das Erhebungsinstrument aus durchgängig validierten Items und Skalen der Erhebungsinstrumente der jeweiligen Konstrukte gebildet wurde, zeigte sich im Laufe der Untersuchung eine Einschränkung der aus der Theorie erkannten Reliabilität der Skalen und Dimensionen. So zeigt sich vor allem bei der Dimension Resilienz und deren Skalen

eine deutlich niedrigere Reliabilität, als bei den anderen Skalen dieser Untersuchung. Fällt die Reliabilität gezeigt mit Cronbachs Alpha kleiner 0,7 aus und kann diese nicht mehr erhöht werden, spricht dies nicht unbedingt gegen die Verwendung der Skalen. Die Verwendung dieser Skalen ist vor allem dann relevant, wenn die Operationalisierung von Konstrukten anspruchsvoll ist, weshalb auch Skalen mit Cronbachs Alpha 0,5 akzeptiert werden können (Krüger, Parchmann & Schecker, 2014, S. 280ff.). Da es sich nach Reivich und Shatté (2002, S. 31ff.) und Jackson und Watkin (2004, S.16) bei der Operationalisierung der Resilienz um eine anspruchsvolle handelt, muss hier trotzdem kritisch angemerkt werden, dass die Reliabilität einzelner Skalen eine Limitierung dieser Studie darstellt und das geringe Cronbachs Alpha den Standardfehler erhöht, wodurch es schwieriger wurde signifikante Ergebnisse zu finden.

Weiters kritisch anzumerken ist der Umfang des Erhebungsinstrumentes, welches in Summe 117 Items beinhaltete und zu einer Beantwortungsdauer von durchschnittlich 17 Minuten führte. Diese an die TeilnehmerInnen gestellten Anforderungen kann durchaus als weitere Limitierung der Studie dargestellt werden. Das Verwerfen der meisten Hypothesen kann mit einer hohen Wahrscheinlichkeit teilweise auf diese eben angeführten Aspekte zurückzuführen sein, wobei wie schon erwähnt auch verworfene Hypothesen ein Ergebnis für die Praxis liefern können. Doch aufgrund der Theorie unerwartet, dass es keine Unterschiede zwischen der individuellen Resilienz und der Position der Personen in Organisationen gibt wie durch Philipsen und Ziemer (2013 S. 15) gezeigt bzw. auch keine Zusammenhänge zwischen Resilienz und Alter (Reivich & Shatté, 2002) gezeigt werden konnten, weshalb dies als weitere Limitierung dieser Studie gesehen werden kann.

5.2.3 Implikationen für die Praxis und Ausblick

Aus den Ergebnissen dieser Studie, wie auch aus den Ausführungen zu den Stärken und den Limitierungen werden in diesem abschließenden Teil dieser Arbeit Implikationen für die Praxis und weiterführende Studien abgeleitet.

Für weiterführende Studien ist empfehlenswert die Erhebung des Konstrukts Resilienz erneut zu betrachten und eine höhere Reliabilität zu gewährleisten. In der aktuellen Studie wurde zwar durch Ausschluss einiger Items die Reliabilität der Skalen erhöht, wobei die Reliabilitätssteigerung nur noch in einem sehr geringen Ausmaß möglich war. Zurückzuführen ist die geringe Reliabilität auf die anspruchsvolle Operationalisierung dieses Konstrukts, wobei reliabilitätsverbessernde Maßnahmen, wie einer Erweiterung um

zusätzliche Items eher vorsichtig begegnet werden sollte, da die Gesamtlänge des Erhebungsinstrumentes auch schon als anspruchsvoll bezeichnet werden kann. Eine Möglichkeit hier entgegenzuwirken besteht in der Durchführung eines umfassenderen Pre-Tests um Items und Skalen zu identifizieren, welche eine niedrige Reliabilität zeigen und diese gegebenenfalls durch eine geänderte Formulierung zu ersetzen, um eine höhere Trennschärfe zwischen den Merkmalsausprägungen zu erzielen.

Die Untersuchung fand in Form einer Querschnittsstudie statt, welche Aussagen zu Zusammenhängen und Unterschieden zwischen den Konstrukten ermöglicht, es jedoch im Interesse weiterführender Studien liegen sollte, die Zusammenhänge zwischen Resilienz und Persönlichkeitsmerkmalen bzw. auch mit der Entwicklung über das Alter zu betrachten. Um diese Entwicklung und weiters auch die Resultate einer Resilienzförderung zu betrachten, wäre eine Längsschnittstudie von wesentlichem Vorteil. Idealerweise würde die gleiche Stichprobe bzw. TeilnehmerInnen zu mehreren Zeitpunkten befragt, wodurch die individuelle Entwicklung nachvollzogen werden könnte und somit auch der Einfluss des Alters auf die Resilienz der Personen untersucht werden könnte.

