

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



BETRIEBLICHE
GESUNDHEIT

Die Gesundheit von Mitarbeitenden nachhaltig fördern

Für organisationale Sozialisation gibt es keine Blaupause // Warum Erstakademiker:innen ein vielversprechender Talentpool sind // Welche Kompetenzen brauchen Fach- und Führungskräfte in Zukunft?

Liebe Leserinnen und Leser,

in einer Zeit, in der die Arbeitswelt einem stetigen Wandel unterworfen ist, wird die Fähigkeit eines Unternehmens, sich in dieser dynamischen Umwelt schnell an neue Gegebenheiten anzupassen und dabei widerstandsfähig zu bleiben, immer wichtiger. Organisationale Resilienz ist somit kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit. Die Schaffung von Strukturen und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die dies fördern, sind hierbei der Schlüssel.

Die Art und Weise, wie wir arbeiten, beeinflusst unsere Gesundheit erheblich. Zahlreiche Studien der vergangenen Jahrzehnte haben eindrücklich belegt, dass unsere Arbeitsbedingungen auf unsere physische und psychische Gesundheit wirken. Dieses Wissen ist besonders relevant in einer Zeit, in der sich Arbeitsmethoden und -umgebungen schneller denn je entwickeln. Es reicht längst nicht mehr aus, nur die physischen Risiken am Arbeitsplatz zu minimieren. Unternehmen müssen mehr noch proaktiv gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen schaffen, denn sie unterstützen das Lernen und die Bindung von Mitarbeitenden, und sie fördern Innovationen. Sie sind damit entscheidende Erfolgsfaktoren für Wachstum und Produktivität. Arbeitspsychologische Erkenntnisse helfen dabei, evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen.

Daher freue ich mich, dass diese Ausgabe dieses wichtige Thema zum Schwerpunkt hat. Sie erhal-



Foto: privat

Ivon Ames

Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.

ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de

ten darin in zahlreichen Artikeln Anregungen und Impulse, wie Unternehmen die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern und nachhaltig sichern können. Dabei wird deutlich, dass ein Umdenken erforderlich ist: weg von kurzfristigen Lösungen, hin zu nachhaltigen Strategien, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und wertvolle Erkenntnisse beim Lesen dieser Ausgabe. Möge sie Ihnen Impulse geben, wie Sie die Resilienz Ihres Unternehmens stärken und einen gesunden, produktiven Arbeitsplatz schaffen können, der sowohl den heutigen als auch den zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist.

Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

37 Es gibt keine psychologische Sicherheit

Psychologische Modelle haben ihren Nutzen, doch pauschale Lösungsrezepte bieten sie nicht, schreibt Svenja Hofert.

56 5 Bücher, die mich inspirieren

Die Achtsamkeitstrainerin Lotte Bock stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

60 Vorschau/ Impressum

HR

8 Wie First-Generation Professionals Unternehmen voranbringen können

Menschen, die als Erste in ihrer Familie studierten, haben es beim Berufsstart schwerer als Akademikerkinder. Aber sie bringen auch wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen mit. Unternehmen sollten sie besser nutzen.

14 Für organisationale Sozialisation gibt es keine Blaupause

Neue Mitarbeitende treten heute mit immer individuelleren Forderungen an Arbeitgeber heran. Vor allem wollen sie zeitlich und örtlich flexibel arbeiten. Das macht ihre erfolgreiche Integration deutlich komplexer.

22 Die Kompetenzen der Zukunft

Heute stehen viele Menschen in Organisationen vor Problemen, die neu oder einzigartig sind. Bewährte Vorgehensweisen helfen oft nicht mehr wie gewohnt. Daher brauchen Fach- und Führungskräfte neue Instrumente.

