

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Wie können Mitarbeitende einer Organisation ihre Resilienz  
erhöhen?**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades eines/einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Emily Petra Marie Dinser

Studienjahr 2024/2025

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Martin Sauerland

Zweitgutachterin: Frau Andrea Ibele

Genderhinweis:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Anlagenverzeichnis .....	VI
1. Einleitung .....	1
1.1 Relevanz des Themas.....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.3 Struktur der Arbeit .....	2
2. Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Begriffsdefinitionen .....	3
2.1.1 Resilienz .....	3
2.1.2 Organisation .....	4
2.1.3 Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung .....	5
2.2 Individuelle Resilienz .....	5
2.3 Organisationale Resilienz .....	9
2.4 Modelle zur Widerstandsfähigkeit.....	12
2.4.1 Belastungs-Beanspruchungs-Modell.....	13
2.4.2 Stresstheoretisches Modell .....	14
2.4.3 Job-Demand-Control-Modell .....	16
2.4.4 Ressourcenorientiertes Modell .....	17
2.4.5 Job-Demands-Resources-Modell .....	18
2.5 Forschungsstand.....	19
3. Empirische Untersuchung.....	20
3.1 Methodik und Vorgehen .....	20
3.1.1 Forschungsziel.....	20
3.1.2 Forschungsfrage .....	20
3.1.3 Eingrenzung des Forschungsgegenstands .....	21
3.1.4 Forschungsdesign .....	22
3.1.5 Ausarbeitung des Fragebogens.....	22
3.1.5 Fragebogaufbau .....	25
3.2 Auswertung und Analyse der Ergebnisse .....	26
3.2.1 Demografische Faktoren .....	27
3.2.2 Optimistisches Denkmuster.....	29
3.2.3 Unterstützende organisatorische Kultur .....	30

3.2.4 Resilienz .....	32
3.3 Überprüfung der Hypothesen.....	33
3.3.1 Hypothese 1 .....	33
3.3.2 Hypothese 2.....	34
3.3.3 Hypothese 3.....	35
4. Implikationen für die Praxis .....	36
4.1 Leitlinien für Mitarbeiter Resilienz .....	37
4.2 Individuelle Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz.....	40
4.2.1 Zeitmanagement .....	41
4.2.2 Stressbewältigungstechniken .....	42
4.2.3 Förderung von Work-Life-Balance .....	43
4.3 Organisatorische Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz.....	45
5. Fazit .....	50
Literaturverzeichnis .....	VIII
Erklärung .....	X

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Sieben-Säulen-Modell.....	7
Abbildung 2: Sieben-Ebenen-Modell der organisationalen Resilienzqualitäten...	11
Abbildung 3: Belastungs-Beanspruchungs-Modell.....	13
Abbildung 4: Transaktionales Stressmodell .....	14
Abbildung 5: Job-Demand-Control-Modell .....	16
Abbildung 6: Modell der Ressourcenerhaltung.....	17
Abbildung 7: Das Job-Demands-Resources-Modell .....	18
Abbildung 8: Fragebogenausschnitt .....	24
Abbildung 9: Absolute Zahlen der Teilnehmer bei den demografischen Faktoren .....	27
Abbildung 10: Ergebnisse zur Skala optimistisches Denkmuster .....	29
Abbildung 11: Ergebnisse zur Skala Organisation.....	30
Abbildung 12: Ergebnisse zur Skala Resilienz.....	32
Abbildung 13: Leitlinien und handlungsleitende Grundsätze .....	37

## **Anlagenverzeichnis**

Anlagen, die dieser Forschungsarbeit beiliegen:

Anlage 1: Auswertung der Umfrage

Anlage 2: Ergebnisse der Umfrage

Anlage 3: Fragebogen zur Online-Umfrage (Muster)

Anlage 4: Gesundheitsförderungsbericht 2022

Anlage 5: Mit Resilienz zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

Anlage 6: Praxisreport Verwaltung der Zukunft

## **1. Einleitung**

### **1.1 Relevanz des Themas**

„Es sind schon – im wahrsten Sinne des Wortes - »verrückte« Zeiten“ (Röhe 2022, S. 1). In den vergangenen Jahren und aktuell zählen zu den bedeutendsten Krisen der Klimawandel, die Coronapandemie und der Krieg in Europa. Diese haben vielfältige und sich gegenseitig verstärkende Auswirkungen auf die Umwelt, die Wirtschaft und die Gesellschaft. Nun zeigt sich, ob in früheren Zeiten ein effektives Risikomanagement eingeführt wurde, das der aktuellen Krise entgegenwirken kann. Allerdings können nicht alle Risiken und deren Folgen vorhergesehen werden. Hinzu kommt, dass die Krisen immer komplexer werden. Daher ist es für Organisationen umso wichtiger, flexibel und anpassungsfähig zu sein und Prozesse zu haben, die rasch auf neue Umweltbedingungen reagieren können (vgl. Thomas Berger u.a. 2023, 5 ff.).

So haben diese Krisen auch starken Einfluss auf unsere Arbeitsalltag. In den letzten Jahrzehnten sind die Anforderungen der Arbeitswelt kontinuierlich gestiegen. Arbeitnehmer sehen sich daher einer zunehmenden Unsicherheit und stetigen Veränderungen gegenüber, die eine erhebliche Belastung darstellen können (vgl. Schulte 2021, S. 1). Insbesondere durch die Pandemie wurden Individuen und Organisationen gezwungen, sich an neue Arbeitsbedingungen anzupassen und sich von alten Routinen zu lösen. So haben sich beispielsweise Homeoffice, Videokonferenzen und flexible Arbeitszeiten auch in Organisationen etabliert (vgl. Röhe 2022, S. 1).

In dieser dynamischen Arbeitswelt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) gekennzeichnet ist, ist die Fähigkeit, Krisen erfolgreich zu bewältigen und aus ihnen zu lernen, zu einer essentiellen Kompetenz geworden (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 481 f.). Der Überbegriff für diese Fähigkeit ist die Resilienz.

### **1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Auch Organisationen wie die öffentliche Verwaltung sehen sich zunehmend wachsenden Herausforderungen gegenüber und so auch deren Mitarbeiter. Organisationen müssen nicht nur unmittelbar auf verschiedene Krisen reagieren, sondern auch

langfristige Bewältigungsstrategien entwickeln, um dauerhaft funktionsfähig zu bleiben. Die Fähigkeit, auf solche Krisen und Schockereignisse angemessen zu reagieren, ist eine der zentralen Zukunftskompetenzen von Kommunen, der Länder und des Bundes, um die langfristige Daseinsvorsorge für die Bürger zu sichern (vgl. Wittpahl 2023, S. 83). Dabei ist es auch für die öffentliche Verwaltung entscheidend, widerstandsfähig zu sein, sich anzupassen und rasch auf Veränderungen zu reagieren (vgl. Kabisch u.a. 2024, S. 1). Kaum überraschend ist daher, dass der Begriff Resilienz auch für Kommunen, Länder und den Bund, zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. Wittpahl 2023, S. 83). Für die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sind ihre Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung, da sie die gesamte Organisation aufrechterhalten (vgl. eGovernment Verwaltung Digital). Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren steigt der relative Anteil psychischer Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitsfällen. Heutzutage stellen psychische Erkrankungen die dritthäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibungen und Arbeitsunfähigkeit dar (vgl. Unkrig 2021, S. 60).

Angesichts der zunehmenden Arbeitsbelastung aufgrund des sich rasch verändernden Weltgeschehens und der wachsenden Zahl neuer Herausforderungen, mit denen Mitarbeiter konfrontiert sind, wurde in dieser Bachelorarbeit untersucht, wie die Resilienz der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung gesteigert werden kann. Als Beispiel für eine Organisation wurde die öffentliche Verwaltung gewählt. Die Problemstellung dieser Arbeit besteht darin, die individuellen und organisationalen Einflussfaktoren zu ermitteln, die die Resilienz der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung beeinflussen. Diese Faktoren wirken sich direkt auf die Fähigkeit der Mitarbeiter aus, beruflichem Stress und Veränderungen standzuhalten. Ziel der Untersuchung ist es, Wege aufzuzeigen, wie diese Faktoren gestärkt werden können, um die Resilienz der Mitarbeiter zu erhöhen und sie besser auf die Herausforderungen im Umfeld der öffentlichen Verwaltung vorzubereiten.

### **1.3 Struktur der Arbeit**

Die vorliegende Bachelorarbeit dient der Dokumentation der Forschungsergebnisse. Zunächst wird der theoretische Hintergrund der Arbeit anhand verschiedener



Definitionen, Modelle und Theorien erläutert. Dabei werden sowohl individuelle als auch organisationale Faktoren berücksichtigt, die die Resilienz beeinflussen. Zusätzlich wird im theoretischen Teil aufgezeigt, wo Forschungslücken bestehen. Anschließend folgt eine ausführliche Darstellung der Methodik, einschließlich der Hypothesen und des verwendeten Hauptmediums. Untersucht wurde die Steigerung der Resilienz bei Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung anhand eines Fragebogens. Im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit werden die Ergebnisse der angewandten Methoden analysiert. Zum Abschluss werden die aus der Forschung gewonnenen Schlussfolgerungen und deren praktische Implementationen vorgestellt.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Begriffsdefinitionen**

#### **2.1.1 Resilienz**

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition für Resilienz, deswegen werden im weiteren Verlauf der Arbeit verschiedene Definitionsansätze aufgezeigt.

Die Definition von Resilienz gemäß dem Duden beschreibt sie als psychische Widerstandskraft; die Fähigkeit, „schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen (vgl. "Haus" auf Duden online 2024).“

Die Begrifflichkeit der Resilienz stammt aus dem Lateinischen und bedeutet wörtlich "abprallen" oder "zurückspringen". Es ist ein vielseitiger Begriff, der in verschiedenen Kontexten verwendet wird, was eine eindeutige Universaldefinition erschwert. Resilienz findet Anwendung in Bereichen wie zum Beispiel der Werkstofftechnik, der Psychologie, der Soziologie, der Energiewirtschaft, im Ingenieurwesen, in Ökosystemen und sogar in der Zahnmedizin. Resilienz bezeichnet allgemein die Fähigkeit, äußeren Widrigkeiten standzuhalten und sich nach einer Verformung wieder in die Ursprungsform zurückzuentwickeln (vgl. Röhe 2022, S. 5) (vgl. Haas u.a. 2022, S. 62).

In der psychologischen Forschung wird der Begriff Resilienz bereits seit den 1950er-Jahren verwendet und wird oft als dynamischer Prozess verstanden, der nicht nur die Bewältigung von Traumata, sondern auch die allgemeine

Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit einer Person umfasst. Dieser Prozess wird durch eine Kombination von individuellen Faktoren wie Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltfaktoren geprägt und kann im Laufe des Lebens weiterentwickelt werden (vgl. Röhe 2022, S. 6).

Corinna Wustmann beschreibt in ihrem Buch die Resilienz als Widerstandskraft von Individuen angesichts belastender Lebensereignisse und negativer Folgen von Stress (vgl. Wustmann 2005, S. 192).

„In Anlehnung an die Arbeiten von Luthar, Cicchetti und Becker (2000) und Richardson (2002) wird Resilienz mittlerweile als ein lebenslanger Anpassungsprozess aufgefasst, der durch die Interaktion eines Menschen mit seiner Umwelt entsteht (Lange u.a. Juni 2022, 458 ff.).“

### **2.1.2 Organisation**

Das traditionelle Verständnis der Organisation in der Betriebswirtschaftslehre betont die Strukturierung von Arbeitsabläufen und die Arbeitsteilung entlang hierarchischer Beziehungen. Organisation wird als Regelwerk betrachtet, das zur Erreichung von Zielen dient. Im Gegensatz dazu betrachtet die soziologische Sichtweise Organisation als eine spezielle Form sozialer Systeme, die zwischen Familien/Gruppen und der Gesellschaft liegt. Merkmale sind formale Regelungen, Mitgliedschaftsdefinition und Zweckorientierung. Organisationen werden als Mittel zur Zielerreichung betrachtet. Diese Sichtweise betont nicht nur formale Strukturen, sondern berücksichtigt auch soziale Funktionen und Prozesse sowie ihre Einbettung in die Gesellschaft. Unterschiedliche Disziplinen und Organisationstheorien interpretieren Organisationen unterschiedlich, zum Beispiel als Effizienzsteigerungsinstrument oder als Machtinstrument. Der soziologische Ansatz gewinnt in verschiedenen Disziplinen an Bedeutung, jedoch gibt es kein einheitliches Verständnis. Organisationen werden auch als Ressourcenpools betrachtet, in die Individuen ihre Ressourcen einbringen und unter zentrale Verwaltung stellen, um als korporative Akteure zu agieren (vgl. Hoffmann 2017, 9 f.).

Die öffentliche Verwaltung ist eine Organisation, die im Auftrag der Regierung oder staatlichen Behörden agiert, um öffentliche Aufgaben und Dienstleistungen für die Bürger zu erfüllen. Sie ist verantwortlich für die Umsetzung und Durchführung von Gesetzen, Verordnungen und politischen Entscheidungen auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene. Die öffentliche Verwaltung umfasst verschiedene Ämter, Behörden und Institutionen, die für unterschiedliche Aufgabenbereiche zuständig sind, wie beispielsweise Bildung, Gesundheit, Infrastruktur, Sozialleistungen, Sicherheit und Umweltschutz. Im Hinblick auf die vorherige Diskussion über Organisationen könnte die öffentliche Verwaltung als ein spezieller Typ von Organisation betrachtet werden, der sich durch seine Zweckbindung an die Erfüllung öffentlicher Aufgaben und die Einbettung in rechtliche Rahmenbedingungen auszeichnet (vgl. Apelt/Tacke 2023, 165 ff.).

### **2.1.3 Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung**

In dieser Forschungsarbeit bezeichnet der Begriff "Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung" Personen, die in Büروفunktionen tätig sind und primär administrative Aufgaben innerhalb der zentralen Verwaltungseinheiten einer Behörde oder eines öffentlichen Dienstes ausführen. Diese Mitarbeiter unterstützen die Planung, Organisation und Durchführung von Verwaltungsaufgaben (vgl. Elena Frank, Jens Hildebrandt, Beatrice Pardon, Ralf Vandamme 2017). Die untersuchten Mitarbeiter sind Beamte, Tarifangestellte und Auszubildende/Praktikanten in Baden-Württemberg.

## **2.2 Individuelle Resilienz**

Was ist individuelle Resilienz? Wie in den vorangestellten Kapiteln erwähnt leitet sich der Begriff "Resilienz" vom lateinischen Verb "resilire" ab, was so viel bedeutet wie zurückspringen, sich wieder aufrichten oder abprallen. Das Gegenteil von Resilienz wäre Verletzlichkeit oder auch Fragilität. Individuelle Resilienz bezeichnet die Fähigkeit einer Person, in schwierigen Situationen auf ihre vorhandenen Kräfte und Ressourcen zurückzugreifen, sich schnell an die Umstände anzupassen und optimistisch nach vorne zu blicken. Zusätzlich zur Widerstandsfähigkeit ist für

wahre Resilienz ein weiterer wichtiger Faktor charakteristisch: die Fähigkeit zur kreativen und innovativen Neugestaltung. Dies bedeutet, in herausfordernden Zeiten die Chancen zu erkennen und sich von alten Mustern sowie unpassenden Einstellungen und Verhaltensweisen zu lösen (vgl. Haas u.a. 2022, S. 24 f.).