Die theoretischen Ausführungen wie auch die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit, geben ebenfalls einige Impulse für die Praxis im Arbeitsumfeld zum Thema Resilienz und Resilienzförderung. Neben den Erkenntnissen, welche aus den sieben Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002) gewonnen werden konnten, zeigt sich vor allem der Einfluss der Organisation interessant, welcher förderlich oder auch hinderlich für die Entwicklung der individuellen Resilienz der Personen sein kann. Die Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2002) stehen für individuelle Möglichkeiten die persönliche psychische Widerstandsfähigkeit durch gezielte Verhaltens- und Denkansätze entlang der bestimmenden Faktoren Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischen Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie zu beeinflussen. Weiters zeigte sich der starke Zusammenhang dieser durch hohe Korrelationskoeffizienten. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zwar keinen Zusammenhang der individuellen Resilienz mit der Position der Personen in der Organisation, jedoch in der Praxis ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an Personen in Führungspositionen oder Mitarbeiterpositionen. Aufgrund der theoretischen Ausführungen nach Philippsen und Ziemer (2013) zeigt sich eine zentrale Rolle bei der Resilienzentwicklung der MitarbeiterInnen und der Organisation in den Führungspositionen einer Organisation. Dies ist hinsichtlich dieser Studie im Arbeitsumfeld eine wichtige Implikation für die Praxis, denn die individuelle Entwicklung der Resilienz sollte von der Organisation

gefördert werden und durch die Organisationsstruktur sowie der Organisationskultur unterstützt werden. Gezielt kann z.B. durch sinnhafte Aufgabeneinbindung, aktive Lernmöglichkeiten und genügend Freiraum für die persönliche Entwicklung jedes Organisationsmitgliedes, die individuelle Resilienz gefördert werden. Der positive Zusammenhang zwischen individueller Resilienz und dem individuellen Arbeitsverhalten in Form der Arbeitsleistung, welcher in dieser Studie gezeigt werden konnte, impliziert auch den Nutzen für die Organisation resilienzfördernde Aktivitäten durchzuführen.

Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass die Anforderungen an Personen im heutigen Arbeitsumfeld zu steigendem Interesse an aktiven Anpassungs- und Entwicklungsprozessen wie der Resilienz führen. Ob ein händeringendes Suche der Organisationen nach resilienten MitarbeiterInnen und deren Bindung an die Organisation, wie einleitend erwähnt den Unternehmenserfolg gewährleistet, sollte nochmals kritisch betrachtet werden. Erwartete Zusammenhänge zwischen der individuellen Zielorientierung als Resilienzfaktor und der Zielorientierung bei der Zusammenarbeit im Team oder der Resilienz mit einer Verantwortungsübernahme im Arbeitsumfeld konnten nicht gezeigt werden. Es konnte zwar anhand des Profitability Path Model nach McCann, Selsky und Lee (2009, S. 49) ein starker Zusammenhang zwischen Flexibilität, Resilienz und der Wettbewerbsfähigkeit dargestellt, jedoch wurde in diesem Modell die Anforderungen an die Flexibilität bzw. Resilienz untersucht und nicht die individuellen Ausprägungen.

Abschließend kann gesagt werden, dass die individuelle Resilienz anhand der sieben Resilienzfaktoren gut dargestellt werden kann. Im Arbeitsumfeld jedoch nicht zu unterschätzen, dass diese Faktoren nur dann für die Organisation vorteilhaft entwickelt bzw. eingesetzt werden, wenn es die Organisation zulässt und positiv wahrnimmt (Coutu, 2002, S. 49). Das Ergebnis der Untersuchung lässt ebenfalls die Vermutung aufkommen, dass hoch resiliente Personen auch manchmal ihre eigenen Ziele vorrangig verfolgen und sich weniger mit den übergeordneten Zielen identifizieren. Diese Identifikation stellt jedoch die erste Ebene der Zusammenarbeit dar und kann bei Nichtstattfinden zu Konflikten im Team führen (Kauffeld, 2001, S. 136).

Literaturverzeichnis

- Biffel, Gudrun/Faustmann, Anna/Gabriel, Doris/Leoni, Thomas/Mayerhuber, Christine/Rückert, Eva (2011). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Endbericht: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Arbeiterkammer Wien, 1 – 177.
- Borgert, Stephanie (2013). Resilienz im Projektmanagement: Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. Springer Fachmedien, Auflage 2013, 9 – 22.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Auflage 4, Heidelberg: Springer – Verlag.
- Buckingham, Marcus/Coffman, Curt (1999). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. Auflage 2005. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Coutu, Diane L. (2002). How resilience works. Harvard business review, 80, No.5, 46 – 50.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz, Gordon (2010). Das Positive-Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements. Wiesbaden: Gabler – Kapitel 2 Positives Management, 41 – 95.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Rönnau-Böse, Maike (2014). Resilienz. Auflage 3, Deutschland: Ernst Reinhardt Verlag.
- Griffin, Mark A. /Neal, Andrew/Parker, Sharon K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50, 327 – 347.
- Gruhl, Monika (2010). Resilienz - Die Strategie der Stehauf-Menschen: Krisen meistern mit innerer Widerstandskraft. Auflage 1, Deutschland: Kreuz Verlag.
- Harland, Lynn/Harrison, Wayne/Jones, James R./Reiter-Palmon, Roni (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11, No.2, 2 – 14.
- Hay Group/Adaptiv Learning Systems (2010). The resilience workbook: Managing change, facing adversity and bouncing back. Hay Group, 1 – 29.
- Hofer, Peter (2013). Resilienz – Ein fundierter Ansatz bekommt Beachtung in der Personalberatung. Human Resource Management, Juni 2013, 1 – 9.