Interview

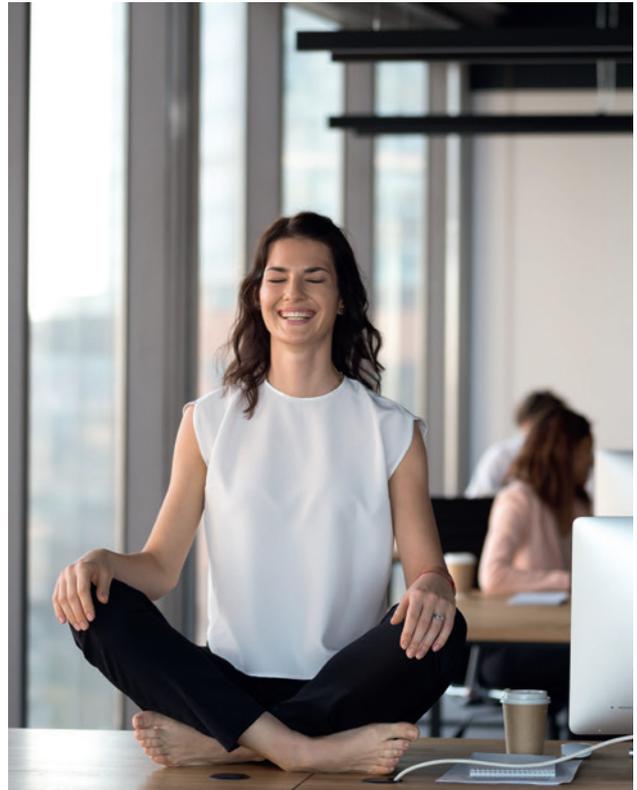
28 „Wir Psycholog:innen sind oft nicht fit genug, uns zu vermarkten“

Ludwig Andrione berät freiberuflich Unternehmen zu Personalthemen. Was ihm bei seinen Besuchen auffällt: Es mangelt auch großen Organisationen an qualifizierten Psycholog:innen. Dabei würden sie dort dringend gebraucht.

Schwerpunkt

Die Gesundheit von Mitarbeitenden nachhaltig fördern

Der Krankenstand in Deutschland lag 2023 das zweite Jahr in Folge auf einem Rekordniveau. Alarmierend ist der hohe Anteil psychischer Erkrankungen an den Fehlzeiten. Unternehmen sollten daher die Förderung betrieblicher Gesundheit ganz oben auf die Agenda setzen. Doch wie gestaltet man gesunde Arbeitsbedingungen? Was kann dazu eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung leisten? Und welche Maßnahmen helfen dabei, die Resilienz von Mitarbeitenden zu stärken?



32 **Arbeitsbedingungen erfolgreich gestalten**

Ein gesundes Arbeitsumfeld ist eine wesentliche Voraussetzung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und das Engagement der Belegschaft. Zur Prävention von Gesundheitsrisiken sollte man die Arbeitsbedingungen daher gründlich analysieren.

38 **Wie Mitarbeitende mit ausgeprägtem Neurotizismus resilienter werden**

Wie konstruktiv Mitarbeitende mit Unsicherheit und Veränderungsdruck umgehen können, hängt stark von den individuellen Persönlichkeiten ab. Bei der Entwicklung von Resilienz spielt gerade die Eigenschaft Neurotizismus eine entscheidende Rolle, ist sie doch ein genereller Risikofaktor für das Auftreten psychischer Erkrankungen.

44 **Interessierte Selbstgefährdung**

Flexible Arbeitsmodelle sind auf dem Vormarsch. Selbst in traditionellen Organisationen verdrängen sie zunehmend die direkte Leistungssteuerung als alleiniges Steuerungsprinzip. Damit sind allerdings selbstgefährdende Verhaltensweisen verknüpft, die langfristig ein hohes Gesundheitsrisiko bergen.

50 **Wie gelingt eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung?**

Eine nachhaltige Arbeitsgestaltung sollte Beschäftigten eine Anpassung und Weiterentwicklung erlauben sowie ihre Gesundheit erhalten. Nur so können sie auch effizient arbeiten. Damit Unternehmen dafür passgenaue Maßnahmen ergreifen können, brauchen sie eine Arbeitsanalyse, mithin eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

Wie First-Generation Professionals Unternehmen voranbringen können



Menschen, die als Erste in ihrer Familie studierten, haben es beim Berufsstart schwerer als Akademikerkinder. Oft fehlt ihnen etwa finanzieller Rückhalt oder ein Netzwerk, das ihnen beim Vorankommen hilft. Aber sie bringen auch wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen mit. Daher sollten Unternehmen die Stärken von First-Generation Professionals besser nutzen. Dafür bedarf es einer gezielten Ansprache und Förderung.