Für die individuelle Resilienz gibt es mittlerweile zahlreiche Studien. Eine sehr bekannte Studie wurde von dem US-amerikanischen Psychologen Jack Block durchgeführt, der in einer Langzeitstudie die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern untersuchte. Im Gegensatz zur späteren Bedeutung des Begriffs in der Psychologie beschrieb er Resilienz als die Fähigkeit zur Anpassung, die auf bestimmten Charaktereigenschaften basiert und auch unter außergewöhnlichen Herausforderungen Bestand hat. Ebenfalls eine wichtige Studie zur Resilienz wurde auf Kaua'i, einer der südöstlichen Hawaii-Inseln, durchgeführt. Die Leiterinnen Emmy Werner und Ruth Smith beobachteten, dass etwa ein Drittel der Kinder, die frühzeitig verschiedenen Risiken ausgesetzt waren, wie zum Beispiel psychische Probleme der Eltern, Gewalt und schlechte Erziehung, später dennoch gut zurechtkamen. Diese Kinder wurden als resilient betrachtet, weil sie später in ihrem Leben glückliche Beziehungen führten, beruflich erfolgreich waren und sozial gut integriert waren (vgl. Röhe 2022, S. 6). Inmitten der Herausforderungen, denen Kinder in schwierigen sozialen und psychologischen Umständen ausgesetzt sind, zeigt sich ein bemerkenswertes Phänomen: Einige von ihnen entwickelten eine erstaunliche Fähigkeit, mit diesen Belastungen umzugehen und dennoch ein erfolgreiches und gesundes Leben zu führen. Diese Kinder zeichnen sich durch ihre Flexibilität, Kreativität und Fähigkeit zur Bewältigung aus. Sie haben eine starke Selbstwirksamkeit und sind eng mit mindestens einer Bezugsperson verbunden. Diese Eigenschaften und Beziehungen wirken wie ein Schutzschild gegen die negativen Auswirkungen der schwierigen Umstände, denen sie ausgesetzt sind. Aus dieser Beobachtung entstand das Konzept der Resilienz, das die Fähigkeit beschreibt, trotz widriger Umstände widerstandsfähig zu bleiben und daran zu wachsen.

Die Ergebnisse aus der Kauai-Studie wurden in zahlreichen Untersuchungen seither vielfach belegt. Als Resilienzfaktoren gelten heute als besonders bedeutsam:

- Ein realistisches Verständnis und die Akzeptanz von Situationen,

- Selbstbewusstsein und die Fähigkeit zur Selbstreflexion,
- Die Überzeugung in die eigene Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit,
- Offene Kommunikation und Transparenz,
- Starke zwischenmenschliche Beziehungen und kollegiale Unterstützung,
- Eine positive Einstellung und Optimismus.

Reivich und Shatte beschrieben vergleichbare Aspekte in ihren „Sieben Säulen der Resilienz“ (Abbildung 1). Die meisten Resilienztheorien sind sich weitgehend einig darüber, was Resilienz ausmacht. Dazu gehören eine realistische und akzeptierende Weltsicht, getragen von Unabhängigkeit, guten Beziehungen und einer grundsätzlich optimistischen Haltung. Dies bietet Schutz vor schädlichen Einflüssen und ermöglicht verantwortungsvolles Handeln (vgl. Geerd Philipsen und Frank Ziemer 2014, 71 ff.).

Abbildung 1: Das Sieben-Säulen-Modell



*Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Reivich und Shatte*

Optimismus:

Optimistische Einstellungen sind die Grundbasis für Resilienz. Individuen mit optimistischer Denkweise betrachten Misserfolge als vorübergehende Rückschläge und glauben fest daran, dass sie beim nächsten Mal erfolgreicher sein können. Sie nehmen die Realität unverfälscht wahr, aber behalten dennoch einen positiven Blick auf die Zukunft. Für resiliente Personen ist eine Krise lediglich ein zeitlich begrenztes Ereignis, aus dem sie gestärkt hervorgehen können.

#### Kontaktfreude:

In gemeinschaftlicher Zusammenarbeit werden Herausforderungen bewältigt, indem aktiv nach Personen gesucht wird, die einfühlsam sind und einen stärkenorientierten Ansatz verfolgen.

#### Handlungskontrolle:

Menschen mit hoher Resilienz handeln besonnen und kontrolliert. Sie sind in der Lage, kurzfristige Belohnungen zugunsten langfristiger Ziele aufzuschieben – ein Konzept, das als Gratifikationsverzicht bekannt ist. Diese Fähigkeit zur Selbstkontrolle ist auch eine zentrale Komponente der emotionalen Intelligenz.

#### Selbstbewusstsein:

Resiliente Menschen besitzen einen starken Glauben an sich selbst. Statt zu resignieren, ergreifen sie aktiv Maßnahmen. Dank ihres ausgeprägten Selbstvertrauens erhalten sie das Vertrauen und die Anerkennung anderer.

#### Analysestärke:

Individuen mit hoher Resilienz verfügen über die Fähigkeit, abstrakt zu denken und festgefahrene Routinen zu durchbrechen. Sie sind in der Lage, die Ursachen von Problemen präzise zu erkennen und zu analysieren, basierend auf Ihren früheren Erfahrungen. Auf dieser Grundlage können sie proaktiv handeln und alternative Lösungswege erkunden, was ihnen eine zukunftsorientierte Herangehensweise ermöglicht.

#### Gefühlsstabilität:

Menschen mit hoher Resilienz haben die Fähigkeit, ihre Emotionen so zu regulieren, dass sie starke Belastungen nicht als Stress, sondern als Herausforderungen wahrnehmen. Dadurch sind sie in der Lage, schnell wieder voll funktionsfähig zu sein. Dies ist ein Zeichen emotionaler Reife.

#### Realismus:

Widerstandsfähigkeit beinhaltet die Fähigkeit, langfristig zu planen und realistische Ziele zu setzen. Dadurch bleiben Individuen auch bei unvorhergesehenen

Wendepunkten wie einem ungewollten Jobwechsel ausgeglichen. Da sie sich bereits mental auf das Leben nach solchen Ereignissen vorbereiten, meistern sie Herausforderungen souveräner und schneller.

Aktuelle Forschungsergebnisse zur Bewältigung von Krisen zeigen: Resiliente Personen betrachten die Realität nicht durch eine rosarote Brille. Stattdessen gehen sie konstruktiv mit unerwarteten Veränderungen um (vgl. Kurt Allabauer 2021, S. 3).

### **2.3 Organisationale Resilienz**

Was versteht man unter organisationaler Resilienz? Diese bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, geschickt die stabilisierenden und dynamischen Faktoren auszubalancieren und zu nutzen, um ihre Gesundheit und ihr Wachstum zu fördern. Organisationen tragen das Potenzial zur Selbstorganisation und -steuerung in sich und streben naturgemäß nach Fortbestand. Um dieses Potenzial optimal zu nutzen, bedarf es des Vertrauens der Entscheidungsträger und Führungskräfte in die Fähigkeiten und das Wissen aller Organisationsteile sowie eines umfassenden Verständnisses für die Kultur, Struktur und Prozesse der Organisation. Langfristige Überlebensfähigkeit wird dabei weniger durch reine Effizienz, sondern vielmehr durch Resilienz gewährleistet (vgl. Röhe 2022, S. 29). Während Resilienz lange Zeit hauptsächlich als wichtige Ressource auf individueller Ebene des Arbeitnehmers diskutiert wurde, rücken in den letzten Jahren auch andere organisatorische Ebenen in den Fokus. Dazu gehört insbesondere die Team Resilienz, die angesichts zunehmender Teamarbeit eine bedeutende Ressource für die Bewältigung schwieriger Situationen darstellt (vgl. Schulte 2021, S. 1).

Für die vollständige Resilienz einer Organisation sind drei grundlegende Säulen von entscheidender Bedeutung, bekannt als das Drei-Säulen-Modell. Diese Säulen umfassen die Mitarbeiter, das Führungspersonal und die Organisation selbst. Besonders bedeutsam ist die Rolle der Führungskräfte. Eine umfassende Förderung der Resilienz ist nur möglich, wenn die Führungskräfte zu entschlossenen Befürwortern und aktiven Treibern dieses Prozesses werden. Daher wird in sämtlichen Modellen zur organisationalen Resilienz die Bedeutung dieser Säule hervorgehoben. Die beiden anderen Elemente, nämlich die Belegschaft und die Organisation,

können nicht stabil bleiben, wenn die Führungskultur nicht aktiv die Resilienz fördert, einfordert und selbst vorlebt.

Zusammen mit dem Sieben-Säulen-Modell für individuelle Resilienz bildet das Drei-Säulen-Modell das Modell der sieben Ebenen der organisationalen Resilienzqualitäten (Abbildung 2). Dieses Modell verdeutlicht, wie Resilienz in Organisationen implementiert und vorangetrieben werden kann. Es übertrifft bisherige Ansätze und identifiziert die Faktoren, die in der Literatur als grundlegende Bausteine für Resilienz anerkannt sind. Diese sind:

- Sinn und persönliche Bedeutung der im Fokus stehenden Sache,
- Integration und soziales Netzwerk,
- Selbstbewusstsein, Identitätsbewusstsein und individuelle Verantwortung,
- Eine positive Werthaltung, die zu emotionaler Stabilität führt,
- Fähigkeit zur wirksamen Selbstgestaltung,
- Angemessenes Handeln, das die Realität anerkennt und auf Lösungen abzielt,
- Offene, widerstandsfähige und formbare Rahmenbedingungen.

Das Modell stellt diese sieben Aspekte in einer hierarchischen Struktur dar, die ihrer jeweiligen Bedeutung entspricht. Gemäß dem Modell der logischen Ebenen, basierend auf Bateson und Dilts, werden sie als wechselseitig hierarchisch und interaktiv betrachtet. Das Modell postuliert somit einen strukturierten und konsistenten Zusammenhang zwischen diesen Ebenen. Folglich führt nur eine Veränderung, die auf allen Ebenen wirksam ist, letztendlich zu einer Stärkung der Resilienz. Interventionen müssen nicht zwingend auf der jeweiligen Ebene selbst erfolgen - konsistente Einflüsse auf höheren Ebenen sind oft effektiver, da sie dazu neigen, sich über die Ebenen hinweg auszubreiten.



Abbildung 2: Modell der sieben Ebenen der organisationalen Resilienzqualitäten



*Quelle in Anlage an Geerd Philipsen und Frank Ziemer 2014, S.73*

Eine klare Werthaltung schafft einen harmonischen Zusammenhang zwischen Handeln, erzielten Ergebnissen und individueller Sinngebung. Dies ermöglicht den Zugang zu persönlichen und gemeinschaftlichen Ressourcen, wodurch sowohl persönliches "Ausbrennen" als auch die Distanzierung von gemeinschaftlichem Nutzen verhindert werden. Die erlangten oder bewahrten Ressourcen zeigen sich in den Fähigkeiten sowohl einzelner Personen als auch der gesamten Organisation, effektiv auf jede Situation zu reagieren. Dadurch wird Stress effektiv reduziert und die Leistungsfähigkeit gesteigert. Komfortzonen erweitern sich, und die Bereitschaft, sich außerhalb derselben zu bewegen, nimmt zu. Dies fördert Innovation, persönliches Wachstum und Entwicklung auf eine nachhaltige Weise (vgl. Geerd Philipsen und Frank Ziemer 2014, 71 ff.).

Zwischen der individuellen und der organisationalen Resilienz besteht eine Dynamik. In der Betrachtung von Organisationen und ihren Teams wird offensichtlich, dass die Resilienz einzelner Personen zwar von Bedeutung ist, jedoch nicht automatisch bedeutet, dass die gesamte Organisation widerstandsfähig ist. In der Tat geht diese Überlegung noch weiter: In einigen Fällen könnten Resilienztrainings auf individueller Ebene sogar die Resilienz der Organisation beeinträchtigen. Obwohl dies zunächst widersprüchlich erscheinen mag, zeigt folgendes Szenario den möglichen Zusammenhang: Eine Organisation ist fehlgeleitet, es fördert Silodenken, die Kommunikation ist gestört, Konflikte an den Schnittstellen häufen sich,

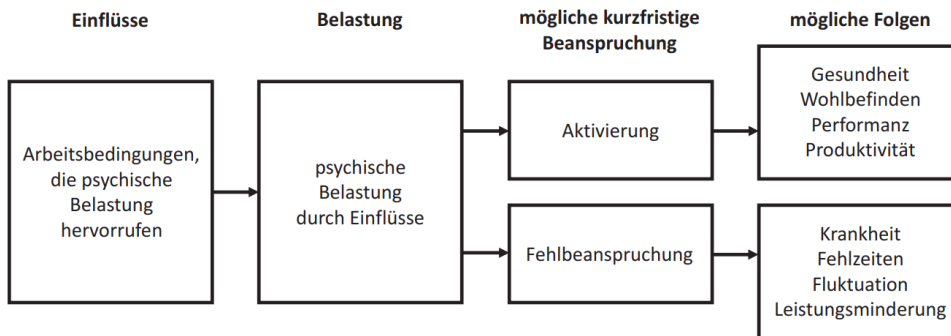
die Führung erfolgt von oben nach unten, die Anliegen und Ideen der Mitarbeiter sowie Bürger/Kunden werden kaum beachtet, und Unzufriedenheit breitet sich aus. Was würde in einer solchen Situation ein ausschließlich auf individueller Ebene ausgerichtetes Resilienztraining bewirken? Es würde die Durchhaltekraft der Mitarbeiter stärken, möglicherweise würden sie sich untereinander vernetzen, um besser mit der Situation umzugehen, und ihr Fokus würde auf den wenigen positiven Aspekten der aktuellen Lage liegen. Im besten Fall könnten resiliente Personen das Unternehmen verlassen, da sie erkennen, dass Potenziale ungenutzt bleiben, Chancen verpasst werden und überholte Strukturen nicht aufgebrochen werden. Möglicherweise würde dies das Management aufwecken – andernfalls würden die eigentlichen Herausforderungen der Organisation weiterhin ignoriert und aufgeschoben (vgl. Haas u.a. 2022, S. 26).