- Holling, Crawford S. (1996). Engineering Resilience vs. Ecological Resilience, Engineering within Ecological Constraints. Editiert von Schulze, Peter. National Academy Press, 31 – 43.
- Hoopes, Linda L. (2011). Developing Personal Resilience in Organizational Settings. Online Magazine of Organizational Change Practitioners, Mai 2011, 79 – 99. Online: http://resiliencealliance.com/wp-content/uploads/4Developing_Personal_Resilience_in_Organizational_Settings_by_Linda_L._Hoopes_page_79-99.pdf [Abruf am 28.02.2015].
- Jackson, Rachel/Watkin, Chris (2004). The resilience inventory: Seven essential skills for overcoming life's obstacles and determining happiness. Selection and Development Review, 20, No.6, 13 – 17.
- Jonkisz, Ewa/Moosbrugger, Helfried/Brandt, Holger (2012). Planung und Entwicklung von Psychologischen Tests und Fragebogen. In Moosbrugger, Helfried/Kelava, Augustin (Hrsg.), Testtheorie und Fragebogenkonstruktion (S.27-74). Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, Simone (2001). Teamdiagnose. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kauffeld, Simone (2004). FAT Fragebogen zur Arbeit im Team. Manual. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, No.1, 26 – 33.
- Kluge, Antje (2004). Resilienzforschung: Aktueller Forschungsstand. Humane Arbeitswelt im Auftrag der AUVA und AEIOU, 1 – 35.
- Korunka, Christian/Kubicek, Bettina (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Springer Fachmedien, Auflage 2013, 17 – 26.
- Krüger, Dirk/Parchmann, Ika/Schecker, Horst (Hrsg.) (2014). Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung. Berlin Heidelberg: Springer – Verlag.
- Kumpfer, Karol L. (1999). Factors and processes contributing to resilience. In Glantz, Meyer D./Johnson, Jeannette L. (Hrsg.). Resilience and development. Positive life adaptations (S. 179 – 224). New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher.

- Lau, Andreas/Kauffeld, Simone/Schliermann, Rainer/Conrad, Jana/Stoll, Oliver (2008). Teammerkmale und Teamdiagnose – Arbeits- und Sportteams im Vergleich. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 15, No.3, 78 – 87.
- Luthans, Fred (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695 – 706.
- Masten, Ann S./Reed, Marie-Gabrielle J. (2002). Resilience in development. In Snyder, Charles R./Lopez, Shane J. (Hrsg.). *Handbook of positive psychology* (S.74 – 88). Oxford: University press.
- McCann, Joseph/Selsky, John/Lee, James (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *The Human Resource Planning Society*, 32, No.3, 44 – 51.
- Meier, Rolf (2006). *Erfolgreiche Teamarbeit. 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder*. Auflage 2. Offenbach: Gabal-Verlag.
- Mourlane, Denis (2014). *Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*. Auflage 5, Göttingen: Business Village GmbH.
- Norman, Steve/Luthans, Brett /Luthans, Kyle (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, No.2, 55 – 64.
- Organ, Dennis W./Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publications Ltd..
- Peterson, Christopher/Park, Nansook/Sweeney, Patrick J. (2008). Group well being: Moral from a positive psychology perspective. *Applied Psychology*, 57, 19 – 36.
- Philipsen, Geerd/Ziemer, Frank (2013). *Resilienzentwicklung in Organisationen: Wie geht resiliente Führung*. Vortrag auf der Zukunft Personal 2013, Köln, 17.-19.September, 2013.
- Reivich, Karen/Shatté, Andrea (2002). *The resilience factor*. Auflage 2003. USA: Broadway Books.
- Rubin, Irwin/Beckhard, Richard (1984). Factors influencing the effectiveness of health teams. In Kolb, David A./Rubin, Irwin & J. M. McIntire (Hrsg.). *Organizational Psychology: Readings in human behavior in organisations* (S199 – 209). London: Prentice Hall.

- Schmied, Alexandra (2013). Resilienz – Stehauf-Qualitäten im rauen Fahrwasser. In Künzel/Hansjörg (Hrsg). Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die GenY gewinnen (S.121 – 136). München: Springer Verlag.
- Seligman, Martin (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. In Snyder, Charles R./Lopez, Shane J. (Hrsg.). Handbook of positive psychology (S.3 – 9). Oxford: University press.
- Seligman, Martin (2006). Learned Optimism. How to change your mind and your life. Auflage 2. London: The Random House Group Limited, Vintage eBooks.
- Siegrist, Ulrich (2010). Der Resilienzprozess. Ein Modell zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben. Auflage 1. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Snyder, Richard C. (2000). Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications. Auflage 1. San Diego: Academic Press.
- Steinebach, Christoph/Gharabaghi, Kiaras/Steinebach, Ursula (2013). Teamarbeit: Positive Umwelten schaffen. In Steinebach, Christoph/Gharabaghi, Kiaras (Hrsg.), Resilienzförderung im Jugendalter (S.183-196). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Stippler, Maria/Moore, Sadie/Rosenthal, Seth/Dörffer, Tina (2010). Führung: Ansätze-Entwicklungen-Trends. Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik. Bertelsmann Stiftung 2010, 32 – 46.
- Teuber, Stephan/Dickes, Ingrid (2013). Resilienz – neuer Modebegriff anstelle von Stressmanagement. Online: http://www.loquenz.de/downloads/fachbeitrag_resilienz_20140801.pdf [Abruf am 4.10.2014].
- Waller, Margaret A. (2001). Resilience in Ecosystemic Context: Evolution of the Concept. American Journal of Orthopsychiatry, 71, No.3, 290 – 297.
- Wellensiek, Sylvia K. (2011). Resilienz Training: Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Auflage 1, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- WirtschaftsBlatt Medien GmbH (2014). Resilienz – Widerstandsfähigkeit. Online: http://www.gabriele-hoeller.at/images/doks/Wirtschaftsblatt_Resilienz_2014.pdf [Abruf am 3.10.2014].
- West, Michael A. (2012). Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research. Auflage 3. UK: BPS Blackwell Publishing.