Wie ergeht es Erstakademiker:innen im Beruf? Um dies herauszufinden, befragte die Erstautorin First-Generation Professionals in qualitativen Interviews. Ergänzt wurde die Erhebung durch die Befragung von Mentor:innen mit nicht akademischem Hintergrund, die sich ehrenamtlich im Berufseinstiegsmentoringprogramm von ArbeiterKind.de engagieren. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews zeigen, wie groß der Einfluss der sozialen Herkunft auf den Berufseinstieg und Karriereweg von Hochschulabsolvent:innen ist. Die Hürden zu Bildungsgerechtigkeit sind hoch, und sie hindern auch Unternehmen daran, qualifizierte und loyale Arbeitskräfte zu gewinnen. Dass First-Generation Professionals als vielversprechender Talentpool bisher übersehen wurden, konnte die Boston Consulting Group mit einer neueren Studie belegen (Ullrich et al., 2023).

First-Generation Professionals starten mit anderen Voraussetzungen ins Berufsleben als Akademikerkinder. Während des Studiums sind sie häufig auf einen Job angewiesen, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren. Unbezahlte Praktika oder teure Auslandsaufenthalte können sie sich nicht leisten. Das kann dazu führen, dass ihre Bewerbungen trotz sehr guter Noten nicht berücksichtigt werden. Fehlender *finanzieller Rückhalt* kann zur Folge haben, dass lange Bewerbungsphasen schwerer durchzustehen sind und deshalb weniger attraktive Stellenangebote angenommen werden.

Hürden ergeben sich auch aus *mangelndem Wissen*. Ohne entsprechenden elterlichen Hintergrund und Freundeskreis ist die akademische Berufswelt mit ihren geschriebenen und ungeschriebenen Regeln Neuland. Es gibt noch keine Vorstellungen darüber,

welche Berufe man ergreifen kann und welches Einkommen zu erwarten ist. Und es fehlen Vertrauenspersonen, an die sich die Akademiker:innen der ersten Generation wenden können. Eine interviewte Person fasst dies so zusammen: „Einer der größten Unterschiede sind oft die Kontakte, ... das *fehlende Netzwerk*, das häufig Akademikerkinder anzapfen können, sei es aus der Familie, dem Freundeskreis, dem sonstigen sozialen Umfeld.“ (Hervorhebung der Verfasserinnen)

Die Kontakte der nicht akademischen Familie helfen nur jedem siebten First-Generation Professional und sind somit eher die Ausnahme als die Regel (Neumeyer & Alesi, 2018). Nicht alle First-Generation Professionals haben das Selbstvertrauen, offen mit ihrem nicht akademischen Hintergrund umzugehen. Oft ist die soziale Herkunft mit *Scham* besetzt. Sie versuchen, sich anzupassen, die Regeln

Über ArbeiterKind.de

Die gemeinnützige Initiative ermutigt Schüler:innen und Studierende aus Familien ohne Hochschulerfahrung dazu, als Erste in ihrer Familie zu studieren. Für dieses Anliegen engagieren sich bundesweit 6.000 Ehrenamtliche in über 80 lokalen ArbeiterKind.de-Gruppen, um Schüler:innen über die Möglichkeit eines Studiums zu informieren und sie auf ihrem Weg vom Studieneinstieg bis zum erfolgreichen Abschluss und Berufseinstieg zu unterstützen. Für Letzteres wurde das Berufseinstiegsmentoring ins Leben gerufen, um Absolvent:innen der ersten Generation mit Mentor:innen mit demselben Hintergrund zu vernetzen, die ihnen wertvolle Tipps für den Übergang ins Berufsleben geben können.

einzuhalten, nicht aufzufallen. Besonders schwierig wird das, wenn es um das geht, was der französische Philosoph Pierre Bourdieu *Habitus* nannte: die Haltung, der Geschmack, der Lebensstil. Welche Kleidung ist angemessen? Was ist bei einem Geschäftsessen zu beachten? Muss man Hochdeutsch sprechen, oder ist Dialekt erlaubt?

