

---

## 9 Messung Organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren

*Heller, Jutta; Huemer, Brigitte; Preissegger, Ingrid; Drath, Karsten; Zehetner, Fritz; Amann, Ella Gabriele*

### Zusammenfassung

Berichtet wird über die Entwicklung und erste Überprüfungsphase eines Diagnoseinstruments (Fragebogen) zu Organisationaler Resilienz, entwickelt vom Expertengremium des Verbands für Organisationale Resilienz ORES in Anlehnung an die Elemente Organisationaler Resilienz der ISO 22316. Organisationale Resilienz wird verstanden als das Zusammenwirken von verschiedenen Qualitäten einer Organisation auf der Mikro-, Meso- und Makroebene, die das Unternehmen widerstandsfähig und flexibel für die Handhabung von Belastungen und Krisen machen. Die Studie mit den Daten einer internationalen Stichprobe (N=146, Herkunftsländer DE, AT, CH, UK, USA, CN) zeigt für 77 der 83 Items eine deutliche Beziehung zur Organisationalen Resilienz und gibt Anstöße für die Inklusion weiterer Themenbereiche.

Wer Resilienz entwickeln will, muss Resilienz messen können. Bisher gibt es nur wenig Forschungsgrundlage zu organisationaler Resilienz und kaum validierte Messinstrumente. ORES Verband für Organisationale Resilienz – Association for organisational resilience hat deswegen, unter anderem orientiert an der 2017 veröffentlichten ISO-Norm zu organisationaler Resilienz, ein Befragungsinstrument entwickelt und in einer ersten Befragungswelle im Februar 2018 im deutsch- und englischsprachigen Raum getestet.

### 9.1 Diagnostik Organisationaler Resilienz

Organisationale Resilienz gestaltet sich auf der Mikro-, Meso und Makroebene, in denen jeweils Aspekte des Individuums, der Zusammenarbeit in der Organisation und ihr Zusammenwirken mit externen Einflussfaktoren im Fokus stehen. Organisationen brauchen eine hohe Flexibilität, um auf Belastungen und Störungen geeignet und schnell reagieren zu können. Andererseits müssen die Sicherheitssysteme eines Unternehmens stark genug sein, um unvorhergesehenen Störungen standzuhalten. Durch diese beiden Aspekte auf jeder der drei Ebenen ergeben sich eine Vielzahl von Themenbereichen, an denen zur Entwicklung Organisationaler Resilienz angesetzt werden kann. Diese beinhalten beispielsweise einen positiven Umgang mit Fehlern zur Steigerung der Flexibilität auf der Mikro- oder Mesoebenen; die Schaffung von Redundanzen zur Sicherheitsgewährleistung auf der Makroebene; ein zuverlässiges Kommunikations- und Informationsverhalten auf allen drei Ebenen um Störungen und Warnsignale frühzeitig wahrzunehmen und Risiko- und Krisenprävention rechtzeitig einsetzen zu können etc.

#### 9.1.1 Diagnoseinstrumente zu organisationaler Resilienz

Existierende Diagnoseinstrumente arbeiten die Kernaspekte Organisationaler Resilienz ausgehend von unterschiedlichen Modellen verschieden heraus.

Huemer & Preissegger entwickelten ein Resilienzmodell, das aus den vier Dimensionen Ich, Team, Organisation und Umfeld/Markt besteht. Die Resilienz auf allen Dimensionen wird mit Fragebögen und Intensivworkshops bestimmt. In diesem Modell finden fast alle der in den ISO-Norm benannten Elemente (siehe ► Abschn. ISO) explizit Berücksichtigung.

McManus erstellt mittels Interviews, Fragebögen und Reports Resilienz-Profile von Unternehmen. Sie bezieht sich auf drei Faktoren für Organisationale Resilienz: situatives Bewusstsein, Umgang mit der Verwundbarkeit im Kern und Anpassungsfähigkeit. Damit bezieht sie eine ausgewogene Mischung aus Elementen zu Sicherheit und Flexibilität in ihr Modell mit ein.