- Wolter, Birgit (2005). „Resilienzforschung“ - das Geheimnis der inneren Stärke. Systema 3/2005, 19.Jahrgang, 299 – 304.
- Wright, Norman H. (1997). Resilience: Rebounding when life´s upsets you down. USA: Servant Publications.
- Wustmann, Corina (2004). Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Beiträge zur Bildungsqualität. Auflage 1, Deutschland: Beltz.
- Youssef, Carolyn M./Luthans, Fred (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management, 33, No.5, 774 – 800.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Profitability Path Model	5
Abbildung 2: Technische Resilienz.....	7
Abbildung 3: Ökologische Resilienz	7
Abbildung 4: Grundhaltungen bzw. Fähigkeiten als Grundlage von Resilienz.....	8
Abbildung 5: Rahmenmodell von Resilienz	11
Abbildung 6: Gegensätze des Bewältigungsprozesses	12
Abbildung 7: Die sieben Resilienzfaktoren	13
Abbildung 8: Das SGRPI - Modell	21
Abbildung 9: Team-Reflexivity Modell.....	22
Abbildung 10: Die Kasseler-Teampyramide	24
Abbildung 11: Sieben Ebenen der organisationalen Resilienz.....	32
Abbildung 12: Forschungsmodell	36
Abbildung 13: Beispieltitems für die Skalen des RFI.....	39
Abbildung 14: Beispieltitems für die Skalen des MPI	41
Abbildung 15: Beispieltitems für die Skalen des F-A-T	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Modell der Work Role Performance	17
Tabelle 2: Vergleich der Dimensionen von Teammerkmalen	23
Tabelle 3: Übersicht des Erhebungsinstrumentes mit den verwendeten Skalen	38
Tabelle 4: Zuordnung der Items nach der RFI Skalen	40
Tabelle 5: Zuordnung der Items nach den MPI Skalen	42
Tabelle 6: Zuordnung der Items nach den F-A-T Skalen	44
Tabelle 7: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Emotionssteuerung	47
Tabelle 8: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Empathie	47
Tabelle 9: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Impulskontrolle	48
Tabelle 10: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Kausalanalyse	48
Tabelle 11: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Realistischer Optimismus ..	49
Tabelle 12: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Selbstwirksamkeitsüberzeugung	50
Tabelle 13: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Zielorientierung	50
Tabelle 14: Reliabilität der Skala Resilienz	51
Tabelle 15: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Aufgabenkompetenz	51
Tabelle 16: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Anpassungsfähigkeit	52
Tabelle 17: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Eigeninitiative	52
Tabelle 18: Reliabilität der Skala Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten	53
Tabelle 19: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Zielorientierung	53
Tabelle 20: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Aufgabenbewältigung	54
Tabelle 21: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Zusammenhalt	54
Tabelle 22: Faktorladungen und Reliabilität der Subskala Verantwortungsübernahme	55
Tabelle 23: Reliabilität der Skala Zusammenarbeit im Team	55
Tabelle 24: Zusammenfassung Skalenstatistik	56
Tabelle 25: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala Resilienz und deren Subskalen unterschieden nach Führungsposition und Mitarbeiterposition	58
Tabelle 26: Korrelationsanalyse der Resilienz: Einflussfaktoren und Auswirkungen	59

Anhang

Fragebogen



Resilienz im Arbeitsumfeld: Welcher Zusammenhang besteht zwischen Resilienz, der subjektiv eingeschätzten Arbeitsleistung und der Zusammenarbeit im Team.

Seite 1

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FemFH beschäftige ich mich mit dem Thema Resilienz im Arbeitsumfeld. Resilienz beschreibt die individuellen Fähigkeiten, mit Druck, mit Veränderungen, Ungewissheit und Rückschlägen im Leben umzugehen. Umgangssprachlich als psychische Widerstandsfähigkeit übersetzt, handelt es sich um eine mentale Fähigkeit.

Im Folgenden finden Sie einen Fragebogen, der Zusammenhänge zwischen Resilienz, der subjektiv eingeschätzten Arbeitsleistung und der Zusammenarbeit im Team nachgeht.

Die Beantwortung der Fragen dauert 15 - 20 Minuten.

Alle Angaben sind anonym, können nicht mit Ihnen persönlich in Verbindung gebracht werden und finden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke im Rahmen meiner Masterarbeit Verwendung.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und spontan. Wenn Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie jene Antwortkategorie, die am ehesten auf Sie oder Ihre Situation zutrifft.

Bei Fragen oder bei Interesse an den Ergebnissen, können Sie mich gerne unter der Email Adresse andreas.ertler@mail.femfh.ac.at kontaktieren.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung!
Andreas Ertler



Seite 2

1. **Geschlecht**

Männlich

Weiblich

2. **Alter**

in Jahren

3. **Sind Sie aktuell berufstätig?**

Ja

Nein

Fragebogen (Fortsetzung)

Seite 3

4. **Wieviele Jahre sind Sie berufstätig oder waren Sie berufstätig**

Falls kleiner als ein Jahr, bitte 1 eintragen.

in Jahren

5. **Wie lange arbeiten Sie in Ihrer aktuellen Position?**

Falls kleiner als ein Jahr, bitte 1 eintragen.

in Jahren

6. **Würden Sie Ihre aktuelle Position als Führungs- oder Mitarbeiterposition bezeichnen?**

Führungsposition

Mitarbeiterposition

Seite 4

7. **Würden Sie Ihre letzte Position als Führungs- oder Mitarbeiterposition bezeichnen?**