#### **2.4 Modelle zur Widerstandsfähigkeit**

In der modernen Arbeitswelt, die von raschem Wandel, hoher Arbeitsbelastung und ständigen Anforderungen geprägt ist, gewinnt die Resilienz der Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung. Resilienz als Fähigkeit zur Anpassung und Regeneration ist sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene von großer Bedeutung (vgl. Haas u.a. 2022, S. 62). Die Forschung zur Resilienz hat herausgefunden, dass individuelle und soziale Faktoren von entscheidender Bedeutung sind, um resilientes Verhalten zu ermöglichen. Es gibt diverse Modelle, die dazu beitragen, die Mechanismen dieser Faktoren zu verstehen. Im Fokus stehen hierbei insbesondere Modelle, die Erklärungen für die psychische Widerstandsfähigkeit im Kontext der beruflichen Anforderungen in Organisationen wie dem öffentlichen Dienst liefern können (vgl. Unkrig 2021, S. 14).

## 2.4.1 Belastungs-Beanspruchungs-Modell

Abbildung 3: Belastungs-Beanspruchungs-Modell (nach Wieland und Hammes 2017)



Quelle: Unkrig 2021, S.17

Abbildung 3 zeigt das Belastungs-Beanspruchungs-Modell. Wir unterscheiden zwischen Belastungen, also objektiven äußeren Faktoren wie Zeitdruck, Lärm sowie überfordernden oder widersprüchlichen Erwartungen, und Beanspruchungen, die individuelle Reaktionen auf diese Belastungen darstellen. Alle messbaren Einflüsse von außen, die auf eine Person einwirken, werden als psychische Belastung bezeichnet. Im Alltag ist der Begriff "psychische Belastung" oft negativ konnotiert, da er sich auf die schädlichen Auswirkungen stressiger Arbeitssituationen und deren potenziell gesundheitsschädigende Folgen bezieht (vgl. Unkrig 2021, S. 15).

Potenzielle Quellen von Belastungen können für Mitarbeiter sein:

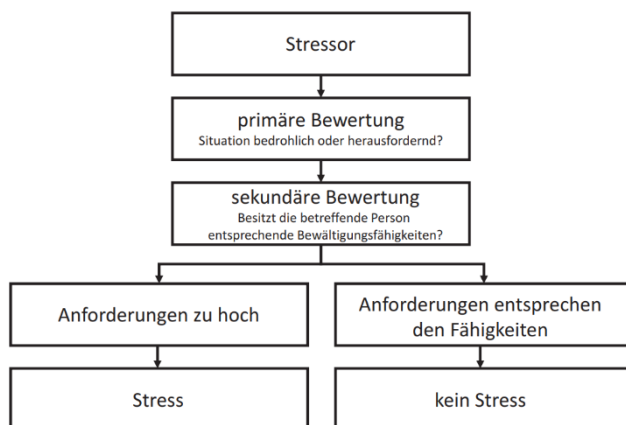
- Die Arbeitsaufgabe selbst. Diese umfasst verschiedene Herausforderungen: hohe quantitative und qualitative Anforderungen, unvollständige Informationen, Zeitdruck, Informationsüberlastung, widersprüchliche Anweisungen sowie unerwartete Unterbrechungen oder Störungen.
- Die zugewiesene Funktion oder Rolle, welche Verantwortung umfasst und in einem wettbewerbsorientierten Umfeld steht, das von Konflikten, mangelnder Unterstützung und fehlender Anerkennung geprägt ist.
- Die direkte Arbeitsumgebung, einschließlich Bedingungen wie Lärm, oder verschiedenen Temperaturen usw.
- Die soziale Umgebung, welche das Organisationsklima umfasst sowie strategische, strukturelle, organisatorische und personelle Veränderungen.

- Organisatorische Maßnahmen, insbesondere in der heutigen Zeit, die isoliertes Arbeiten aufgrund von Homeoffice und mobilem Arbeiten beinhalten.
- Innere Belastungen wie die Angst vor Versagen, ungeeignete Arbeitsstile sowie fehlendes Wissen und Können.

Die Beanspruchung resultiert aus dem Zusammenspiel zwischen den Anforderungen der Arbeit, den Arbeitsbedingungen sowie den individuellen Leistungsvoraussetzungen oder -erwartungen der Organisation und den Werten oder Zielen des Individuums. Die Auswirkungen können sowohl positiv (Freude, Engagement etc.) als auch negativ (Unzufriedenheit, Ärger etc..) sein (vgl. Unkrig 2021, 15 f.).

### 2.4.2 Stresstheoretisches Modell

Abbildung 4: Transaktionales Stressmodell (Lazarus und Folkman 1984; Lazarus 1999)



Quelle: Unkrig 2021, S.17

Das Transaktionale Stressmodell (Abbildung 4) stellt den unterschiedlichen Umgang mit Stress dar. Im Kontext der Arbeitswelt werden verschiedene Einflüsse häufig in einem negativen Licht betrachtet und als Stress empfunden, was zu gesteigerter physischer und/oder mentaler Anspannung führen kann und die Gesundheit beeinträchtigt. Diese Reize beziehen sich vor allem auf Belastungen wie bereits erwähnt. Konzepte, die Stress auf diese Weise verstehen, befassen sich mit der Herkunft, Wahrnehmung und Bewältigung belastender Situationen. Diese Konzepte unterscheiden sich hauptsächlich in ihrer Definition von Stress:

- Stress als Reiz

#### - Stress als Reaktion

Im Verständnis als Reaktion bezieht sich Stress darauf, dass äußere Einflussfaktoren (Stressoren) physische und psychische Anpassungsmuster auslösen. Eine solche Reaktion führt nicht zwangsläufig zu negativen Konsequenzen, sondern kann im günstigen Fall auch zu Aktivierung und somit zu einer Steigerung der Leistung führen. Dies wiederum kann die Resilienz stärken.

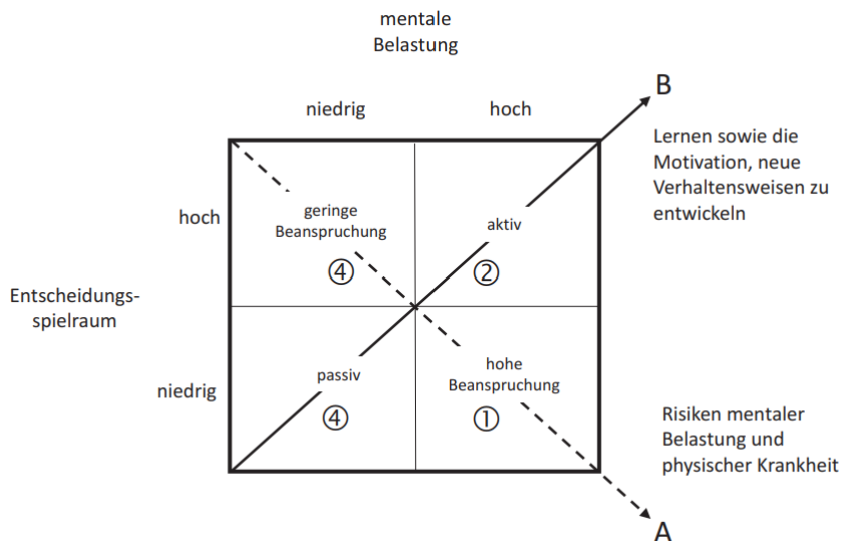
#### - Stress als Person-Umwelt-Interaktion

Hierbei geht es nicht um den Reiz oder die Situation an sich, sondern um die individuelle kognitive Verarbeitung und die daraus resultierende Bewertung.

In der Dynamik von Stresssituationen spielen komplexe Interaktionen zwischen den Anforderungen der Situation und dem Verhalten der handelnden Person eine zentrale Rolle. Stress wird in diesem Modell maßgeblich durch Bewertungsprozesse geprägt und stellt eine Wechselwirkung zwischen der individuellen Person und ihrer Umgebung dar. Diese Bewertungen erfolgen auf primärer und sekundärer Ebene. Zunächst versuchen Individuen einzuschätzen, ob eine Anforderung als bedrohlich oder als Herausforderung angesehen wird und welche potenziellen Optionen oder Risiken damit verbunden sind. Dann wird die Situation erneut bewertet, wobei auch die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen berücksichtigt werden. Stress entsteht, wenn die Anforderungen die eigenen Fähigkeiten übersteigen. Stressbewältigung beinhaltet daher, dass Individuen durch die Einschätzung ihrer Ressourcen das Gefühl haben, den Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Unkrig 2021, 16 f.). Wenn Mitarbeiter die nötigen Ressourcen besitzen, werden sie auch bestimmten Anforderungen gerecht. Somit sind die resilient.

### 2.4.3 Job-Demand-Control-Modell

Abbildung 5: Job-Demand-Control-Modell (nach Karasek 1979; Karasek und Theorell 1990)



Quelle: Unkrig 2021, S.18

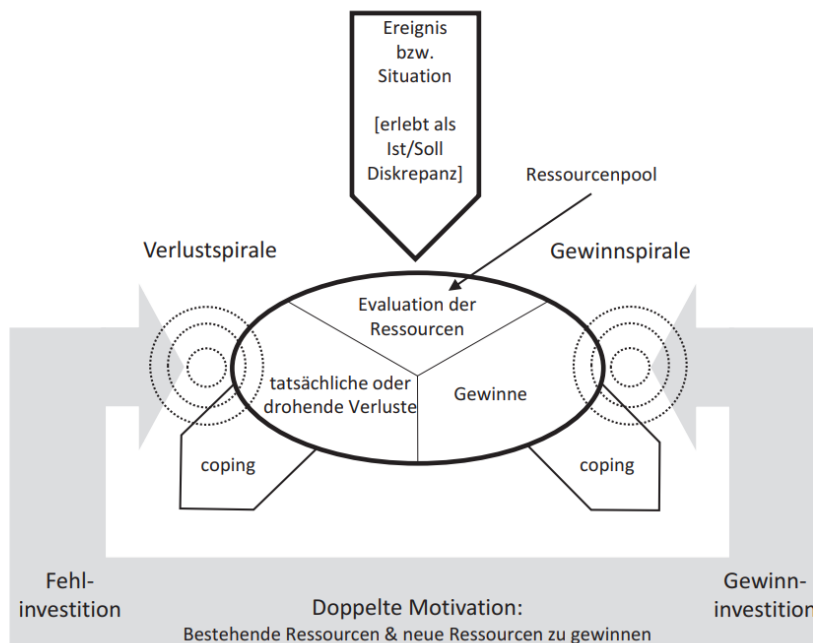
Das Job-Demand-Control-Modell (Abbildung 5) ist ein Konzept, das die Wechselwirkung zwischen den Anforderungen einer Arbeitsstelle und dem Handlungsspielraum des Mitarbeiters untersucht. Es dient dazu, das Stressniveau am Arbeitsplatz zu analysieren und es veranschaulicht, wie Mitarbeiter im beruflichen Umfeld verschiedene Auswirkungen auf unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden erfahren können. Das Modell besteht aus zwei Hauptdimensionen:

- Job-Demands (Arbeitsanforderungen): Diese beziehen sich auf die physischen, psychischen, sozialen oder organisatorischen Belastungen, die mit einer bestimmten Arbeit verbunden sind. Dazu gehören Zeitdruck, Arbeitsmenge, Konflikte, Verantwortung und andere Faktoren, die Stress verursachen können.
- Job-Control (Handlungsspielraum): Dies bezieht sich auf das Maß an Kontrolle oder Entscheidungsfreiheit, das ein Mitarbeiter über seine Arbeit hat. Dadurch haben wir unterschiedlich große Freiheiten und Spielräume.

Ein hoher Handlungsspielraum bedeutet, dass ein Mitarbeiter mehr Kontrolle über seine Arbeitssituation hat, während ein geringer Handlungsspielraum darauf hinweist, dass die Arbeitnehmer weniger Kontrolle haben und möglicherweise einem höheren Stressniveau ausgesetzt sind (vgl. Unkrig 2021, 17 f.).

## 2.4.4 Ressourcenorientiertes Modell

Abbildung 6: Modell der Ressourcenerhaltung (nach Hobfoll und Buchwald 2004)

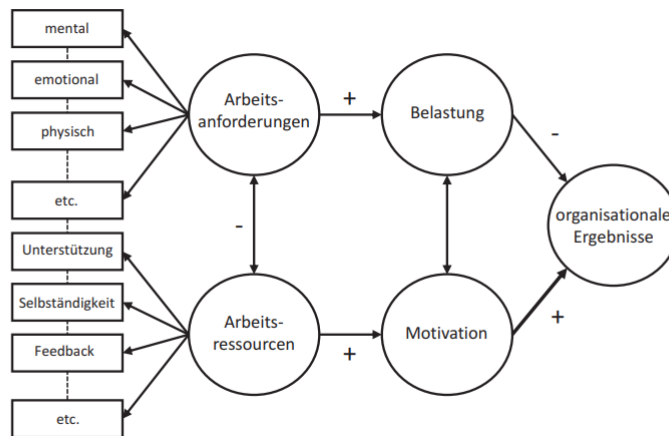


Quelle: Unkrig 2021, S.18

Im Fokus dieses Modells (Abbildung 6) steht die Frage, welche Faktoren die Gesundheit fördern und vor Krankheiten schützen. Erfolgreiche Bewältigungsmethoden helfen, Ressourcen zu erhalten oder neue zu gewinnen, was sich positiv auf die Gesundheit und mentale Fitness auswirkt. Idealerweise wächst der Pool an verfügbaren Ressourcen durch eine "Gewinnspirale". Wenn jedoch Ressourcenverluste nicht angemessen ausgeglichen werden können, geraten Mitarbeiter in eine "Verlustspirale". Eine erfolglose Bewältigung von Stressoren, begleitet von fehlerhaften Investitionen oder einem Rückgang von Ressourcen, kann zu Stress führen. Im Modell werden verschiedene Ressourcenarten unterschieden, darunter Objekt-, Bedingungs-, und Energieressourcen sowie persönliche Ressourcen. Persönliche Ressourcen, wie soziale Kompetenzen und berufliche Fähigkeiten, sowie Resilienzfaktoren wie Selbstwirksamkeitserwartung, Optimismus und soziale Unterstützung, sind von großer Bedeutung (vgl. Unkrig 2021, 17 ff.).

## 2.4.5 Job-Demands-Resources-Modell

Abbildung 7: Das Job-Demands-Resources-Modell (nach Bakker und Demerouti 2007)



Quelle: Unkrig 2021, S.19

Um die Gesundheit zu erhalten oder zu verbessern, ist es entscheidend, dass ein Mitarbeiter in der Lage ist, sowohl externe als auch interne Herausforderungen mithilfe von verfügbaren Ressourcen zu bewältigen. Das Modell (Abbildung 7) postuliert, dass im Arbeitsumfeld Anforderungen bestehen, denen entsprechende Ressourcen gegenüberstehen:

- Unter Arbeitsanforderungen werden jene Aspekte verstanden, die langanhaltende körperliche und mentale Anstrengungen erfordern. Beispiele hierfür sind Zeitdruck oder emotionales Engagement. Obwohl Anforderungen nicht per se negativ sind, können sie leicht in Stressoren umgewandelt werden, insbesondere dann, wenn ihre Erfüllung hohe Anstrengungen erfordert und keine ausreichenden Erholungsmöglichkeiten bestehen.
- Arbeitsressourcen umfassen alles, was dazu beiträgt, Ziele zu erreichen. Sie können die negativen Auswirkungen von Anforderungen mindern, zur persönlichen Entwicklung und zum Lernen beitragen sowie intrinsische und extrinsische Motivation fördern. Extrinsische Motivation entsteht, wenn Ressourcen helfen, Anforderungen zu bewältigen und Ziele zu erreichen. Intrinsische Motivation hingegen entsteht, wenn grundlegende Bedürfnisse nach Klarheit über die eigene Rolle, Autonomie, Zugehörigkeit und Kompetenz erfüllt werden.