Markus Starecek konzentriert sich bei der Entwicklung seiner Resilienz-Faktoren auf die VUKA-


Umwelt. Um sich in einem Umfeld aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz zurechtzufinden, benötigen Organisationen die Dimensionen Diversität, Einfallsreichtum, Robustheit, Antizipation und Ausdauer. Zur indirekten Messung dieser Dimensionen verwendet er einen Fragebogen zur eigenen Einschätzung und Wunsch-Vorstellung individueller Kompetenzen. Damit bleibt sein Modell großteils auf der Mikroebene der Organisationalen Resilienz.

Soucek et al. betrachten in ihrem Modell die drei Ebenen Individuum, Team und Organisation. Mittels online-Befragungen misst das Projekt „resilire“ den Umgang mit schwierigen Situationen am Arbeitsplatz, den Umgang mit Herausforderungen in Teams und den Umgang mit Herausforderungen in Organisationen. Durch den deutlichen Fokus auf das Verhalten und die Interaktion bezieht Soucek vor allem diejenigen Elemente der ISO-Norm mit ein, die interpersonelle Komponenten aufweisen.

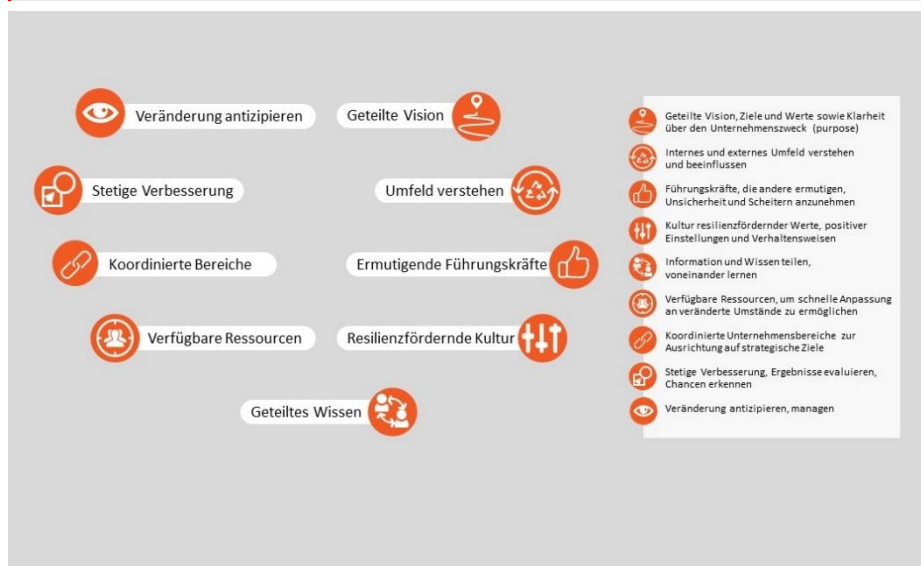
Gineiger (2017, S. 61) gibt einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Aspekte der Modelle zu organisationaler Resilienz und analysiert die darin enthaltenen Elemente der ISO-Norm zu Organisationaler Resilienz.

## 9.2 Konzeptualisierung eines Fragebogens zu organisationaler Resilienz

### 9.2.1 ISO-Norm zu Organisationaler Resilienz

Die Internationale Organisation für Standardisierung ISO hat aus den unzähligen Betrachtungsebenen, Aspekten und Handlungsempfehlungen, die bereits zur organisationalen Resilienz vorliegen, einheitliche Richtlinien erarbeitet und ihre Empfehlungen 2017 in der Norm 22316 veröffentlicht. Sie spricht sich für eine bereichsübergreifende, koordinierte Herangehensweise aus, um Organisationale Resilienz im Unternehmen zu etablieren. Die Norm benennt neun Elemente, an denen organisationale Resilienzentwicklung ansetzen kann und zu denen konkrete Handlungsempfehlungen für die einzelnen Bereiche gegeben werden. Die neun Elemente im Einzelnen sind in  dargestellt.