Führungsposition

Mitarbeiterposition

Seite 5

8. **Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Einschätzung zu den einzelnen Aussagen bezogen auf Ihre Person.**

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "Sehr wahrscheinlich, in der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich, nicht wahrscheinlich", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	Sehr wahrscheinlich	In der Regel wahrscheinlich	einigermaßen wahrscheinlich	manchmal wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Beim Versuch ein Problem zu lösen, vertraue ich meinem Instinkt und verfolge die erste Lösung, die mir einfällt.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn ich ein Gespräch mit meinem/-er Vorgesetzten, einem/-er Kollegin/-in, meinem Mann, meiner Frau oder meinem Kind im Voraus plane, handle ich dennoch emotional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache mir über meine gesundheitliche Zukunft Sorgen.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich gut abschotten, um nicht von meinen anstehenden Aufgaben abgelenkt zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn mein erster Lösungsansatz nicht funktioniert, bin ich in der Lage wieder an den Ausgangspunkt zurückzukehren und versuche erneut verschiedenste Lösungen zu finden, bis eine funktioniert.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin neugierig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht in der Lage, positive Emotionen zu nutzen, um mich auf eine Aufgabe zu konzentrieren.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein Mensch, der gerne neue Sachen ausprobiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge Situationen, in welchen ich mich sicher und entspannt fühle, gegenüber herausfordernden oder schwierigen Situationen.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erkenne aufgrund der Mimik von Personen, welche Emotionen diese gerade erfahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen (Fortsetzung)

Seite 6

9. Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Einschätzung zu den einzelnen Aussagen bezogen auf Ihre Person.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "Sehr wahrscheinlich, in der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich, nicht wahrscheinlich", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	Sehr wahrscheinlich	In der Regel wahrscheinlich	einigermaßen wahrscheinlich	manchmal wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Ich neige dazu aufzugeben, wenn Dinge schief laufen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein Problem auftritt, komme ich zuerst mit einer Menge an Lösungsvorschlägen, bevor ich es zu lösen versuche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meine Gefühle steuern und kontrollieren, wenn ich Widrigkeiten ausgesetzt bin.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was andere Personen über mich denken, beeinflusst mein Verhalten nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Auftreten eines Problems, nehme ich meine ersten Gedanken dazu bewusst zur Kenntnis.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich in Situationen am wohlsten, in welchen ich nicht alleine verantwortlich bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge es mich in Situationen auf die Fähigkeiten anderer Personen zu verlassen, als auf meine eigenen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin überzeugt, es ist besser zu glauben, dass man Probleme steuern kann, auch wenn dies nicht immer stimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein Problem auftritt, überlege ich genau, was die Ursachen sein könnten, bevor ich es zu lösen probiere.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Zweifel an meiner Fähigkeit Probleme in der Arbeit oder zu Hause zu lösen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen (Fortsetzung)

Seite 7

10. Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Einschätzung zu den einzelnen Aussagen bezogen auf Ihre Person.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "Sehr wahrscheinlich, in der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich, nicht wahrscheinlich", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	Sehr wahrscheinlich	In der Regel wahrscheinlich	einigermaßen wahrscheinlich	manchmal wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Ich verschwende keine Zeit damit, über Faktoren, welche ich nicht kontrollieren/steuern kann, nachzudenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge einfache Routineaufgaben, welche sich nicht ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde von meinen Gefühlen völlig mitgerissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist für mich schwer nachzuvollziehen, warum Menschen so fühlen und nicht anders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin meine Gedanken nachzuvollziehen und mir ist bewusst, wie diese auf meine Stimmung wirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand etwas macht, was mich aufregt, bin ich in der Lage nach einer angemessenen Zeit, wenn ich mich beruhigt habe, über dieses Thema zu diskutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand bei einem Problem überreagiert, denke ich meistens, es ist weil die Person gerade nur in schlechter Stimmung ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte von mir selber, dass ich die meisten Dinge sehr gut machen werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menschen wählen mich häufig aus, damit ich ihnen helfe Probleme zu verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich verloren, wenn es darum geht, die Reaktion von Menschen zu verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 8

11. Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Einschätzung zu den einzelnen Aussagen bezogen auf Ihre Person.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "Sehr wahrscheinlich, in der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich, nicht wahrscheinlich", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	Sehr wahrscheinlich	In der Regel wahrscheinlich	einigermaßen wahrscheinlich	manchmal wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Meine Gefühle beeinträchtigen meine Konzentrationsfähigkeit bei Dingen, die ich zu Hause oder in der Arbeit zu erledigen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harte Arbeit zahlt sich aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach Abschluss einer Aufgabe, mache ich mir Sorgen, dass diese negativ bewertet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand traurig, wütend oder in Verlegenheit ist, kann ich gut nachvollziehen, was diese Person empfindet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag keine neuen Herausforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich plane in meiner Arbeit, zu Hause oder meine Finanzen nicht voraus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein/e Kollege/-in verärgert ist, kann ich mir gut vorstellen warum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge Dinge spontan zu machen und nicht im Voraus zu planen, auch wenn dies bedeutet, dass es nicht gut ausgehen könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, dass die Ursachen der meisten Probleme nicht von mir beeinflussbar sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich sehe Herausforderungen als eine Möglichkeit zu lernen und mich zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen (Fortsetzung)