Sowohl Anforderungen als auch Ressourcen beeinflussen direkt oder indirekt das Erleben von Stress sowie die Motivation, und somit den persönlichen und unternehmerischen Erfolg (vgl. Unkrig 2021, 19 f.).

## **2.5 Forschungsstand**

Es gibt zahlreiche Untersuchungen zur Entstehung und Erklärung von Resilienz. Jedoch variiert das Verständnis von Resilienz sowie bestimmte Einflussfaktoren, Modelle und Wirkungsmechanismen je nach Forschung und Hintergrund. Trotz dieser Vielfalt haben alle Studien den gemeinsamen Kerngedanken, Resilienz als psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen und Herausforderungen zu beschreiben. Ursachen hierfür werden in persönlichen, gesellschaftlichen und sozialen Ressourcen gesehen. Diese Ressourcen bilden die Grundlage dafür, Krisen auf individueller und systemischer Ebene zu bewältigen, daran zu wachsen und sie sinnvoll für die Zukunft zu nutzen. Die Resilienzforschung im Bereich der Arbeitswelt ist nach wie vor stark unterentwickelt. Es gibt zwar mittlerweile zahlreiche Trainings- und Beratungsangebote in der Praxis, jedoch basieren sie auf verschiedenen theoretischen Ansätzen, behandeln unterschiedliche Resilienzfaktoren und sind oft nicht ausreichend evaluiert. Dies liegt zum Teil daran, dass es keine einheitliche Definition des Begriffs Resilienz gibt. Dieser Mangel hindert die gezielte Entwicklung von Messinstrumenten und somit die Möglichkeit, Resilienz und die damit verbundenen Veränderungen durch Interventionen einheitlich zu messen (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 457 ff.).

Während der Literaturrecherche stellte sich heraus, dass sich der Großteil der verfügbaren Studien und Fachliteratur überwiegend mit der Resilienz in Unternehmen beschäftigt. Bedauerlicherweise zeigte sich jedoch, dass Untersuchungen zur Resilienz von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung nur in sehr begrenztem Umfang vorliegen. Diese Forschungslücke bildet den Kern der Bachelorarbeit. Mit dieser Forschungsarbeit soll dazu beigetragen werden, dieses wichtige Thema zu beleuchten und die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Resilienz zu erforschen.

Trotz der begrenzten Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen konnten jedoch einige Maßnahmen zur Förderung der Resilienz identifiziert werden, die in der Literatur diskutiert und auch von den Probanden im Fragebogen genannt wurden. Die in der Literatur beschriebenen Maßnahmen sind nicht nur auf Unternehmen beschränkt, sondern können auch auf Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung angewendet werden. Dies liegt daran, dass das Personalmanagement in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung viele Gemeinsamkeiten aufweist (vgl. Germer 2021, S. 23). Durch die Anpassung dieser Erkenntnisse an die spezifischen Kontexte und Anforderungen der öffentlichen Verwaltung können praktische und effektive Ansätze zur Stärkung der Resilienz dieser Mitarbeitergruppe entwickelt werden.

### **3. Empirische Untersuchung**

#### **3.1 Methodik und Vorgehen**

##### **3.1.1 Forschungsziel**

Das Ziel dieser Studie ist es, durch eine umfassende Analyse individueller und organisationaler Faktoren die Resilienz von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung zu verstehen und zu stärken. Diese Untersuchung zielt darauf ab, Einblicke in die Mechanismen zu gewinnen, die die Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress und Veränderungen beeinflussen, um fundierte Empfehlungen zur Förderung der Resilienz in diesem Arbeitsumfeld abzuleiten.

##### **3.1.2 Forschungsfrage**

Die Forschungsfrage mit der sich diese Bachelorarbeit beschäftigt lautet:

"Welche individuellen und organisationalen Faktoren beeinflussen die Resilienz von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung und wie können diese gestärkt werden, um die Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress und Veränderungen zu erhöhen?"

### 3.1.3 Eingrenzung des Forschungsgegenstands

Die vorliegende Studie richtet ihren Fokus auf Mitarbeiter und Führungskräfte innerhalb der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg. Um einen Fragebogen für die Forschung zu erstellen, war es zunächst notwendig, den Forschungsgegenstand inhaltlich einzugrenzen. Die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema „Wie können Mitarbeiter in einer Organisation ihre Resilienz erhöhen?“ bot eine grobe Richtung für diese Einschränkung. Es musste sich um eine Organisation handeln. Aufgrund der Forschungslücke bot sich die öffentliche Verwaltung an. Die Zielgruppe war klar definiert: Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung. Es ist zu beachten, dass die Auswahl der Teilnehmer keine zufällige war, sondern auf einer gezielten, nicht-probabilistischen Stichprobe basierte. Das bedeutet, dass die Teilnehmer durch eine gezielte Verbreitung einer Online-Umfrage und direkte Ansprache bestimmter Behörden verschiedener Größenordnungen ausgewählt wurden, anstatt dem Zufallsprinzip zu folgen. Dieser Ansatz wurde gewählt, um Einblicke in die Meinungen innerhalb dieser spezifischen Zielgruppe zu gewinnen und eine Analyse der individuellen und organisatorischen Faktoren durchzuführen, die die Widerstandsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung beeinflussen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde eine Stichprobenuntersuchung durchgeführt, bei der lediglich ausgewählte Fälle aus der Gesamtheit der öffentlichen Verwaltung untersucht wurden. Die Ergebnisse dieser Stichprobenuntersuchung sollen Rückschlüsse auf die gesamte Zielgruppe ermöglichen (vgl. Döring 2023, 290 ff.).

Eine klare Zielsetzung und präzise formulierte, überprüfbare Hypothesen waren entscheidend für die Auswertung und den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn. Eine zu breite Formulierung des Forschungsproblems hätte die Untersuchung erschwert. Nach gründlicher Überlegung ergaben sich folgende Hypothesen:

Hypothese 1:

Mitarbeiter mit einem optimistischen Denkmuster zeigen eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress.

#### Hypothese 2:

Eine unterstützende organisatorische Kultur trägt zur Steigerung der Resilienz der Mitarbeiter bei.

#### Hypothese 3:

Es besteht eine Wechselwirkung zwischen individuellen und organisatorischen Faktoren, wobei eine positive Ausrichtung beider Ebenen zu einer synergetischen Verbesserung der Resilienz führt.

### **3.1.4 Forschungsdesign**

Das Forschungsdesign umfasst die strukturierte Methodik einer Studie, die den Ansatz zur Bearbeitung der Forschungsfragen und die Auswahl geeigneter Methoden festlegt. In der Untersuchung wurde der Fragebogen als Hauptinstrument für die praktische Umsetzung verwendet. Angesichts der Anforderungen erwies sich eine Onlinebefragung mittels Fragebogen und entsprechender Auswertung als am besten geeignet.

### **3.1.5 Ausarbeitung des Fragebogens**

Es war wichtig, den Fragebogen frühzeitig zu entwerfen und zu versenden. Am 29.04.2024 wurden die Fragebögen an mehrere öffentlichen Verwaltungen in Baden-Württemberg geschickt. Da ausreichend Teilnehmer gefunden wurden, musste die Frist für den Rücklauf nicht verlängert werden. Die Umfrage lief bis zum 17.05.2024. Ein umfangreicher Stichprobenumfang war entscheidend, um eine bessere Repräsentativität zu gewährleisten (vgl. Döring 2023, 299 ff.). Sozialwissenschaftliche Befragungen lassen sich grundsätzlich in zwei Arten unterteilen: quantitativ-standardisierte und qualitativ-offene Verfahren. „Qualitative Fragebögen enthalten vor allem Fragen mit offenen Antwortformaten, quantitative Instrumente enthalten Aussagen mit vorgegebenen Antwortformaten“ (vgl. Lange u.a. Juni 2022, S. 368). Der Fragebogen entspricht einem quantitativen, voll strukturierten Fragebogen, der durch Fragen mit offenen Antwortformaten ergänzt wurde, so dass

es sich um eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Frageformen handelt (vgl. Lange u.a. Juni 2022, S. 369). Durch die Verwendung sowohl qualitativer als auch quantitativer Methoden kann dieses Vorgehen als Methodenmix bezeichnet werden (vgl. Lange u.a. Juni 2022, S. 357). Die Gütekriterien für quantitative Forschung sind Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 357 f.). Die Fragestellungen in der quantitativen und qualitativen Umfrage wurden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Literatur der Resilienzforschung formuliert. Für den vorliegenden Fragebogen wurde ein standardisiertes Verfahren verwendet, um Vergleichbarkeit sicherzustellen. Dies wurde durch eine objektive Gestaltung erreicht, indem Fragen einheitlich formuliert und geordnet wurden, und indem für alle dieselben Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden. Die Häufigkeitsverteilung ermöglichte die Überprüfung von Hypothesen, indem mindestens zwei Variablen betrachtet wurden. In meiner Forschungsfrage fungieren die individuellen und organisationalen Faktoren als unabhängige Variablen. Und die abhängige Variable stellt die Resilienz dar.

Der Fragebogen war jedoch nicht ausschließlich deduktiv konzipiert. Vielmehr ermutigte er am Ende eines jeden Abschnitts die Teilnehmer dazu, ihre Gedanken frei in einer Anschlussfrage zu äußern. Diese Anschlussfragen liefern wertvolle anekdotische Evidenz, die für meine Bachelorarbeit relevant ist, jedoch angemessen gewichtet werden sollte.

Der Fragebogen wurde mit Hilfe von LamaPoll erstellt. Die Erstellung gestaltete sich anfangs herausfordernd, da versucht wurde, für jede Hypothese einen separaten Abschnitt zu erstellen. Dies war für Hypothese 1 und 2 unproblematisch. Jedoch gab es Probleme bei Hypothese 3, da sie sowohl Hypothese 1 als auch 2 einschloss, was sie komplexer machte. In dieser Hypothese wurden also beide unabhängigen Variablen kombiniert, während Resilienz als abhängige Variable fungierte. Anfangs wurden die verschiedenen Konstrukte nicht separat erfasst. Zum Beispiel enthielten die Fragen im ersten Teil sowohl das optimistische Denkmuster als auch das Konstrukt der Widerstandsfähigkeit. Dadurch wäre der postulierte Zusammenhang nicht angemessen erfasst worden.

Deshalb wurden, die Variablen, wie zum Beispiel optimistisches Denkmuster und Widerstandsfähigkeit, separat erfasst, um sie anschließend miteinander zu korrelieren. Ein Abschnitt für positive Denkweisen, einer für eine organisatorisch unterstützende Kultur und ein separater Abschnitt für Resilienz wurden erstellt. Dadurch konnten die Konstrukte besser miteinander verknüpft und die Hypothesen aussagekräftiger getestet werden. Es war daher nicht notwendig, spezifische Fragen für Hypothese 3 zu formulieren; stattdessen konnte der Anteil und der Zuwachs an Varianzaufklärung durch die Interaktion beider Faktoren direkt berechnet werden.

Im nächsten Schritt wurden für jeden Abschnitt drei bis fünf Fragen formuliert. Die Antwort des Probanden wurde anhand einer fünfstufigen Likert-Skala festgehalten (Abbildung 8).

Abbildung 8: Fragebogenausschnitt

Ich bin optimistisch in Bezug auf meine Zukunft.

Stimme überhaupt nicht zu Stimme vollständig zu

1 2 3 4 5

*Quelle: eigene Darstellung*

„Die Likert-Skala ist ein graduelles, ordinalskaliertes und geschlossenes Antwortformat, das in der Regel fünf oder sieben Antwortitems enthält“ (Lange u.a. Juni 2022, S. 372). Sie stellt Antwortmöglichkeiten bereit, mit denen entweder einer Aussage zugestimmt oder diese abgelehnt werden kann. Ich habe eine fünfstufige Likert-Skala entworfen. Wird der Skalenbereich zu weit gefasst, sind die Teilnehmer der Befragung oft überfordert und tendieren dazu, eher zufällig anzukreuzen. Die Stufen waren sowohl verbal als auch grafisch gekennzeichnet. Eine exemplarische Darstellung der Skalen-Stufen ist in Abbildung 8 zu sehen.

Zu Beginn des Fragebogens wurden den Probanden freiwillige demografische Fragen gestellt, um die Daten bei Bedarf noch spezifischer auswerten zu können. Bei der Fragenformulierung wurde darauf geachtet, die prägnantesten Aussagen zusammenzufassen. Dabei lag der Fokus auf klarer, knapper und unmissverständlicher

Formulierung, ohne Verallgemeinerungen oder unnötige Komplexität durch ungewöhnliche Worte oder Satzstrukturen. Das Ziel war es, eine möglichst hohe Beteiligung der Probanden sicherzustellen, weshalb der Fragebogen innerhalb von fünf Minuten bearbeitet werden sollte und es auch keine Pflichtfragen gab. Trotz seiner Kürze war der Fragebogen so gestaltet, dass er durch präzise Fragestellungen, sorgfältige Vorbereitung und eine klare Struktur die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung hervorbringen sollte.

Die Struktur des Fragebogens ermöglicht es, die Umfrageergebnisse mit den Erkenntnissen aus der Literatur abzugleichen. Das Hauptziel besteht darin, herauszufinden, welche individuellen und organisationalen Faktoren die Resilienz von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung beeinflussen und wie diese gestärkt werden, um die Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress und Veränderungen zu erhöhen. Darüber hinaus bietet diese Analyse die Möglichkeit, potenzielle Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

### **3.1.5 Fragebogaufbau**

Der Fragebogen, der der Bachelorarbeit als Anlage angehängt ist, untergliedert sich in vier Teile. Um eine solide Grundlage für die Analyse der Antworten der Teilnehmer zu schaffen, wurden im ersten Abschnitt des Fragebogens demografische Informationen der Teilnehmer erfasst. Hierbei handelt es sich um Daten wie das Geschlecht, Alter, die Dauer der Berufserfahrung und die Bezeichnung des Berufes. In diesem Abschnitt werden ausschließlich Einzel-Auswahlmöglichkeiten präsentiert. Teil zwei behandelt positive Denkweisen, Teil drei thematisiert die förderliche organisatorische Kultur und Teil vier widmet sich der Resilienz der Probanden. Dabei wurde ein einheitlicher Aufbau bzw. eine einheitliche Reihenfolge konzipiert. Den Teilen zwei bis vier wurden jeweils drei bis fünf Fragen zugeordnet.

Im zweiten Abschnitt, der sich mit positivem Denken befasst, werden die Teilnehmer gefragt, wie optimistisch sie hinsichtlich ihrer Zukunft sind, wie sie Probleme angehen und inwiefern sie Ereignisse als vorübergehend oder situationsbedingt betrachten.

