



#### DIE TIEFENSTRUKTUR ORGANISATIONALER RESILIENZ

In der aktuellen Debatte um Fachkräftemangel und Budgetkürzungen herrscht oft ein lähmender Fokus auf das, was limitiert. Wer Personal jedoch rein als „Ausgabe“ verwaltet, verliert das Gespür für die wirkungsvollste Kraft einer Organisation: die organisationale Resilienz.

## **Personalkosten oder Personalhebel?**

**Warum Menschen in resilienten Systemen mehr sind als die Summe ihrer Kosten**

*Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Arbeitspsychologie und Systemtheorie zeigen, dass der entscheidende Hebel nicht in der Quantität der Köpfe, sondern in der Qualität der Ressourcen und der psychologischen Architektur liegt.*

## 1. Die Logik der Ressourcen jenseits der Bilanz

Nach dem Job Demands-Resources (JD-R) Modell (Bakker & Demerouti, 2007) sind **Ressourcen** jene physischen, sozialen oder organisationalen Aspekte, die das Erreichen von Zielen fördern und die psychischen Kosten von Belastungen puffern. Resiliente Organisationen maximieren gezielt folgende immaterielle Ressourcen:

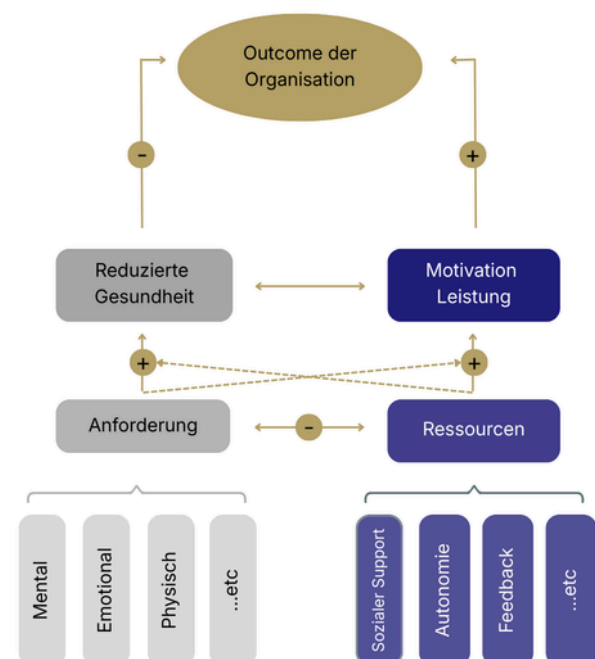
### Autonomie & Job Crafting

Die Fähigkeit, den eigenen Handlungsspielraum zu gestalten, ist der stärkste Prädiktor für Arbeitsengagement. Wenn Mitarbeiter Prozesse aktiv mitgestalten können, wandelt sich Belastung in eine bewältigbare Herausforderung.

### Berufsethos als Sinn-Ressource

Besonders in personenzentrierten Sektoren wirkt die Identifikation mit dem Kernauftrag beziehungsweise mit der sogenannten Public Service Motivation als mächtiger Resilienzfaktor. Kritisch wird es erst, wenn ökonomische Zwänge zu „Moral Injury“ führen, also dem Zwang, gegen eigene ethische Standards zu handeln.

### JD-R Modell in Anlehnung an Bakker & Demerouti (2007)



### Soziale Unterstützung & Relationale Energie:

Die **Qualität des Miteinanders** entscheidet darüber, ob ein Team Belastungsspitzen abfedert oder daran zerbricht.

## 2. Paradox der Unterbesetzung: Belastung oder Herausforderung?

Die Forschung zur Staffing Sufficiency zeigt ein überraschendes Bild: Unterbesetzung führt nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit oder Leistungsabfall. Entscheidend ist die Einordnung der Belastung (LePine et al., 2005):

### Challenge Demands

#### Herausfordernde Belastungen:

In einem ressourcenreichen Umfeld wird zeitweise Ressourcenengpässe oft als „Challenge“ wahrgenommen. Das Team rückt zusammen, Kompetenzen werden erweitert und die gemeinsame Bewältigung steigert das Wir-Gefühl und die kollektive Selbstwirksamkeit.