Seite 9

12. Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Einschätzung zu den einzelnen Aussagen bezogen auf Ihre Person.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "Sehr wahrscheinlich, In der Regel wahrscheinlich, einigermaßen wahrscheinlich, manchmal wahrscheinlich, nicht wahrscheinlich", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	Sehr wahrscheinlich	In der Regel wahrscheinlich	einigermaßen wahrscheinlich	manchmal wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Mir wurde gesagt, dass ich Ereignisse und Situationen falsch interpretiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand sauer auf mich ist, höre ich zu was die Person zu sagen hat, bevor ich darauf reagiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mir Gedanken über meine Zukunft mache, fällt es mir schwer mich erfolgreich zu sehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir wurde gesagt, dass ich voreilige Schlüsse ziehe, wenn Probleme auftreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich unwohl, wenn ich unbekannte Menschen treffe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mich ist es leicht, mich in einem Buch oder Film zu verlieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube an das Sprichwort "Vorsicht ist besser als Nachsicht".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In den meisten Fällen glaube ich, dass ich gut darin bin, die wahren Ursachen von Problemen zu identifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin überzeugt gute Bewältigungsstrategien zu besitzen und reagiere auch gut auf die meisten Herausforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine bessere Hälfte und/oder enge Freunde/-innen sagen mir, dass ich sie nicht verstehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am wohlsten fühle ich mich in meinen festen Routinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke, Probleme so schnell wie möglich zu lösen auch wenn dies bedeutet, das Problem nicht umfassend zu verstehen, ist wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfrontiert mit einer schwierigen Situation, bin ich mir sicher, dass es gut ausgehen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kollegen/-innen und Freunde/-innen sagen mir, dass ich ihnen nicht zuhöre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich etwas haben will, kaufe ich es mir sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Diskussion eines "heißen" Themas mit einem/-er Kollegen/-in oder Familienmitglied, bin ich in der Lage meine Emotionen unter Kontrolle zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen (Fortsetzung)

Seite 10

13. Überlegen Sie bitte wie Sie in den letzten 6 Monaten Ihre Hauptaufgaben durchgeführt haben und bewerten Sie in welchem Ausmaß folgende Aussagen zutreffen.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "trifft nicht zu" bis "trifft zu", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
Ich habe meine beruflichen Hauptaufgaben gut durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine beruflichen Hauptaufgaben unter Nutzung eines Standardverfahrens gut abgeschlossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine korrekte Erfüllung meiner Aufgaben gewährleistet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Fehler und Irrtümer bei der Durchführung meiner Aufgaben vermieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mich an Änderungen in meinen Hauptaufgaben gut angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mich an neue Ausstattungen, neue Prozesse oder Verfahren in meinen Hauptaufgaben gut angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Änderungen, welche die Art und Weise der Durchführung meiner Hauptaufgaben betreffen, gut verkraftet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Verbesserungen zur Durchführung meiner Hauptaufgaben initiiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Ideen zur Verbesserung der Durchführung meiner Hauptaufgaben hervorgebracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Veränderungen bei der Durchführung meiner Hauptaufgaben vorgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 11

14. Überlegen Sie bitte in welchem Umfang Sie in den letzten 6 Monaten Ihre Rolle in der Arbeit wahrgenommen haben.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "trifft nicht zu" bis "trifft zu", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
Ich hatte ein Auge auf meine Kollegen/-innen (z.B. indem ich nachgefragt habe, ob sie Probleme haben).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Arbeit mit meinen Kollegen/-innen koordiniert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe erfolgreich mit meinen Kollegen/-innen kommuniziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe den Ruf meines Teams verteidigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meinen Kollegen/-innen Hilfe angeboten, wenn sie nachgefragt oder diese gebraucht haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Änderungen der Arbeitsweise in meinem Team gut verkraftet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Änderungen effektiv durchgeführt, welche die Arbeitsweise in meinem Team beeinflussten (z.B. neue Teammitglieder).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe konstruktiv auf Änderung der Arbeitsweise in meinem Team reagiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe neue und verbesserte Methoden entwickelt, um meinem Team zu einer besseren Leistung zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Wege vorgeschlagen, um mein Team effizienter zu gestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Arbeitsweise im Team verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen (Fortsetzung)

Seite 12

15. Überlegen Sie bitte welchen Beitrag Sie für die Organisation in den letzten 6 Monaten geleistet haben.

Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit auf der Skala "trifft nicht zu" bis "trifft zu", welche am ehesten auf Sie zutrifft.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
Ich habe anderen Personen ein positives Bild der Organisation vermittelt (z.B. Kunden).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Organisation verteidigt, wenn diese kritisiert worden ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe positiv über die Organisation gesprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe flexibel auf Änderungen in der Organisation reagiert (z.B. Änderungen im Management).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Änderungen vorgenommen, um die Geschäftsprozesse zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mich gut an die Veränderungen in der Organisation angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Vorschläge gemacht, um die Gesamteffektivität der Organisation zu verbessern (z.B. durch Vorschläge von Veränderungen bei administrativen Tätigkeiten).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mich selbst an Veränderungen beteiligt, welche der Organisation zu einer Verbesserung der Gesamteffektivität verhelfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Wege aufgezeigt, um die Effizienz innerhalb der Organisation zu erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 13

16. Jeder der folgenden Aspekte zur Arbeit im Team ist in Form zweier gegensätzlicher Aussagen dargestellt. Bitte lesen Sie jeweils beide Aussagen sorgfältig durch. Zwischen den beiden Extremaussagen sind sechs Kreise vorgegeben. Kreuzen Sie bitte für jeden Aspekt den Kreis zwischen den beiden Extremen an, der Ihr Team - Ihrer persönlichen Einschätzung nach - am besten beschreibt. Falls Sie aktuell in keinem Team arbeiten, denke Sie an eines, in welchem Sie gearbeitet haben.