Im dritten Abschnitt steht die unterstützende organisatorische Kultur im Fokus. Dabei werden die Teilnehmer gebeten anzugeben, ob sie ausreichend Unterstützung erfahren, wie sie das Kommunikationsklima wahrnehmen, ob Möglichkeiten für berufliche Weiterentwicklung vorhanden sind und ob die Organisation eine angemessene Work-Life-Balance bietet.

Im abschließenden Abschnitt werden die Probanden nach Ihrer Resilienz befragt. Es wird untersucht, wie die Probanden mit Rückschlägen umgehen, wie stark ihr Vertrauen in sich selbst und ihre Fähigkeiten ist, wie widerstandsfähig sie in schwierigen Situationen sind und wie lösungsorientiert sie agieren.

Lediglich die letzte Frage der einzelnen Abschnitte nahm eine Sonderstellung ein. Diese ist jeweils eine offen formulierte Frage. Der erste Teil des Fragebogens schloss mit der offenen Frage ab, ob optimistisches Denken den Probanden bereits geholfen habe, ihre Leistungsfähigkeit trotz beruflicher Belastungen aufrechtzuerhalten. Zum Abschluss des zweiten Teils wurden die Teilnehmer gefragt, ob ihre Organisation Programme oder Ressourcen zur Förderung des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter bereitstellt. Im dritten Teil wurde erkundet, ob die Teilnehmer Bereiche sehen, in denen ihre Organisation Verbesserungen vornehmen könnte, um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Am Ende des Fragebogens hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, zusätzliche Gedanken und Anmerkungen zum Thema zu teilen.

### **3.2 Auswertung und Analyse der Ergebnisse**

Im nächsten Schritt stand eine umfassende Datenanalyse an. Dabei wurden die Daten der durchgeführten Umfrage eingehend deskriptiv ausgewertet. Da viele der Fragen auf Likert-Skalen basieren, lag der Fokus darauf, prozentuale Häufigkeiten und Mittelwerte für die verschiedenen Antwortkategorien zu berechnen, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Der Kern des Fragebogens waren die drei Abschnitte optimistisches Denkmuster, unterstützende organisatorische Kultur und Resilienz. Für jeden Abschnitt wurden Skalen gebildet. Die Berechnung basiert auf der Methode von Pearson, da eine ausreichend große Stichprobe vorhanden war. Dabei werden sowohl positive als auch negative Trends in den Antworten erfasst und die



wichtigsten Ergebnisse näher erläutert. In der deskriptiven Darstellung der Daten fließen interpretative Ansätze und Analysen ein, wobei Erkenntnisse aus den Modellen der Forschungsdisziplin berücksichtigt werden. Abschließend werden in Kapitel 5 Implikationen für die Praxis auf Grundlage der statistischen Auswertung und Interpretation und Empfehlungen für Handlungsweisen und praxisorientierte Lösungsansätze zur Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz entwickelt und vorgestellt. An der Online-Umfrage haben insgesamt 38 Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltungen in Baden-Württemberg teilgenommen. Von diesen haben 36 Probanden (94,7 %) die Umfrage vollständig bearbeitet, während zwei Probanden (5,3 %) die Umfrage nach der zweiten Frage bei den demografischen Faktoren vorzeitig beendet haben. Dies führt dazu, dass in den behandelten Frageabschnitten stets die entsprechende Anzahl der Teilnehmer, welche das Frageitem auch tatsächlich beantwortet haben, erwähnt wird.

### 3.2.1 Demografische Faktoren

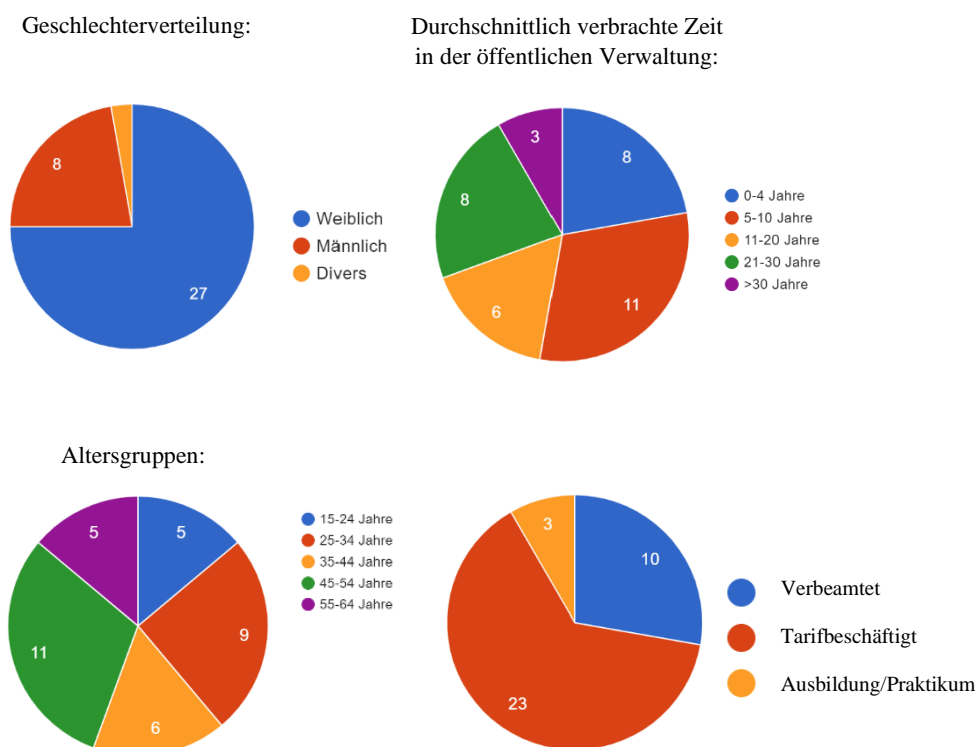


Abbildung 9: Absolute Zahlen der Teilnehmer bei den demografischen Faktoren

Quelle: Eigene Darstellung vgl. Ergebnisse der Umfrage

Abbildung 9 stellt die Ergebnisse der demografischen Faktoren anschaulich dar und bietet eine visuelle Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse. Von den 38 Teilnehmern der Online-Umfrage gaben 36 Personen an, welchem Geschlecht sie sich zugehörig fühlen. Die zwei verbleibenden Personen machten keine Angabe zu dieser Frage. Mit insgesamt 27 Angaben, lag der Frauenanteil bei ca. 75 % und der Männeranteil der Befragten lag dagegen mit 8 Angaben bei ca. 22 %. Eine Person gab Divers als Angabe, an mit ca. 3 %.

36 Personen der Befragten haben Angaben zu Ihrem Alter gemacht. Der Großteil der Teilnehmer, mit insgesamt 11 Personen (30,6 %), ist zwischen 45 und 54 Jahre alt. Neun Personen (25 %) sind im Alter von 25 bis 34 Jahren. Das Alter von sechs Personen (16,7 %) liegt im Altersbereich von 35 bis 44 Jahren. Bei den Altersbereichen 15 bis 24 Jahren, wie auch bei dem Altersbereich 55 bis 64 Jahren, gaben jeweils 5 Personen (13,9 %) an, in diesen Bereichen zu liegen.

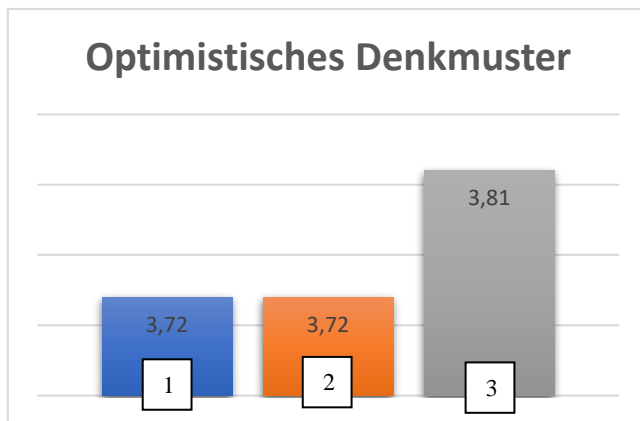
Bei der Frage, wie lang die Teilnehmer schon in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, gaben elf Personen (30,56 %) an, bereits 5 bis 10 Jahre dort schon zu arbeiten. Acht von 36 Teilnehmer (22,2 %) wählten aus, schon 21 bis 30 Jahre in der öffentlichen Verwaltung tätig zu sein. 16,7 % das entspricht genau sechs Personen, gaben an, bereits 11 bis 20 Jahre dabei zu sein. Mehr als 30 Jahre gaben drei Personen an (8,3 %).

Von den 36 Teilnehmer erklärten 23 Personen (63,9 %), dass sie einer tariflichen Beschäftigung nachgehen, zehn Personen (27,8 %) gaben an, verbeamtet zu sein, und drei Personen (8,3 %) befinden sich in einer Ausbildung oder in einem Praktikum.

### 3.2.2 Optimistisches Denkmuster

Im folgenden Verfahrensschritt sollten die Teilnehmer ihre Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über ihr optimistisches Denkmuster angeben. Hierzu kam eine fünfstufige Likert-Skala zum Einsatz, die von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ reichte. Die Antwortkategorien wurden bei der Auswertung entsprechend der Zustimmungshöhe aufsteigend von eins bis fünf kodiert.

Abbildung 10: Ergebnisse zur Skala optimistisches Denkmuster



Quelle: Eigene Darstellung

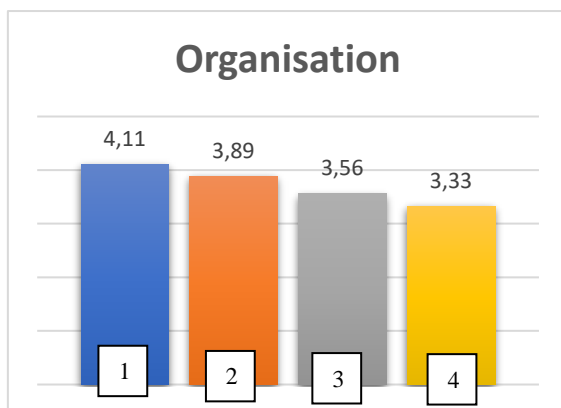
1. Ich bin optimistisch in Bezug auf meine Zukunft.
2. Ich glaube fest daran, dass sich Probleme und Herausforderungen lösen lassen.
3. Ich sehe negative Ereignisse oft als vorübergehend und situationsbedingt an.

Der Frageabschnitt über den Optimismus (Abbildung 10) der Teilnehmer beinhaltet drei Items und wurde mit einem Durchschnitt von 3,75 bewertet. Die ersten beiden Items die sich auf sich auf die positive Haltung gegenüber der Zukunft und auf das Lösen von Problemen beziehen, wurden im Durchschnitt beide mit 3,72 bewertet. Das dritte Item, das sich auf das Vorübergehen von negativen Ereignissen bezieht wurde im Vergleich besser mit 3,81 bewertet. Der Median beträgt bei allen Items 4. Auffällig ist, dass „Stimmt überhaupt nicht zu“ und Ablehnung bei den Items nur jeweils bei einem Probanden beziehungsweise bei dem ersten Item mit dem Optimismus in Verbindung mit der Zukunft vorhanden ist. Viel mehr gibt es mehr Zustimmung. Der höchste Wert 5 und der niedrigste Wert 1 sind beide vertreten.

Bei der offenen Frage im Abschnitt zum optimistischen Denkmuster, die lautete: „Hat Ihnen optimistisches Denken bereits geholfen, Ihre Leistungsfähigkeit trotz beruflicher Belastungen aufrechtzuerhalten?“, haben 13 Teilnehmer geantwortet. Ein Beispiel zeigt, wie ein Teilnehmer trotz eines schockierenden Ergebnisses bei einer Bürgermeisterwahl versucht, positiv zu bleiben, da noch nicht klar ist, wie sich die Situation weiterentwickeln wird und ob der Wechsel etwas Positives bewirken kann. Ein weiteres Beispiel stammt aus der Coronazeit, wo es geholfen hat, positiv zu bleiben, indem man sich wöchentlich über positive Ereignisse in der Arbeitswoche austauschte. Ein Teilnehmer berichtete, dass er trotz eines Rückschlags im Studium optimistisch geblieben sei und nicht aufgegeben habe, wodurch er die Nachklausur schließlich bestanden habe. Die meisten Antworten betonten, dass eine positive Grundhaltung Stabilität gibt, motiviert und hilft, Hürden, Stress oder Probleme im Arbeitsalltag leichter zu überwinden.

### 3.2.3 Unterstützende organisatorische Kultur

Abbildung 11: Ergebnisse zur Skala Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

1. In meiner Organisation fühle ich mich von meinen Kollegen unterstützt und ermutigt.
2. Es herrscht ein offenes Kommunikationsklima, in dem Ideen und Meinungen ausgetauscht werden können.

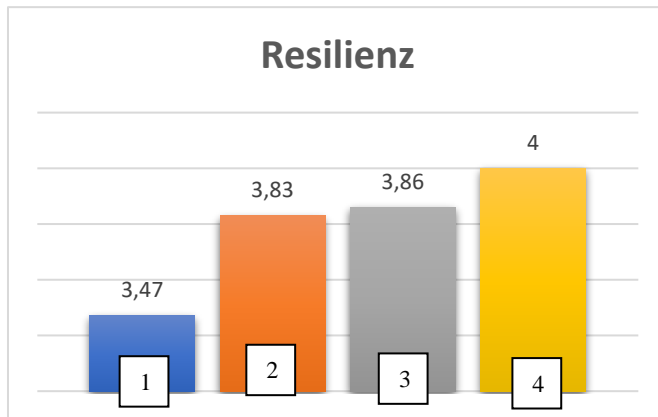
3. Es gibt Möglichkeiten für persönliche und berufliche Weiterentwicklung innerhalb der Organisation.
4. Die Organisation fördert eine ausgewogene Work-Life-Balance und bietet flexible Arbeitsmöglichkeiten.

Auch in diesem Abschnitt sollten die Teilnehmer anhand der Likert-Skala entweder ihre Zustimmung oder Ablehnung ausdrücken. Es gibt vier Items zur unterstützenden organisatorischen Kultur (Abbildung 11), die sich auf die Organisation, ihr Arbeitsklima, berufliche Weiterentwicklung und die Work-Life-Balance beziehen. Der Wertedurchschnitt der gesamten Kategorie beträgt 3,72. Am meisten Zustimmung hat das Item erhalten mit einem Durchschnitt von 4,11, bei dem sich die Teilnehmer unterstützt von ihren Kollegen fühlen. Im Vergleich dazu empfinden die Teilnehmer, dass ihre Organisationen nicht genügend Maßnahmen für eine Work-Life-Balance ergreifen. Somit lag der niedrigste Wert eines isoliert betrachteten Items bei der unterstützenden organisatorischen Kultur bei einem Durchschnitt von 3,33. Der Median beträgt weiterhin 4, wie im vorherigen Abschnitt erwähnt. Der höchste und der niedere Wert 1 und 5 sind beide vertreten.