#### Indikatoren der Ressourcen-Erosion im Team

- **Zynismus & Depersonalisierung:** mentale Distanzierung als defensiver Schutzmechanismus (Maslach et al., 2001).
- **Verlust der Psychological Safety:** Verstummen in Meetings und Fachdiskursen (Edmondson, 1999)
- **kognitive Verengung:** Flüchtigkeitsfehler und „Tunnelblick“ durch Ressourcenknappheit (Mullainathan & Shafir, 2013).
- **Defensives Coping:** Rückzug auf „Dienst nach Vorschrift“ zur Energiekonservierung (Lazarus & Folkman, 1984).

**Ergebnis:** Ein Team bricht nicht an der Arbeit, sondern am Gefühl der Ohnmacht und der mangelnden Wertschätzung.

### Hindrance Demands

#### Hinderliche Belastungen:

Fehlen jedoch Autonomie, soziale Unterstützung und Transparenz, wird dieselbe Knappheit als „Hindrance“ erlebt. Sie wirkt dann lähmend, frustrierend und führt zu Burnout. Dann bricht ein Team nicht an der Arbeit, sondern am Gefühl der Ohnmacht und mangelnden Wertschätzung.

### Der strategische Kippunkt, von der Dynamik zur Dysfunktion

Wann transformiert sich eine produktive Herausforderung in eine destruktive Belastung? Die Antwort liegt in der Ressourcenbilanz: Solange eine Kapazitätslücke als zeitlich begrenzte Episode erlebt wird, dominiert der aktivierende Effekt der Selbstwirksamkeit. Der kritische Punkt wird erreicht, sobald das System in eine „Verlustspirale“ gerät (vgl. Hobfoll, 1989): Reserven werden hierbei schneller verzehrt, als neue aufgebaut werden können. Unterschreitet die Dauer der Unterdeckung systematisch die notwendigen Regenerationsphasen, kollabiert die adaptive Kapazität. Was vorher als „sportlicher Sprint“ galt, wird nun zum strukturellen Raubbau.

## 3. Der Drehpunkt des Hebels: Psychologische Sicherheit

Das Fundament, auf dem diese Ressourcen gedeihen, ist die Psychologische Sicherheit. Laut Amy Edmondson (Harvard University) ist dies die Gewissheit, dass niemand für Fehler, Fragen oder Bedenken bestraft oder bloßgestellt wird.

### Wie Psychologische Sicherheit Resilienz erzeugt:

Fehler als Datenpunkte: In resilienten Systemen werden Abweichungen als Lernchance genutzt, statt Schuldige zu suchen. Dies verhindert systemische Risiken.

**Situative Demut der Führung:** Wenn Führungskräfte transparent kommunizieren („Ich habe für dieses Problem noch keine Lösung, ich brauche eure Expertise“), aktivieren sie die kollektive Intelligenz des Teams.

**Radikale Transparenz:** Wer das „Warum“ hinter knappen Ressourcen versteht, kann Prioritäten eigenverantwortlich setzen, statt sich im Multitasking zu verlieren.

**Fazit: Vom Verwalten zum Ermöglichen.** *Echte Wirtschaftlichkeit entsteht nicht durch das „Wegsparen“ von Personalanteilen, sondern durch das Investment in die Wirksamkeit des Einzelnen. Personal ist kein Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt, sondern ein Hebel, dessen Kraft durch Vertrauen, Autonomie und psychologische Sicherheit potenziert wird. Organisationen, die diese unsichtbaren Ressourcen pflegen, bleiben auch dann stabil, wenn der äußere Rahmen eng wird. Sie verwandeln Mangel in Fokus und Belastung in kollektives Wachstum.*

#### Literatur:

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). J. Managerial Psychol., 22(3), 309-328 • Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). J. Appl. Psychol., 95(5), 834-848 • Edmondson, A. (1999). Admin. Sci. Q., 44(2), 350-383 • Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. Wiley • Hobfoll, S. E. (1989). Am. Psychol., 44(3), 513-524 • Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. Springer • LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). Acad. Manage. J., 48(5), 764-775 • Litz, B. T., et al. (2009). Clin. Psychol. Rev., 29(8), 695-706 • Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Annu. Rev. Psychol., 52, 397-422 • Mullainathan, S. & Shafir, E. (2013). Scarcity. Times Books • Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). Pub. Admin. Rev., 50(3), 367-373 • Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). S. Afr. J. Ind. Psychol., 36(2), 1-9.



Steffi Lehn  
steffi.lehn@sinneswechsel.de  
www.sinneswechsel.de