Bei der Beantwortung gibt es keine richtigen und falschen Antworten – jede Antwort ist dann zutreffend, wenn Sie Ihre persönliche Einschätzung wiedergibt. Beantworten Sie deshalb jedes Aussagenpaar möglichst offen und ehrlich. Gehen Sie bei der Beantwortung zügig vor. Ihr erster Eindruck ist normalerweise auch der Beste. Die Daten können nur genutzt werden, wenn Sie nicht versuchen, Ihr Team besonders positiv darzustellen.

Die Ziele unseres Teams sind uns klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uns sind die Ziele des Teams unklar.
Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
Unsere Prioritäten sind unklar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unsere Prioritäten sind klar.
Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manchmal haben wir den Eindruck, dass wir die Ziele nicht erreichen.
Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Teammitglieder wissen nicht, was sie zu tun haben.
Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wir koordinieren unsere Aufgaben gut.
Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wir reden nicht offen und frei miteinander.
Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wir behalten Informationen für uns.
Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
Einige denken zuviel an sich selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.

Fragebogen (Fortsetzung)

Es gibt niemals Spannungen im Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manchmal gibt es Spannungen unter den Teammitgliedern.
Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.
Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
Einzelne Teammitglieder versuchen sich - auf Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Es versucht niemand, sich - auf die Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.
Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.
Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.
Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ein "Wir-Gefühl" ist in unserem Team unterentwickelt.

Die Umfrage ist beendet.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Das Fenster kann nun geschlossen werden.

Codebuch

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FF bedeutet, dass das Item wegen einer zu niedrigen Faktorkorrelation ausgeschlossen wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde.

Item#	Var	R	F	Itembeschreibung	Instrument	Dimension	Antwortformat
1	Geschlecht			Geschlecht			1 Weiblich, 2 Männlich
2	Alter			Alter			Numerisch 1 - 99
3	Berufstätig			Sind Sie aktuell berufstätig			1 ja, 2 nein
4	DauerBerufstätigkeit			Wieviele Jahre sind Sie berufstätig oder waren Sie berufstätig			Numerisch 1 - 99
5	DauerPos			Wie lange arbeiten Sie in Ihrer aktuellen Position?			Numerisch 1 - 99
6	EinstufungPos			Würden Sie Ihre aktuelle Position als Führungs- oder Mitarbeiterposition bezeichnen?			1 Führungsposition; 2 Mitarbeiterposition
7	EinstufungPos Vorher			Würden Sie Ihre letzte Position als Führungs- oder Mitarbeiterposition bezeichnen?			1 Führungsposition; 2 Mitarbeiterposition
8		R1	R	FR	Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	1 sehr wahrscheinlich; 2 in der Regel wahrscheinlich; 3 einigermaßen wahrscheinlich; 4 manchmal wahrscheinlich; 5 nicht wahrscheinlich
9		R2	R	FR	Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
10		R3	R	FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
11		R4		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
12		R5		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
13		R6		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
14		R7		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
15		R8		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
16		R9		FR	Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
17		R10		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
18		R11		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
19		R12			Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
20		R13			Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
21		R14		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
22		R15		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
23		R16			Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
24		R17		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
25		R18			Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
26		R19			Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
27		R20		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
28		R21		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
29		R22		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
30		R23		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
31		R24		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
32		R25		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
33		R26		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
34		R27		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
35		R28		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
36		R29			Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
37		R30		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
38		R31		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	
39		R32		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
40		R33		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
41		R34			Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
42		R35		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
43		R36		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
44		R37			Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
45		R38		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
46		R39		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
47		R40		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
48		R41		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
49		R42			Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
50		R43		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
51		R44		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
52		R45			Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
53		R46		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
54		R47			Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
55		R48		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
56		R49			Resilience Factor Inventory (RFI)	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	
57		R50		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
58		R51			Resilience Factor Inventory (RFI)	Zielorientierung	
59		R52		FF	Resilience Factor Inventory (RFI)	Kausalanalyse	
60		R53			Resilience Factor Inventory (RFI)	Realistischer Optimismus	
61		R54		FN	Resilience Factor Inventory (RFI)	Empathie	
62		R55		R	Resilience Factor Inventory (RFI)	Impulskontrolle	
63		R56			Resilience Factor Inventory (RFI)	Emotionssteuerung	

Codebuch (Fortsetzung)

Anmerkung: R bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; FF bedeutet, dass das Item wegen einer zu niedrigen Faktorladung ausgeschlossen wurde; FR bedeutet, dass das Item wegen einer Reliabilitätssteigerung ausgeschlossen wurde