In den Ferien reisen Akademiker:innen der ersten Generation eher nicht zu exklusiven Destinationen. Sie verreisen vielleicht pauschal oder auch gar nicht. Dadurch werden sie immer wieder als Personen sichtbar, die aus einer anderen Welt kommen. Von ihren Eltern bekamen sie Werte wie Zurückhaltung und Bodenständigkeit vermittelt. In der akademischen Berufswelt werden jedoch andere Erwartungen gestellt. Hier sind Kontaktfreudigkeit, Kreativität und Offenheit für Neues gefragt.

Verborgene Stärken

In der Forschung zu Erstakademiker:innen stehen die Schwierigkeiten der First-Generation Professionals oft im Vordergrund. Dabei geraten ihre Stärken leicht aus dem Blick. Sie können jedoch für Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten – wenn sie erkannt und genutzt werden.

Für First-Generation Professionals ist es typisch, dass sie neben dem Studium ihren Lebensunterhalt verdienen. Manche absolvierten außerdem vor dem Studium eine Berufsausbildung. Deshalb verfügen sie bereits mit dem Abschluss des Studiums über eine umfangreiche *Erfahrung in der Arbeitswelt*. Und sie kennen die nicht akademische Berufswelt, mit der Akademikerkinder oft gar keine Berührungspunkte haben. Dank ihrer vielfältigen Lebensrealitäten können sie sich auch sprachlich *in verschiedenen Milieus bewegen*, zwischen diesen vermitteln, sich in die Situationen verschiedenster Menschen hineinversetzen.

Für Unternehmen kann dies wichtige Vorteile bringen. Eine Mentorin des Berufseinstiegsprogrammes von ArbeiterKind.de erläutert dies: „Jeden Teil der Gesellschaft kennen sie dann. Im

Studium haben sie die Akademikerwelt kennengelernt. Sie haben aber auch die Arbeiterwelt kennengelernt. Das ist ja für Marketing interessant, wenn ich für Produkte Marketing mache. Das ist im HR interessant. Es ist für Kommunikationsprozesse interessant. Also all diese Tätigkeitsfelder, die in jedem Unternehmen ja vorhanden sind, dafür sind die eigentlich prädestiniert, weil sie einfach aus jeder Welt wissen, wie die tickt.“

Im Gegensatz zu vielen Akademikerkindern haben First-Generation Professionals auf ihrem beruflichen Weg einen geringen Rückhalt im sozialen Umfeld. Die zahlreichen Hürden, mit denen sie auf ihrem Bildungsweg konfrontiert sind, fördern ihre *Resilienz* und ihr *Durchhaltevermögen*. Deshalb können sie frühzeitig auch herausfordernde Situationen erfolgreich bewältigen. Ein Interviewpartner trifft dazu folgende Aussage: „Arbeiterkinder sind die perfekten Projektmanager. Weil da geht es immer darum, die nicht perfekte Welt zu managen. Und die Welt ist ja nicht perfekt.“

Dabei ist es typisch für Erstakademiker:innen, dass sie sich einen *selbstkritischen Blick* bewahren. Sie kennen ihre eigenen Stärken. Kleineren oder größeren Katastrophen im Arbeitsalltag wird mit *Pragmatismus* und viel *Fleiß* begegnet, was ein Mentor aus dem Berufseinstiegsprogramm von ArbeiterKind.de so beschreibt: „Ich sehe auch, dass sie den Vorteil haben, mit Problemen leichter fertigzuwerden, weil ihnen eben nicht alles in die Wiege gelegt wurde.“

Zugleich gehen sie offen und proaktiv mit ihren Entwicklungsbedarfen um und sehen diese als Chance für ihre persönliche Weiterentwicklung. Hier können Unternehmen ansetzen, um diese Zielgruppe systematisch zu fördern.

Was Unternehmen tun können

Unternehmen können unterschiedliche Ansatzpunkte nutzen, um First-Generation Professionals gezielt zu unterstützen. Dies beginnt bei der *Personalauswahl*. Anforderungsprofile und Auswahl-

kriterien für Bewerber:innen sollten so formuliert werden, dass sie erfüllbar sind und Potenziale von Erstakademiker:innen ausreichend berücksichtigt werden (Ullrich et al., 2023).