Datei: 9\_1\_Helleretal\_ISO\_9Elemente\_neu3.jpg



Ausgehend von den neun Elementen der ISO-Norm sowie den weiteren aktuellen Modellen Organisationaler Resilienz und Erfahrungswerten entwarf unser Expertengremium einen Fragenkatalog. Mit den final ausgewählten Items sind alle in der Norm enthaltenen Aspekte organisationaler Resilienz sowie eventuelle weitere relevante Aspekte abgedeckt. Die Befragung wurde ausgerollt mit dem Ziel, die ISO-Elemente zu verifizieren und weitere mögliche Kategorien bzw. Elemente Organisationaler Resilienz zu identifizieren. In einem zweiten Schritt wurden die entwickelten Fragen wiederum alle den verschiedenen ISO-Elementen zugeordnet.

---

## 9.3 Durchführung und erste Ergebnisse der Befragung

### 9.3.1 Stichprobe und Methoden

Die Daten wurden im Februar 2018 im Auftrag von ORES bei einer internationalen Stichprobe von 357 TeilnehmerInnen erhoben. Die Durchführung der Befragung erfolgte in Form eines online-Fragebogens, der über einen öffentlich zugänglichen Link in deutscher und englischer Sprache erreichbar ist. 146 Datensätze von TeilnehmerInnen im Alter von 25 bis 79 (weiblich = 87, männlich = 59) wurden komplett beantwortet und konnten für die Studie ausgewertet werden. Eine Repräsentativität der Stichprobe wurde bei diesem ersten Fragedurchlauf nicht angestrebt; vielmehr sollte die Studie eine möglichst breite Anzahl an Antworten erfassen um eventuelle mögliche Einflussfaktoren identifizieren zu können.

In der vorliegenden Befragungswelle nahmen Angehörige von Organisationen zwischen 1 und >100.000 MitarbeiterInnen (häufigste Kategorie: 1-10 MitarbeiterInnen mit 19%) aus 15 verschiedenen Branchen teil. Darunter befanden sich 53% Angestellte und jeweils ca. 15% Selbständige, Vorstände/GeschäftsführerInnen und UnternehmerInnen. Auch wenn der Großteil der Antworten mit 79% aus Deutschland stammt, waren auch TeilnehmerInnen aus Österreich, der Schweiz, Großbritannien, China und den USA vertreten.

### 9.3.2 Fragebogenaufbau

Die Organisationale Resilienz wird durch vier generelle Fragen zur Einschätzung der Organisationalen Resilienz im gesamten Unternehmen und im jeweiligen Arbeitsumfeld erhoben. Sie umfassen die Vorbereitung auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen, das erfolgreiche Umgehen mit vergangenen Herausforderungen und die Reserven für schlechte Zeiten. Die TeilnehmerInnen bewerteten dabei diejenige Organisation, in bzw. für die sie im Moment der Befragung arbeiteten auf einer fünfstufigen Antwortskala von 1 = „ich stimme nicht zu“ bis 5 = „ich stimme voll und ganz zu“. Die Auswertung erfolgt durch Summation und anschließende Transformation der Itemrohwerte, wobei ein hoher Score für eine hohe Merkmalsausprägung im Sinne von Organisationaler Resilienz steht.

Die Organisationale Resilienz, transformiert auf eine Skala von 1=„sehr niedrige wahrgenommene Organisationale Resilienz“ bis 5=„sehr hohe wahrgenommene Organisationale Resilienz“, erzielte einen Mittelwert von 3,66 (Standardabweichung 0,84). Die Organisationale Resilienz der Organisationen der UmfrageteilnehmerInnen liegt damit im hohen mittleren Bereich, wobei TeilnehmerInnen aus dem Top-Management die Organisationale Resilienz signifikant höher einschätzten als Angestellte und Selbständige (siehe • **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Dieses Ergebnis könnte darauf hindeuten, dass Top-Manager durch ihre Nähe zu den Resilienz-Maßnahmen im Unternehmen mehr Vertrauen in die Organisationale Resilienz ihrer Unternehmen haben und in der Kommunikation zu den MitarbeiterInnen ein Informationsverlust auftritt.