Id	Item#	Var	R	F	Itembeschreibung	Instrument	Dimension	Antwortformat
64	IMPI1	FN			Ich habe meine beruflichen Hauptaufgaben gut durchgeführt.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	1 trifft nicht zu, 2 trifft eher nicht zu, 3 teils-teils, 4 trifft eher zu, 5 trifft zu
65	IMPI2	FF			Ich habe meine beruflichen Hauptaufgaben unter Nutzung eines Standardverfahrens gut abgeschlossen	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
66	IMPI3	FN			Ich habe eine korrekte Erfüllung meiner Aufgaben gewährleistet	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
67	IMPI4	FN			Ich habe Fehler und Irrtümer bei der Durchführung meiner Aufgaben vermieden	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
68	IMPI5	FN			Ich habe mich an Änderungen in meinen Hauptaufgaben gut angepasst.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
69	IMPI6	FN			Ich habe mich an neue Ausstattungen, neue Prozesse oder Verfahren in meinen Hauptaufgaben gut angepasst.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
70	IMPI7	FN			Ich habe Änderungen, welche die Art und Weise der Durchführung meiner Hauptaufgaben betreffen, gut verkräftet.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
71	IMPI8	FN			Ich habe Verbesserungen zur Durchführung meiner Hauptaufgaben initiiert.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
72	IMPI9				Ich habe Ideen zur Verbesserung der Durchführung meiner Hauptaufgaben hervorgebracht.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
73	IMPI10				Ich habe Veränderungen bei der Durchführung meiner Hauptaufgaben vorgenommen.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Aufgabenkompetenz	
74	TMPI1	FR			Ich hatte ein Auge auf meine Kollegen/-innen (z.B. indem ich nachgefragt habe, ob sie Probleme haben).	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
75	TMPI2	FN			Ich habe meine Arbeit mit meinen Kollegen/-innen koordiniert	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
76	TMPI3	FN			Ich habe erfolgreich mit meinen Kollegen/-innen kommuniziert.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
77	TMPI4	FN			Ich habe den Ruf meines Teams verteidigt.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
78	TMPI5	FN			Ich habe meinen Kollegen/-innen Hilfe angeboten, wenn sie nachgefragt oder diese gebraucht haben.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
79	TMPI6	FN			Ich habe Änderungen der Arbeitsweise in meinem Team gut verkräftet.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
80	TMPI7				Ich habe Änderungen effektiv durchgeführt, welche die Arbeitsweise in meinem Team beeinflussen (z.B. neue Teammitglieder).	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
81	TMPI8	FN			Ich habe konstruktiv auf Änderung der Arbeitsweise in meinem Team reagiert.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
82	TMPI9				Ich habe neue und verbesserte Methoden entwickelt, um meinem Team zu einer besseren Leistung zu helfen.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
83	TMPI10				Ich habe Wege vorgeschlagen, um mein Team effizienter zu gestalten.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
84	TMPI11				Ich habe die Arbeitsweise im Team verbessert.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Anpassungsfähigkeit	
85	OMPI1	FN			Ich habe anderen Personen ein positives Bild der Organisation vermittelt (z.B. Kunden).	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
86	OMPI2	FN			Ich habe die Organisation verteidigt, wenn diese kritisiert worden ist.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
87	OMPI3				Ich habe positiv über die Organisation gesprochen.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
88	OMPI4	FN			Ich habe flexibel auf Änderungen in der Organisation reagiert (z.B. Änderungen im Management).	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
89	OMPI5				Ich habe Änderungen vorgenommen, um die Geschäftsprozesse zu unterstützen.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
90	OMPI6	FN			Ich habe mich gut an die Veränderungen in der Organisation angepasst.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
91	OMPI7				Ich habe Vorschläge gemacht, um die Gesamteffektivität der Organisation zu verbessern (z.B. durch Vorschläge von Veränderungen bei administrativen Tätigkeiten).	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
92	OMPI8				Ich habe mich selbst an Veränderungen beteiligt, welche der Organisation zu einer Verbesserung der Gesamteffektivität verhelfen.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
93	OMPI9				Ich habe Wege aufgezeigt, um die Effizienz innerhalb der Organisation zu erhöhen.	Multilevel Performance Inventory (MPI)	Eigeninitiative	
94	FAT1	FN			Die Ziele unseres Teams sind uns klar./Uns sind die Ziele des Teams unklar.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	1-6 bipolar
95	FAT2				Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein./Einige schwimmen mit den anderen Teammitgliedern mit.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
96	FAT3				Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar./Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
97	FAT4	R			Unsere Prioritäten sind unklar./Unsere Prioritäten sind klar.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
98	FAT5	FN			Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit./Manchmal haben wir den Eindruck, dass wir die Ziele nicht erreichen.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Soziale Erwünschtheit	
99	FAT6	FN			Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben./Die Teammitglieder wissen nicht, was sie zu tun haben.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Aufgabenbewältigung	
100	FAT7				Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht./Wir koordinieren unsere Aufgaben gut.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Aufgabenbewältigung	
101	FAT8	R			Wir reden offen und frei miteinander./Wir reden nicht offen und frei miteinander.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
102	FAT9	FN			Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein./Wir behalten Informationen für uns.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
103	FAT10	FN			Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert./Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
104	FAT11				Einige denken zuviel an sich selbst./Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelle.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
105	FAT12	FN			Es gibt niemals Spannungen im Team./Manchmal gibt es Spannungen unter den Teammitgliedern.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Soziale Erwünschtheit	
106	FAT13				Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern./Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
107	FAT14	R			Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen./Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Verantwortungsübernahme	
108	FAT15				Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert./Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
109	FAT16	FN			Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät./Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
110	FAT17				Einzelne Teammitglieder versuchen sich - auf Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen./Es versucht niemand, sich - auf die Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	
111	FAT18	FR			Wir denken ständig über Verbesserungen nach./Wir denken selten über Verbesserungen nach.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Verantwortungsübernahme	
112	FAT19	FN			Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams./Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
113	FAT20	R			Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht./Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Aufgabenbewältigung	
114	FAT21	FN			Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation./Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
115	FAT22				Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können./Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zielorientierung	
116	FAT23				In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich./In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Verantwortungsübernahme	
117	FAT24	R			Wir fühlen uns als ein Team./Ein "Wir-Gefühl" ist in unserem Team unterentwickelt.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	Zusammenhalt	