Bei der offenen Frage zu diesem Abschnitt gab es 18 Antworten. Die Frage lautete: „Bietet Ihre Organisation Programme oder Ressourcen zur Förderung des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter an?“ Gesundheitsmanagement wurde als Überbegriff zweimal genannt. Sportangebote wie Yoga, Schwimmen und Fitness wurden sechsmal aufgeführt. Zwei Personen haben festgestellt, dass bei ihnen bisher keine Programme für psychische Gesundheit vorhanden sind. Jeweils einmal genannt wurden Supervision, Selbsteinschätzung, höhenverstellbare Schreibtische und spontaner Urlaubsantritt. Zusätzlich wurden in den Antworten andere Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, ergonomische Arbeitsplätze und regelmäßige Workshops zur Stressbewältigung erwähnt. Insgesamt zeigt sich, dass viele Organisationen verschiedene Strategien verfolgen, um das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

### 3.2.4 Resilienz

Abbildung 12: Ergebnisse zur Skala Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung

1. Wenn ich Rückschläge erlebe, gelingt es mir, mich schnell davon zu erholen und gestärkt daraus hervorzugehen.
2. Ich habe Vertrauen in meine Fähigkeiten, mit Stress umzugehen und in schwierigen Situationen einen klaren Kopf zu bewahren.
3. Ich fühle mich grundsätzlich auch in der Lage, auch in unvorhersehbaren und herausfordernden Situationen standhaft zu bleiben.
4. Ich suche aktiv nach Lösungen, anstatt mich von Problemen entmutigen zu lassen.

Der letzte Befragungsabschnitt beschäftigte sich mit der Resilienz (Abbildung 12) der Teilnehmer und wurde, wie zuvor, mithilfe der Likert-Skala durchgeführt. Der Gesamtdurchschnitt dieser Kategorie beträgt 3,79. Die Befragten gaben im Durchschnitt 3,47 Punkte für das erste Item zur Erholung von Rückschlägen, was die Aussage mit der geringsten Zustimmung darstellt. Die höchste Zustimmung in der Kategorie Resilienz erhielt das vierte Item, dass die Probanden aktiv nach Lösungen bei Problemen suchen, mit einem Durchschnitt von 4,0. Der Median lag bei allen Items bei 4, jedoch bei der ersten Aussage, wie gut sich die Teilnehmer von Rückschlägen erholen können, nur bei 3,5, was der niedrigste Wert im gesamten Fragebogen ist.

Die offene Frage für den Abschnitt Resilienz lautete: „Gibt es Bereiche, in denen Sie glauben, dass Ihre Organisation Verbesserungen vornehmen könnte, um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern?“ Viele der insgesamt 12 Befragten schlugen vor, mehr Schulungen und Seminare, auch für Führungskräfte, anzubieten und den Teamgeist zu stärken. Zudem wurde häufig angemerkt, dass es mehr Angebote zur psychischen Gesundheit der Mitarbeiter geben sollte.

Zum Schluss des Fragebogens konnten die Teilnehmer noch Anmerkungen hinterlassen, was insgesamt 6 Personen taten. Es wurde erneut darauf hingewiesen, dass Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz deutlich unzureichend sind oder überhaupt fehlen. Es wurde auch angemerkt, dass es mehr Teambuilding-Maßnahmen geben sollte und dass die Wertschätzung der Arbeit noch zu wenig vorhanden ist und auch besser vergütet werden sollte.

### **3.3 Überprüfung der Hypothesen**

#### **3.3.1 Hypothese 1**

Ausgehend von den zuvor beschriebenen Daten können nun die Hypothesen geprüft werden. Die erste zu prüfende Hypothese lautet: „Mitarbeiter mit einem optimistischen Denkmuster zeigen eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress.“

Bildet man Skalen mithilfe der drei Kernabschnitte aus dem Fragebogen (optimistisches Denkmuster, unterstützende organisatorische Kultur und Resilienz), kann man anschließend die Pearson-Berechnung durchführen. Die Skalen werden jeweils mit den Mittelwerten für die jeweiligen Fragen in einem Abschnitt gebildet. Für diese Hypothese waren die Skala mit dem optimistischen Denkmuster und die der Resilienz wichtig für die Berechnung. Der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) nach Pearson ergab bei der ersten Hypothese  $r = 0,81$ . Wenn man den Wert interpretiert, deutet dies auf einen sehr starken positiven Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen, dem Optimismus und der Resilienz hin.

In Bezug auf meine Hypothese kann Folgendes interpretiert werden. Ein Korrelationskoeffizient von  $r = 0,81$  zeigt, dass eine sehr starke positive Beziehung zwischen

einem optimistischen Denkmuster und der Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress vorhanden ist. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die ein optimistisches Denkmuster haben, tendenziell eine höhere Resilienz gegenüber beruflichem Stress aufweisen. Die positive Korrelation bedeutet auch, dass ein Anstieg im Optimismus der Mitarbeiter mit einem Anstieg in deren Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress einhergeht.

Die hohe positive Korrelation unterstützt die Hypothese stark. Sie zeigt, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen einem optimistischen Denkmuster und der Resilienz gegenüber beruflichem Stress gibt. Ein optimistisches Denkmuster scheint ein wichtiger Faktor zu sein, der die Fähigkeit der Mitarbeiter erhöht, resilient gegen beruflichen Stress zu sein.

Auch wenn ein starker Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht, zeigt dies nicht unbedingt, dass ein optimistisches Denkmuster die Ursache für eine größere Resilienz gegenüber beruflichem Stress ist. Denn eine Korrelation beweist keine Kausalität. Ebenfalls könnte es sein, dass resiliente Personen dazu neigen, optimistischer zu sein, oder dass eine dritte Variable beide beeinflusst. Die Ergebnisse könnten durch bestimmte Kontextfaktoren beeinflusst werden, die nicht in der Analyse berücksichtigt wurden.

### **3.3.2 Hypothese 2**

Die zweite Hypothese die es zu prüfen gilt lautet: „Eine unterstützende organisatorische Kultur trägt zur Steigerung der Resilienz der Mitarbeiter bei.“

Bei der Berechnung der Pearson-Korrelation mithilfe der Skalen für unterstützende organisatorische Kultur und Resilienz ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von  $r = 0,72$ . Dies weist auf einen starken positiven Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen hin. Ein Korrelationskoeffizient von 0,72 zeigt, dass eine stärkere unterstützende Kultur innerhalb der Organisation tendenziell mit einer höheren Resilienz der Mitarbeiter einhergeht. Je mehr die Mitarbeiter eine stark unterstützende organisatorische Kultur erleben und durch Programme gefördert werden, desto resilienter werden sie sowohl individuell als auch auf Organisationsebene. Die positive Korrelation bedeutet, dass eine Verbesserung der



unterstützenden organisatorischen Kultur generell mit einer Verbesserung der Resilienz der Mitarbeiter verbunden ist.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Berechnungen zwar einen starken Zusammenhang zeigen, jedoch die Möglichkeit besteht, dass andere Einflussfaktoren sowohl die unterstützende organisatorische Kultur als auch die Resilienz der Mitarbeiter beeinflussen könnten.

Im Vergleich zu Hypothese 1 kann interpretiert werden, dass individuelle Faktoren noch enger mit der Stärkung der Resilienz zusammenhängen als die organisationalen Faktoren. Der Zusammenhang der Variablen ist jedoch nur minimal stärker. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Mitarbeiter sich noch mehr Maßnahmen zur Förderung der Resilienz in Organisationen wünschen oder dass ein hoher Bedarf, insbesondere in Bezug auf die mentale Gesundheit und die Schulung für Führungskräfte, besteht.

### **3.3.3 Hypothese 3**

Nachdem die Daten zu den beiden verschiedenen Faktoren separat betrachtet, präsentiert und analysiert wurden, kann abschließend auch die dritte aufgestellte Hypothese beurteilt werden, die sowohl die individuellen als auch die organisationalen Faktoren mit einschließt.

Die letzte Hypothese lautet: „Es besteht eine Wechselwirkung zwischen individuellen und organisatorischen Faktoren, wobei eine positive Ausrichtung beider Ebenen zu einer synergetischen Verbesserung der Resilienz führt.“

Berechnet man die Korrelation der Variablen, erhält man einen Wert von  $r = 0,67$ . Das Ergebnis deutet auf einen positiven und moderat bis starken Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen hin. In Bezug auf meine Hypothese kann Folgendes interpretiert werden: Ein Korrelationskoeffizient von  $r = 0,67$  zeigt, dass es eine positive Beziehung zwischen den individuellen und organisatorischen Faktoren gibt. Das bedeutet, dass wenn einer dieser Faktoren positiv ist (z. B. hohe individuelle Resilienz oder starke organisatorische Unterstützung), der andere tendenziell auch positiv ist.

Die positive Korrelation impliziert, dass steigende individuellen Faktoren mit steigenden organisatorischen Faktoren einhergehen. Das deutet darauf hin, dass beide Ebenen miteinander interagieren und sich gegenseitig positiv beeinflussen können. Die Korrelation deutet darauf hin, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen den individuellen und organisatorischen Faktoren gibt. Das unterstützt auch die Idee, dass diese Faktoren miteinander interagieren.

Da der Korrelationskoeffizient positiv und relativ hoch ist, legt dies nahe, dass, wenn sowohl die individuellen als auch die organisatorischen Faktoren positiv ausgerichtet sind, die Resilienz insgesamt verbessert wird. Diese Verbesserung könnte als synergetisch bezeichnet werden, da die Wechselwirkung zwischen den beiden Ebenen zu einer größeren Gesamtwirkung führt. Das unterstützt ebenfalls meine Hypothese, dass diese Faktoren miteinander in Wechselwirkung stehen und gemeinsam die Resilienz verbessern können.

Auch hier ist wieder zu beachten, dass es noch weitere Einflussfaktoren geben könnte.

#### **4. Implikationen für die Praxis**

Nachdem im vorherigen Abschnitt auf die Befunde der Datenerhebung eingegangen worden ist, werden anschließend folgende Implikationen für die Verwaltungspraxis aufgezeigt. Eine umfassende Resilienzprävention ist für die öffentliche Verwaltung von besonderer Bedeutung, da sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter als auch die gesamte Organisation damit zusammenhängt.

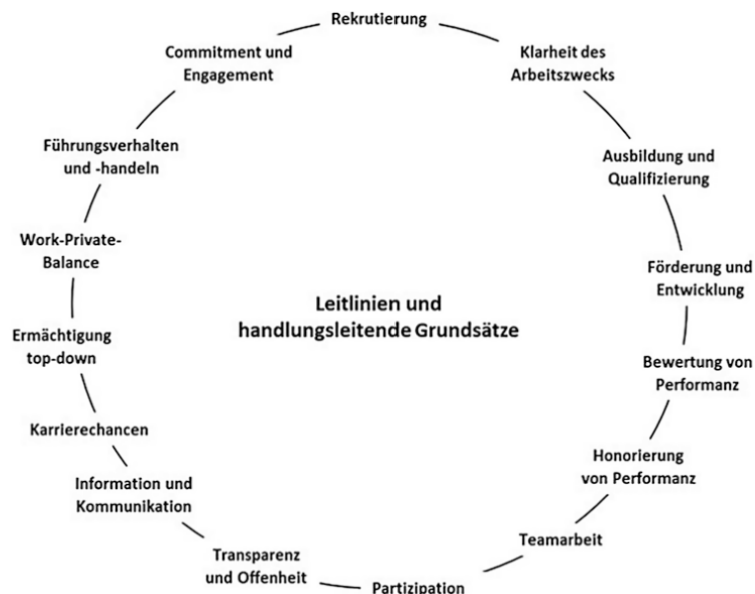
Um bei Mitarbeiter die Resilienz langfristig zu erhöhen, müssen geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Unterschieden wird hierbei vorrangig zwischen Maßnahmen für die Organisation selbst und Maßnahmen für die einzelnen Mitarbeiter. Dabei sollen die in der Umfrage gelieferten Ergebnisse in Betracht gezogen und geeignete Präventionsmaßnahmen aufgezeigt werden. Denn es ist lohnenswert, in die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu investieren. Sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit sowie eine ausgewogene Lebensbalance sind entscheidende Faktoren für Motivation, Leistungsfähigkeit und

Innovationskraft. Zukunftsorientierte Organisationen unterstützen daher die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die sowohl die individuelle Gesundheit und Resilienz der Einzelnen als auch die organisatorische Widerstandsfähigkeit stärken (vgl. Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014, S. 13). Die individuelle Gesundheit betrifft das physische und psychische Wohlbefinden sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte. Die organisatorische Gesundheit bezieht sich auf die Arbeitsplatzbedingungen, die den Beschäftigten ermöglichen, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung dieser Bedingungen spielt ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, der die individuellen Bedürfnisse der Belegschaft in jeder Lebensphase berücksichtigt (vgl. Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014, 85 ff.).

Dieser Abschnitt behandelt die wichtigsten Erkenntnisse der Umfrage zur Resilienz der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung. Ziel ist es, Empfehlungen zur Steigerung der Resilienz in diesem Arbeitsumfeld abzuleiten und konkrete Schritte zur Umsetzung vorzuschlagen.

#### 4.1 Leitlinien für Mitarbeiter Resilienz

Abbildung 13: Leitlinien/Grundsätze, die den Rahmen resilienzfördernden Handelns bilden



Quelle: Unkrig 2021, S.140

Um die Resilienz eines Mitarbeiters zu erhöhen, hat Unkrig ein Modell mit 15 Faktoren entwickelt (Abbildung 13), die die Resilienz beeinflussen. Diese Faktoren werden im Folgenden kurz zusammengefasst näher erläutert.

### 1. Personalbeschaffung

Die Art und Weise, wie Mitarbeiter rekrutiert werden, ist entscheidend für den Aufbau von Vertrauen, Engagement und Commitment, sowohl bei aktuellen als auch potenziellen Mitarbeitern. Der Rekrutierungsprozess sollte darauf abzielen, dass sich jeder geeignete Kandidat von Anfang an persönlich wertgeschätzt fühlt. Dies wird durch die Offenlegung und Klärung von gegensätzlichen Erwartungen, realistische Antworten auf Kandidatenbedürfnisse und Fairness auf beiden Seiten erreicht. Ein transparenter und fairer Rekrutierungsprozess fördert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter, sondern trägt auch zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei.

### 2. Klarheit des Arbeitszwecks

Es ist wichtig, dass Mitarbeiter verstehen, welche Erwartungen an ihre Arbeit gestellt werden und wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg der Organisation beiträgt. Klarheit über den Zweck ihrer Tätigkeiten fördert die mentale Fitness und Performance der Mitarbeiter. Dies setzt den bereits bei der Rekrutierung begonnenen Prozess der Vertrauensbildung und des Engagements fort, indem der Wert der Mitarbeiter für die Organisation verdeutlicht wird.