Die einzelnen Elemente organisationaler Resilienz werden durch weitere 83 Fragen erfasst. Tabelle © Tab. 9.1 gibt eine vorläufige inhaltliche Expertenzuordnung der Einzelitems zu den ISO-Elementen sowie jeweils ein Beispielitem wieder. Die fünfstufige Antwortskala der Items entspricht derjenigen der vier Eingangsfragen.

Tab. 9.1 Fragebogen-Items		
ISO-Element	Anzahl	Beispiel-Item
Geteilte Vision	12	Die Führungskräfte können die Mitarbeiter/-innen für die Zukunftsvision begeistern.
Umfeld verstehen	7	Es gibt einen offenen Austausch über die relevanten Vorgänge im Unternehmen.
Ermutigende Führungskräfte	18	In meinem Arbeitsumfeld unterstützen Führungskräfte gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse.
Resilienzfördernde Kultur	18	Bei unserem Tun orientieren wir uns an den gemeinsamen Werten.
Geteiltes Wissen	3	In meinem Arbeitsumfeld tauscht man sich regelmäßig darüber aus, was gut und schlecht gelaufen ist.
Verfügbare Ressourcen	15	Wir achten bei der Teamzusammenstellung auf eine Vielfalt verschiedener Fertigkeiten.
Koordinierte Bereiche	3	In meinem Arbeitsumfeld arbeiten wir auch in Krisenzeiten abteilungsübergreifend zusammen.
Stetige Verbesserung	3	In meinem Arbeitsumfeld gibt es für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen ausreichend viel Zeit.
Veränderung antizipieren	4	Unser Unternehmen reagiert rasch auf veränderte Umfeld-Bedingungen.
[Übersetzung ISO-Elemente Jutta Heller]		

Insgesamt weisen von den 83 Items nur sechs eine geringe Korrelation ( $<0.3$ ) zum übergreifenden Itemsummenwert „Generelle Organisationale Resilienz“ auf, wohingegen alle anderen Items eine deutliche Beziehung zur Organisationalen Resilienz zeigen ( $>0.3^{**}$ ). Die höchsten Korrelationen ( $>0.5^{**}$ ) zeigen sich für die Items „Unsere Führungskräfte richten ihr Handeln an gemeinsamen Werten aus“, „In meinem Arbeitsumfeld weiß jede/r Einzelne, wie seine/ihre Leistung positiv zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt“ und „Bei unserem Tun orientieren wir uns an den gemeinsamen Werten“. Unter den drei höchsten Korrelationen finden sich also zwei Items zum Thema „gemeinsame Werte“, was auf die Wichtigkeit des Themenkreises „Unternehmenskultur“ für die Organisationale Resilienz hinweist.

### 9.3.3 Schutzfaktoren und Risikofaktoren Organisationaler Resilienz

Zusätzlich zu den geschlossenen Fragen, die von unserem Expertengremium entwickelt wurden, werden im Fragebogen auch zwei offene Fragen gestellt:

„Die Faktoren, die unser Unternehmen widerstandsfähig machen, sind meines Erachtens die folgenden:“

„Die Faktoren, die die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens schwächen, sind meines Erachtens die folgenden:“

Die Fragen wurden bewusst vor dem geschlossenen Fragenset gestellt um Priming-Effekte zu vermeiden. Eine systematische qualitative Datenanalyse unterstreicht die Relevanz der neun Elemente der ISO-Norm, die sich alle in den Antworten wiederfinden. Der Themenbereich „Führung“ ist sowohl als Schutz- wie als Risikofaktor ganz vorn mit dabei. Auch Themen, die die Unternehmenskultur betreffen, werden sowohl als förderliches wie als schwächendes Element häufig genannt. Die „Verfügbarkeit von Ressourcen“ – bzw. deren mangelnde Verfügbarkeit – wird als großer

---

Risikofaktor eingeschätzt.

Interessant sind Hinweise darauf, dass generell die Schutzfaktoren für Organisationale Resilienz vor allem im Inneren der Organisation wahrgenommen werden (z.B. im Bereich Führung, Sinn oder Fehlerkultur), wohingegen resilienzschwächende Faktoren in höherem Maße auch im Außen der Organisation verortet werden (z.B. Digitalisierung, Markt, Politik).

Als zusätzliche Themenbereiche mit häufigen Nennungen taten sich „Engagement und Motivation der MitarbeiterInnen“ sowie „Zusammenhalt/Teamgeist“ als förderlich für Organisationale Resilienz auf. Als Risikofaktor dagegen wurden mehrfach Themen zur „Arbeitsüberlastung“ genannt, sei es durch Zeitnot, steigende Komplexität oder steigenden Arbeitsmenge. Zu diskutieren ist hier, ob Arbeitsüberlastung durch zusätzliches Personal ausgeglichen werden könnte und damit letztendlich wiederum ein Problem mangelnder Ressourcenverfügbarkeit darstellt. Ebenso könnte auch ein Hinweis auf Kulturelemente oder einen Bedarf an Prozessoptimierung enthalten sein.

Die rechnerischen Analysen und Auswertungen wurden von unserer Mitarbeiterin Nina Gallenmüller durchgeführt, auf deren wertvolle Mitwirkung an dieser Studie wir an dieser Stelle verweisen.

## 9.4 Ausblick

Bei den vorliegenden Daten handelt es sich um eine erste Befragungswelle des Fragebogen-Instruments von ORES. In weiteren Befragungsphasen wird ein Schwerpunkt darauf liegen, eine größere Ausgewogenheit von Unternehmen unterschiedlicher Größe sowie verschiedener Branchen und Länder herzustellen. Außerdem wird der Fragebogen bei geeigneter Stichprobengröße daraufhin untersucht werden, ob einzelne Items stetig wenig zur Varianzaufklärung beitragen und aus dem Fragenkatalog entfernt werden können.

Die Antworten zu Schutz- und Risikofaktoren sollen kontinuierlich eingehend daraufhin analysiert werden, ob bestimmte Aspekte, die in der vorliegenden Fragebogenversion noch fehlen, durchgängig und häufig genannt werden. Solche Aspekte sollen daraufhin untersucht werden, ob sie den Fragebogen durch zusätzliche Fragen ergänzen können.

Ein wichtiges Anliegen ist es uns, ausgehend von den diagnostizierten Kriterien Maßnahmen zu entwickeln bzw. einzusetzen, mit denen Resilienz Aspekte gefördert werden. Durch erneute Befragung soll die Wirksamkeit solcher Maßnahmen aufgezeigt werden.

## 9.5 Literatur

- [1] Amann, E. & Alkenbrecher, F. (2015): Das Sowohl-als-auch-Prinzip: Resilienz: Mit Sicherheit stark durch die Krise. Berlin: Pro Business
- [2] Drath, K. (2018). Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt. Freiburg: Haufe
- [3] Gineiger, S. (2017). Zwischen Kulturentwicklung und Krisenprävention. Unveröffentlichte Masterarbeit (Erstbetreuerin: Jutta Heller): Ismaning, Hochschule für angewandtes Management
- [4] Heller, J. (2018). 30 Minuten Resilienz für Unternehmen. Offenbach: Gabal
- [5] Heller, J. et al. (2012). Unternehmensresilienz, Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit. In: Böhle, F. & Busch, S. (Hrsg.). Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript, S. 213-232
- [6] Huemer, B. & Preissegger, I. (2014). Gesunde Menschen in gesunden Organisationen – die Wirkungskraft von organisationaler Resilienz. In: Hänsel, M. & Kaz, K. (Hrsg.). CSR und gesunde Führung. Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Berlin: Springer, S. 223-245
- [7] ISO 22316:2017 (2017). Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes.
- [8] Zehetner, F. (2017). SIZE Prozess – Potenziale und Ressourcen ausschöpfen – Krisen und Stress erfolgreich bewältigen. Marchtrenk: TOP im JOB Verlag