### 3. Ausbildung und Qualifizierung

Die Möglichkeit, neue Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, stärkt die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und fördert ihr Engagement. Besonders geschätzt werden Schulungen, die einen direkten Bezug zur Arbeit haben und sofort umsetzbar sind. Die Berücksichtigung individueller Entwicklungsbedürfnisse zeigt die Wertschätzung der Mitarbeiter und ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens.

#### 4. Förderung und Entwicklung

Realistische Herausforderungen, die im Rahmen der Fähigkeiten und Möglichkeiten der Mitarbeiter liegen, stärken ihr Selbstvertrauen und das Vertrauen in die Organisation. Sie fördern den Erwerb neuer Fähigkeiten und tragen zum Engagement der Mitarbeiter bei.

#### 5. Bewertung der Leistung

Konstruktive Rückmeldungen über die Leistungen der Mitarbeiter tragen positiv zur Mitarbeitermotivation bei. Eine faire und transparente Bewertung ist entscheidend für das Vertrauen und die Kooperation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

#### 6. Honorierung der Leistung

Eine faire Entlohnung für geleistete Arbeit stärkt das Mitarbeiterengagement und die Bindung an die Organisation. Mitarbeiter schätzen es, wenn ihre Bezahlung als angemessen und gerecht empfunden wird.

#### 7. Teamarbeit

Effektive Teamarbeit trägt zur organisationalen und persönlichen Resilienz bei. Teams, die offen kommunizieren und gemeinsame Verantwortung übernehmen, sind belastbarer und leistungsfähiger.

#### 8. Partizipation

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und die strategische Entwicklung der Organisation fördern die Resilienz und das Engagement der Mitarbeiter.

#### 9. Transparenz und Offenheit

Transparente Kommunikation über Prozesse und Entscheidungen schafft Vertrauen und reduziert Unsicherheit, besonders in schwierigen Zeiten.

#### 10. Information und Kommunikation

Eine offene und klare Kommunikation fördert das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

#### 11. Karrierechancen

Die Möglichkeit zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung stärkt das Mitarbeiterengagement und die Bindung an die Organisation.

#### 12. Ermächtigung durch Führungskräfte

Die Ermächtigung und Ermutigung der Mitarbeiter durch Führungskräfte fördert deren Motivation und Leistungsbereitschaft.

#### 13. Work-Life-Balance

Die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stärkt das Vertrauen und das Engagement in die Organisation.

#### 14. Führungsverhalten

Inspirierende und achtsame Führungskräfte haben einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter. Ein authentisches und unterstützendes Führungsverhalten fördert das Engagement und die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

#### 15. Commitment und Engagement

Die Identifikation mit der Organisation und das Engagement für den gemeinsamen Erfolg sind entscheidende Treiber für eine starke Unternehmenskultur und Leistungsfähigkeit. Ein solches Verständnis ermutigt die Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen und selbstständig zu handeln (vgl. Unkrig 2021, 140 ff.).

### **4.2 Individuelle Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz**

Bei aller Bedeutung von Technologie, Infrastruktur und anderen kritischen Elementen ist der menschliche Faktor zweifellos der entscheidendste, aber auch der komplexeste und schwierigste Aspekt, wenn es um die Resilienz von Organisationen geht. Die Bedeutung dieses Faktors in den bestehenden kritischen Strukturen wird

oft unterschätzt. Dabei ist der Mensch in einer agilen, widerstandsfähigen und zukunftsorientierten Organisation oft das schwächste Glied. Ob Mitarbeiter, Führungskraft oder Bürger – der Mensch ist das zentrale Element in der öffentlichen Verwaltung. Durch gezielte Maßnahmen auf den menschlichen Faktor können Schwächen und Fehler bis zu einem gewissen Grad ausgeglichen werden, was die operativen Bedingungen verbessert und die Grundlage für die Entwicklung und Stärkung der persönlichen und organisationalen Resilienz schafft (vgl. Unkrig 2021, S. 55).

#### **4.2.1 Zeitmanagement**

Auch das Zeitmanagement spielt eine bedeutende Rolle beiden Ergebnissen der Umfrage. Durch gutes Zeitmanagement kann Stress vermieden werden, der unsere psychische Gesundheit negativ beeinflusst, wie bereits in Kapitel 2.4.1 des Belastungs-Beanspruchungs-Modells beschrieben wird. „Ziel muss es sein, eine Pausen- und Terminkultur zu entwickeln, die notwendige Erholungsphasen sowie Vor- und Nachbereitungszeiten berücksichtigt (Lange u.a. Juni 2022, S. 488).“ Die zunehmende Verlagerung der Arbeit auf digitale Plattformen und Videokonferenzen hat herkömmliche Treffen und Dienstreisen ersetzt. Obwohl dies zu Zeitersparnissen durch den Wegfall von Fahrten führt, erfahren viele Mitarbeiter eine Verdichtung ihrer Arbeitslast durch die häufigen Videokonferenzen. Die kontinuierlichen Meetings, die sich oft mit unterschiedlichen Themen und Kontexten abwechseln, erfordern eine hohe Konzentration und sind anspruchsvoll. Die ständige Abfolge dieser Calls führt nicht nur zu einer Verdichtung der zeitlichen Belastung, sondern auch zu einer qualitativen Verdichtung der Arbeit. Betroffene zeigen verschiedene Symptome wie Erschöpfung, Konzentrationsschwäche, Nervosität oder Unausgeglichenheit sowie körperliche Beschwerden wie Rücken-, Glieder- oder Kopfschmerzen und Sehstörungen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zum einen können sie zwischenmenschlicher Natur sein, beispielsweise durch den Verlust von Gestik und Körpersprache oder Smalltalk. Zum anderen können sie organisatorischer Natur sein, wie das Fehlen von Pausen innerhalb und zwischen den Videokonferenzen. Auch technische Probleme wie Verbindungsprobleme können dazu beitragen. Die erfolgreiche Moderation von Meetings erfordert einerseits klare

Struktur und Zielorientierung, andererseits aber auch Raum für persönlichen Austausch und zwischenmenschliche Beziehungen. Das Ziel ist es, eine virtuelle Meeting-Kultur zu schaffen, die das Wohlbefinden und die Motivation aller Teilnehmer fördert.

Mit der zunehmenden Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort und -zeit entstehen jedoch auch neue Herausforderungen. Viele Menschen arbeiten fragmentiert, leisten Überstunden oder arbeiten zu ungewöhnlichen Zeiten, was zu einer ständigen Erreichbarkeit führen kann. Dies kann zu Erschöpfung und negativen Auswirkungen auf die Lebensqualität und Arbeitsergebnisse führen. Die Balance zwischen Beruf und Privatleben ist individuell und hängt von verschiedenen Faktoren wie persönlicher Resilienz, Lebensumständen und Arbeitskultur ab. Es ist wichtig, dass Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen und nicht beeinträchtigen (Lange u.a. Juni 2022, 488 ff.).

## **4.2.2 Stressbewältigungstechniken**

### **4.2.2.1 Multimodales Stressmanagement**

Multimodales Stressmanagement hat zum Ziel, individuellen Stress zu reduzieren und das persönliche Wohlbefinden zu fördern, indem es die Fähigkeiten zur Stressbewältigung stärkt. Diese Methode integriert verschiedene Ansätze und Maßnahmen, um eine ganzheitliche Bewältigung von Stress zu ermöglichen. Im Folgenden werden einige dieser Ansätze und Methoden näher erläutert:

1. Selbstberuhigung und Affektregulation: Ein wichtiger Aspekt des multimodalen Stressmanagements ist die Fähigkeit, sich selbst zu beruhigen und mit negativen Gefühlen umzugehen. Dazu gehören das bewusste Wahrnehmen von negativen Emotionen, der Ausdruck dieser Emotionen (sei es verbal oder durch kreative Aktivitäten), sowie das Umbewerten von stressigen Situationen. Auch die Achtsamkeit für die eigenen Bedürfnisse spielt eine entscheidende Rolle.

2. Entgegenwirken von Stress: Eine weitere Strategie besteht darin, Stresssituationen aktiv entgegenzuwirken. Dies kann durch die Analyse von Stressoren und die Entwicklung von Bewältigungsstrategien geschehen. Es beinhaltet auch das



Abhaken von Misserfolgen, das Stoppen negativer Gedanken und das Ausrichten auf die Zukunft anstatt der Fokussierung auf die gegenwärtige belastende Situation.

3. Handlungsorientierung nach Misserfolgen: Nach Misserfolgen ist es wichtig, konstruktive Handlungsweisen zu entwickeln. Dazu gehören die Identifikation von Handlungsalternativen sowie das Erinnern an vergangene Erfolge. Diese Ansätze helfen dabei, eine positive Einstellung aufrechtzuerhalten und aus Rückschlägen zu lernen.

Zusätzlich zu diesen Ansätzen gibt es verschiedene Methoden zur Affektregulation, die darauf abzielen, negative Emotionen zu regulieren und ein inneres Gleichgewicht wiederherzustellen. Dazu gehören unter anderem die Selbstregulation von Affekten durch Ablenkung oder Affektwechsel sowie die Nutzung von Bildern und Sprachbildern zur Stärkung der positiven Emotionen. Des Weiteren sind Entspannungstechniken wie Meditation, Yoga oder progressive Muskelentspannung wichtige Instrumente im multimodalen Stressmanagement. Diese Techniken helfen dabei, körperliche und mentale Entspannung zu fördern und Stress abzubauen. Eine gesunde Lebensweise, Selbstfürsorge und Selbstwertstärkung sind ebenfalls zentrale Aspekte des multimodalen Stressmanagements. Dies umfasst eine ausgewogene Ernährung, ausreichend Bewegung, genügend Schlaf sowie die Pflege von sozialen Kontakten und persönlichen Interessen.

Es ist wichtig zu betonen, dass es keine universelle Lösung zur Stressbewältigung gibt und dass jeder Mensch individuell auf Stress reagiert. Daher ist es entscheidend, verschiedene Strategien auszuprobieren und diejenigen auszuwählen, die am besten zu den eigenen Bedürfnissen und Lebensumständen passen (vgl. Meyer 2021, 29 ff.).

## **4.2.3 Förderung von Work-Life-Balance**

### **4.2.3.1 Flexible Arbeitszeitmodelle**

In der Arbeitswelt hat sich die Arbeitslandschaft seit dem Beginn der Pandemie drastisch gewandelt. Der Lockdown erzwang eine Neubewertung der Arbeitsstrukturen und -prozesse vieler Unternehmen. Plötzlich wurde Homeoffice zur Norm, und Skeptiker wurden eines Besseren belehrt. Flexible Arbeitsmodelle erlangen

zunehmend an Bedeutung. Die Krise hat Unternehmen gezeigt, dass sie Bewältigungsstrategien entwickeln müssen, um den Herausforderungen der veränderten Arbeitswelt gewachsen zu sein (vgl. Schellinger u.a. 2022, 294 ff.).

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden betriebliche Arbeitsmodelle als entscheidendes Konzept zur Förderung der Gesundheitsvorsorge betrachtet. Eine gesunde Arbeitsumgebung ist ein bedeutender Bestandteil der Lebensqualität. Die Optimierung der Arbeitsbedingungen und die Flexibilisierung der Arbeit tragen maßgeblich dazu bei. Der Begriff der flexiblen Arbeit umfasst verschiedene Formen der Flexibilisierung.

- Flexible Arbeitszeitmodelle bieten Spielraum hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung, beispielsweise durch Gleitzeit oder Teilzeitarbeit.
- Mobile Arbeit, Homeoffice und Telearbeit ermöglichen eine größere Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes.
- Flexible Vertragsmodelle ermöglichen Arbeitgebern eine erhöhte Flexibilität bei Schwankungen, sei es saisonal oder projektbezogen. Beispiele hierfür sind Zeitarbeit und Wahlarbeitszeit.

In Bezug auf flexible Arbeitszeit gibt es verschiedene Ansätze:

- Das Gleitzeitmodell bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens flexibel zu gestalten. Das Unternehmen legt eine Kernarbeitszeit fest, während der die Mitarbeiter anwesend sein müssen. Sie können jedoch frei wählen, wann Sie Ihren Arbeitstag beginnen und beenden.
- Bei Vertrauensarbeitszeit haben Mitarbeiter klare Arbeitsergebnisse und bestimmen selbst, wann sie ihre Arbeit erledigen. Die Fokussierung liegt nicht auf Anwesenheit und Zeiterfassung, die bei diesem Modell grundsätzlich entfällt.
- Teilzeitarbeit bedeutet, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit weniger als die Vollzeit beträgt und in Prozenten des Vollzeitpensums definiert wird.
- Im Jahresarbeitszeitmodell werden Arbeitszeiten an saisonale oder konjunkturelle Schwankungen angepasst. Mehr- oder Minusstunden werden über das Jahr ausgeglichen.

- Das Lebensarbeitszeitmodell ähnelt dem Jahresarbeitszeitmodell, jedoch wird der nicht ausgeglichene Stundenüberschuss auf ein Langzeitkonto übertragen. Die angesparte Zeit kann für Sabbaticals, längere Freistellungen oder frühere Pensionierungen genutzt werden.
- Beim Jobsharing teilen sich mindestens zwei Mitarbeiter eine Vollzeitstelle. Die Aufteilung kann durch Halbtage, wöchentliche Wechsel oder Wechsel in der Mitte der Woche erfolgen (vgl. Schellinger u.a. 2022, 295 ff.).

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes bezieht sich darauf, wo ein Arbeitnehmer seine Arbeit ausführt. In der öffentlichen Verwaltung gibt es beispielsweise Home-Office, bei dem Mitarbeiter hauptsächlich von zu Hause aus arbeiten. Ein weiteres Modell ist das Desksharing, bei dem Mitarbeiter keine festen Arbeitsplätze haben, sondern sich je nach Bedarf flexible Arbeitsplätze teilen (vgl. Schellinger u.a. 2022, 295 ff.).

### **4.3 Organisatorische Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz**

„Kontinuierliche Weiterbildung, eine offene Arbeitskultur sowie gute Führung sind somit die drei zentralen Bausteine für Resilienz der Mitarbeitenden und damit für die Organisation. Öffentliche Verwaltungen werden im Ergebnis Krisen schneller erkennen, auf sie reagieren und vor allem aus ihnen stärker lernen können (eGovernment Verwaltung Digital 2021).“ Dies bestätigen auch die Teilnehmer meiner Umfrage. Sie sind der Auffassung, dass es mehr Seminare für Führungskräfte geben und die offene Arbeitskultur gefördert werden sollte.

#### **4.3.1.1 Auswirkungen von Führung**

Zwischen der Führung der Mitarbeiter und dem Wohlbefinden dieser besteht ein unmittelbarer Zusammenhang. Forschungsergebnisse legen nahe, dass soziale Unterstützung eine größere Auswirkung auf die Resilienz haben kann, wenn sie aus demselben Kontext stammt wie das zugrunde liegende Problem. Zum Beispiel wurde festgestellt, dass die Unterstützung von Kollegen und Führungskräften eine positive Wirkung auf die Resilienz von Mitarbeiter hat (vgl. Lange u.a. Juni 2022,

462 ff.). Der Erfolg einer Organisation hängt eng mit der Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zusammen, was wiederum mit ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden verbunden ist. Zahlreiche Untersuchungen und Analysen zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit. Führungskräfte haben nicht nur eine Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, sondern können auch direkt das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter durch ihr Führungsverhalten beeinflussen. Der Führungsstil kann entweder eine Ressource oder ein Stressfaktor sein, wobei die wahrgenommene soziale Unterstützung eine wichtige Rolle spielt. Diese Unterstützung kann materieller, informativer oder emotionaler Natur sein und hat Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit. Zum Beispiel können mangelnde soziale Unterstützung mit verschiedenen Beschwerden wie Nacken- und Schulterproblemen, psychosomatischen Beschwerden oder Stress verbunden sein, was zu höheren Ausfallzeiten und Fluktuationen führen kann. Studien haben Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Führungsverhalten auf die Gesundheit zusammengefasst. Schädliches Führungsverhalten kann Beleidigungen, mangelhaftes Konfliktmanagement oder übermäßige Kontrolle umfassen (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 197 f.).

#### **4.3.1.2 Führungskräfte als Vorbild**

Das Konzept der gesundheitsorientierten Führung gliedert sich in drei Bereiche:

- Die Selbstführung der Führungskräfte im Hinblick auf ihre Gesundheit,
- Die Führung der Mitarbeiter im Sinne der Gesundheitsförderung und
- Die Selbstführung der Mitarbeiter bezüglich ihrer eigenen Gesundheit.

Selbstständige Bewertung dieser Bereiche erfolgt sowohl durch Führungskräfte als auch durch Mitarbeiter.

Ein Schlüsselaspekt ist die Idee der Selbstführung. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle als Vorbilder und Multiplikatoren. Sie müssen zunächst an ihrer eigenen Einstellung, ihren Überzeugungen und ihrem Verhalten arbeiten, um ein gesundes Beispiel zu setzen und ihre Mitarbeiter aktiv davon zu überzeugen. Dies umfasst Aspekte wie die persönliche Lebensweise, die Nutzung von

Gesundheitsangeboten und die Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen. In einer agilen, digitalen und globalen Arbeitswelt stellen diese Anforderungen eine große Herausforderung dar. Führungskräfte sehen sich mit Zeitdruck, neuen Technologien, kurzen Innovationszyklen, Rationalisierungsprozessen, erhöhten Anforderungen und steigender Komplexität konfrontiert. Fach- und Führungskräfte benötigen daher Fähigkeiten, um beruflichem Stress und sich ändernden Anforderungen zu begegnen. Sie können ihren aktuellen Stressstatus beispielsweise mit Tests oder präventiv Methoden der Stressbewältigung erlernen und anwenden (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 197 ff.) (vgl. Meyer 2021, 41 ff.).

Insbesondere Personen in leitender Position stehen heute vor der Herausforderung, berufliche Abläufe und Prozesse flexibel und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt zu lenken. Dies erfordert den Einsatz von Selbstregulierung und psychosozialer Kompetenz. Leitende Angestellte haben eine besondere Verantwortung, indem sie resiliente Faktoren wie Verhaltenskompetenzen, kognitive Fähigkeiten und psychosomatische Abwehrkräfte vorleben und nutzen. In der Entwicklung von Führungskräften und Personal ist es daher von Bedeutung, nicht nur authentische Selbstführung und Stressmanagement zu fördern, sondern auch persönliche Motivation und gesundheitsfördernde Fähigkeiten zu stärken. Eine stabile Persönlichkeitsstruktur bildet hierbei das Fundament. Angesichts der steigenden Geschwindigkeit und zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt, die klare Sicht und Entscheidungssicherheit erfordern, ist ein souveräner Umgang mit beruflichen Anforderungen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter unverzichtbar. Dabei spielt ein authentischer Führungsstil eine entscheidende Rolle, da er die Glaubwürdigkeit im Umgang mit der eigenen Gesundheit widerspiegelt (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 300 ff.).

#### **4.3.1.3 Gesunde Führung**

Ein gesunder Führungsstil hingegen zeichnet sich durch Interesse am Mitarbeiter, Mitarbeiterbeteiligung, Wertschätzung, Lob und Anerkennung sowie die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten aus. Ebenfalls setzt ein gesunder Führungsstil realistische Ziele für sich selbst und andere, die die Motivation,

Möglichkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen. Gemeinsam werden Strategien entwickelt und kontinuierlich angepasst, um diese Ziele leistungs- und gesundheitsgerecht umzusetzen, wobei die Qualität ständig überwacht wird. Moderne Selbstmanagement-Trainings gehen über herkömmliche Zeitmanagement-Methoden hinaus und berücksichtigen neben der Selbstkontrolle auch die Werte, Bedürfnisse und Lebensqualität der Mitarbeiter. Modelle, die auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt sind und sowohl intrinsische Motivation als auch das Eintauchen in die Tätigkeit fördern, sind besonders geeignet für die Entwicklung von Personal und Führungskräften.

Das sozial-kognitive Prozessmodell des Gesundheitsverhaltens, auch bekannt als Health-Action Process Approach integrieren die Bedeutung der Selbstwirksamkeit für die Entstehung und Aufrechterhaltung gesundheitsförderlichen Verhaltens und schließen die Kluft zwischen Absicht und Handlung im Sinne der Stärkung der Eigenverantwortung (Emily Finne , Hannah Gohres , Annette C. Seibt 2021). Eine resiliente Führungspersönlichkeit nimmt eine unterstützende und beratende Rolle ein, um die individuellen Potenziale der Mitarbeiter angemessen zu fördern. Das weit verbreitete, auf Evidenz basierende Kompetenzmodell der Führung, LeAD, bietet praktische Handlungsempfehlungen, die auf den ganzheitlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten und vertrauensvollen Beziehungen beruhen. Führungsinstrumente mit Fokus auf Gesundheit setzen auf Vertrauen, eine wertschätzende Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter (vgl. Stefan L. Dörr, Marion Schmidt-Huber, Günter W. Maier 2021, 327 ff.).

Positive Selbstwahrnehmung bildet einen wesentlichen Bestandteil eines effektiven Selbst- und Zeitmanagements und dient als wirksame Schutzmaßnahme gegen die Überlastung von Einzelpersonen und Teams. Selbstmanagement-Strategien und Empfehlungen wie Selbstkontrolle, Gedankenlenkung und die Festlegung von Grenzen können im Rahmen von Workshops im Rahmen von Veränderungsprozessen am Arbeitsplatz unterstützend eingesetzt werden.

Eine ehrliche Selbstführung im Kontext der Aufgabenbewältigung und Mitarbeiterführung ist von entscheidender Bedeutung für eine widerstandsfähige Leistungsfähigkeit und einen langfristigen Organisationserfolg. Sie bildet einen

unverzichtbaren Bestandteil einer förderlichen Führungs- und Organisationskultur und sollte daher in Programmen zur Entwicklung von Führungskräften eine zentrale Rolle spielen. Die Förderung intrinsischer Motivation durch freiwilliges Engagement und eine konstruktive, positive Einstellung liegt im Interesse sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 300 ff.).

#### **4.3.1.4 Führen im virtuellen Raum**

Die Dynamik der virtuellen Teamarbeit prägt zunehmend die moderne Arbeitslandschaft. Ein virtuelles Team besteht aus einer Gruppe von Personen, die durch gemeinsame Ziele verbunden sind und über technologische Kommunikationsnetzwerke über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg interagieren.

In der virtuellen Zusammenarbeit bietet dieses Konzept der gesundheitsorientierten Führung eine wichtige Grundlage, um konkrete Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit abzuleiten. Potenzielle Maßnahmen zur Förderung einer gesundheitsorientierten Führung in der virtuellen Teamarbeit sind, etwa die Festlegung von Ruhe- und Erholungszeiten, die Schaffung von Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit, die Förderung eines gesunden Lebensstils und die Implementierung von Mentoring-Programmen für Führungskräfte. Im Bereich der Mitarbeiterführung schlagen sie Maßnahmen wie Kick-Off-Veranstaltungen, die Förderung sozialer Austauschplattformen und die Durchführung von regelmäßigen Gesundheits- und Arbeitszirkeln vor. Erfolgreiche Führungskräfte und Manager werden oft als energiegeladen und durchhaltefähig beschrieben, was auf eine starke Identifikation mit ihrer Aufgabe zurückzuführen ist. Sie verfügen über eine erneuerbare Energiebilanz, die ihnen und ihren Mitarbeitern Stabilität und Handlungsfreiheit ermöglicht (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 197 ff.) (vgl. Meyer 2021, 41 ff.).

## 5. Fazit

Berufliche Resilienz manifestiert sich in einer starken Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit, einem starken organisationalen Engagement und beruflicher Hingabe. Damit einher geht auch die Fähigkeit, Veränderungen offen anzunehmen und positiv zu betrachten. Resilienz wirkt als Moderator, indem sie hohe Arbeitsanforderungen und negative Erlebnisse abfedert und das Risiko verringert, dass berufliche Konflikte sich auf das Privatleben auswirken. Diese Faktoren sind entscheidend, um während des Arbeitslebens eine gute psychische und physische Gesundheit aufrechtzuerhalten (vgl. Lange u.a. Juni 2022, S. 468).

Resilienz entsteht durch die Auseinandersetzung mit Herausforderungen und ist ein dynamischer Prozess. Werden Herausforderungen vermieden, entgehen Menschen möglichen Lern- und Entwicklungsprozessen. Jedoch sollten Personen aus moralischen Gründen nicht unnötig extremen Belastungen ausgesetzt werden. Die richtige Dosis ist entscheidend, da übermäßige Belastungen zu einem Verlust an Ressourcen und einer nicht angepassten Reaktion führen können. Erfolgreiche Bewältigung stärkt die Resilienz, während negative Erfahrungen zu Ressourcenverlust und einer nicht-adaptiven Reaktion führen können (vgl. Lange u.a. Juni 2022, 469 f.).

Das Fazit der Untersuchung zu den individuellen und organisationalen Faktoren, die die Resilienz von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung beeinflussen, und wie diese gestärkt werden können, um die Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichem Stress und Veränderungen zu erhöhen, zeigt, dass ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Faktoren vorhanden ist. Auf individueller Ebene spielen persönliche Merkmale wie Selbstwirksamkeit, Optimismus und die Fähigkeit zur Stressbewältigung eine wichtige Rolle. Organisatorische Faktoren wie ein unterstützendes Arbeitsumfeld, klare Kommunikation, Ressourcenmanagement und eine Kultur der Offenheit und Unterstützung sind ebenfalls entscheidend für die Resilienz der Mitarbeiter. Um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken, sollten Organisationen gezielte Maßnahmen ergreifen, die auf diese Faktoren abzielen. Dazu gehören die Implementierung von Schulungsprogrammen zur Förderung von Stressbewältigungsstrategien, die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds, das die persönliche Entwicklung und das Wohlbefinden fördert, sowie die Etablierung von Mechanismen zur Unterstützung von Mitarbeitern in Zeiten des Wandels und



der Unsicherheit. Es ist wichtig zu betonen, dass die Stärkung der Resilienz nicht nur dazu beiträgt, die individuelle Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu verbessern, sondern auch die Gesamtleistung und Effizienz der Organisation zu steigern. Indem diese die individuellen und organisationalen Faktoren identifizieren und gezielt darauf eingehen, können sie eine Arbeitsumgebung schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, erfolgreich mit beruflichem Stress und Veränderungen umzugehen und gestärkt daraus hervorzugehen.

## Literaturverzeichnis

- "Haus" auf Duden online (2024): Duden-Die deutsche Rechtschreibung. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz>. (Zugriff am: 09.04.2024)
- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.) (2023): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS
- Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Verwaltung der Zukunft. [https://verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/praxisreport\\_verwaltung\\_der\\_zukunft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/praxisreport_verwaltung_der_zukunft.pdf?__blob=publicationFile&v=1). (Zugriff am: 28.06.2024)
- Döring, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer
- eGovernment Verwaltung Digital: Die Mitarbeiter als Garanten für die Resilienz. <https://www.egovernment.de/die-mitarbeitenden-als-garanten-fuer-resilienz-a-1018724/>. (Zugriff am: 28.06.2024)
- Elena Frank, Jens Hildebrandt, Beatrice Pardon, Ralf Vandamme (2017): Was ist Verwaltung? <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/kommunalpolitik-333/257317/was-ist-verwaltung/>. (Zugriff am: 29.06.2024)
- Emily Finne , Hannah Gohres , Annette C. Seibt (2021): Erklärungs- und Veränderungsmodelle 1: Einstellungs- und Verhaltensänderung. <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/erklaerungs-und-veraenderungsmodelle-1-einstellungs-und-verhaltensaenderung/>. (Zugriff am: 07.05.2024)
- Geerd Philipsen und Frank Ziemer (2014): Wirtschaftsinformatik & Management 2. Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg,
- Germer, Kristof Tobias (2021): Erfolgreiches Verwaltungsmanagement. Grundlagen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler
- Haas, Oliver/Huemer, Brigitte/Preissegger, Ingrid (2022): Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten, 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen, 1. Aufl. 2017. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg
- Kabisch, Sigrun/Rink, Dieter/Banzhaf, Ellen (Hrsg.) (2024): Die Resiliente Stadt. Berlin, Heidelberg: Springer Nature
- Kurt Allabauer (2021): Resilienz in Schulen und Lehrerbildung.
- Lange, Martin/Matusiewicz, David/Walle, Oliver (Hrsg.) (2022): Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Group

Meyer, Karin (2021): Multimodales Stressmanagement. Rüstzeug Für Nachhaltige Stabilität und Balance in der VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Röhe, Achim (2022): Das Resiliente Unternehmen - Die Krisen der Zukunft Erfolgreich Meistern. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg

Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.) (2022): Resilienz durch Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Nature

Schulte, Eva-Maria (2021): FITOR - Fragebogen Zur Individuellen, Team und Organisationalen Resilienz. Manual. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg

Stefan L. Dörr, Marion Schmidt-Huber, Günter W. Maier (2021): Gruppe. Interaktion. Organisation. zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. Das LEaD-Kompetenzmodell - wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation,

Thomas Berger/Dr. jur. Klaus Bockslaff/Dr. Daniel Dettling/Jan-Paul Giertz/Prof. Dr. Werner Gleißner/Matthias Max/Univ.-Prof. Mag. Dr. Walter S.A. Schwaiger/Jana Sönnichsen/Prof. Dr. Ute Vanini/Marco Wolfrum (2023): Resilienz und ganzheitliches Krisenmanagement. Jahrbuch Risikomanagement 2022/23. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG; Imprint Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Unkrig, Erich R. (2021): Resilienz Im Unternehmen - Den Faktor Mensch Fördern. Handlungsempfehlungen und Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Wittpahl, Volker (Hrsg.) (2023): Resilienz. Berlin, Heidelberg: Springer Nature

Wustmann, Corina (2005): Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung. Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen. Zeitschrift für Pädagogik, 51, S.

### **Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

30.08.2024,

Datum, Unterschrift