Damit First-Generation Professionals der Berufseinstieg gelingt, ist ein *herkunftssensibles Onboarding* hilfreich (Ullrich et al., 2023). Dies bedeutet, sie auch bei Aspekten zu unterstützen, die Akademiker:innen bereits mitbringen. Beispielsweise können Weiterbildungen über im engeren Sinne berufsbezogene Themen hinausgehen und sich auch auf den akademischen Habitus beziehen. Welche Zeitungen oder Newsblogs sollte man regelmäßig lesen? Wie kann man Social Media für berufliches Networking einsetzen? Wie funktioniert Small Talk im akademischen beruflichen Umfeld? Wie können typische Karrierewege aussehen? Dabei geht es nicht darum, dass First-Generation Professionals die eigene Herkunft unkenntlich machen sollten. Vielmehr können ihnen Kompetenzen für das sichere Agieren im neuen Umfeld helfen, bewusst und offensiv mit dem eigenen Background umzugehen.

Hierfür sind Role Models eine große Hilfe. Unternehmen können deshalb *Mentoring-Programme*

anbieten, bei denen erfolgreiche First-Generation Professionals als Mentor:innen mitwirken. Dies ist nicht nur für den beruflichen Einstieg, sondern auch für den weiteren Karriereweg empfehlenswert. Ein Interviewpartner drückt dies so aus: „Also enorm wertvoll war einfach, dass ich mit meiner Mentorin sehr offen sprechen konnte, auch einfach auf einer sehr persönlichen Ebene sprechen konnte und auch einfach da jemanden zu haben, der auch den gleichen Background hat.“

Die Ergebnisse aus den Interviews legen nahe, dass sich Herausforderungen aufgrund der sozialen Herkunft auch in der weiteren beruflichen Entwicklung bemerkbar machen. Wenn es etwa darum geht, eine Führungsposition zu übernehmen, dann bieten Vorbilder mit einem ähnlichen Hintergrund einen wichtigen Anker. Ergänzend können *Coaches* hilfreich sein, zum Beispiel um First-Generation Professionals in kritischen Situationen wie der ersten Führungsposition gezielt zu unterstützen. Verzerrungen in der Bewertung von Erstakademiker:innen können nicht nur bei der Personalauswahl, sondern auch auf dem weiteren beruflichen Weg auftreten. Deshalb ist es wichtig,



„First-Generation Professionals bringen eine hohe Eigenmotivation, Durchhaltevermögen und Pragmatismus mit.“

die Prozesse zur *Personalebewertung* und *Beförderung* und die dabei gegebenenfalls zum Einsatz kommende künstliche Intelligenz systematisch auf Biases zu überprüfen (Anderson et al., 2022). Schließlich geht es nicht nur um einzelne Maßnahmen, die sich auf die Gruppe der First-Generation Professionals beziehen. Nimmt man das Thema ernst, dann gilt es, die soziale Herkunft der Mitarbeitenden als einen wichtigen Aspekt des *Diversity Management* zu berücksichtigen (Ullrich et al., 2023). Dies ermöglicht, das Empowerment von First-Generation Professionals in der Unternehmenskultur zu verankern. Denn zu einer offenen Kultur gehört auch, soziale Durchlässigkeit zu ermöglichen. Um dies im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses im Blick zu behalten, kann das *Diversity Controlling* entsprechend ausgestaltet werden. Auf diese Weise kann das Unternehmen Erfolge und Verbesserungsmöglichkeiten anhand von Kennzahlen identifizieren.

Fazit

First-Generation Professionals sind bei ihrem Werdegang mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Sie müssen sich ihren beruflichen Weg oft ohne Vorbilder, ohne Kenntnis der geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der akademischen Welt und mit knappen finanziellen Ressourcen bahnen. Deshalb bringen sie eine hohe Eigenmotivation, Durchhaltevermögen und Pragmatismus mit. Hierauf können Unternehmen aufbauen. Sie können sich gezielt für Erstakademiker:innen öffnen und ihre Potenziale systematisch fördern. Damit übernehmen sie gesellschaftliche Verantwortung und stärken Chancengleichheit. Zugleich gewinnen sie in Zeiten des Fachkräfte-

mangels eine bislang unterschätzte Gruppe von Mitarbeiter:innen, die mit ihrem Erfahrungshintergrund das Unternehmen enorm bereichert.

LITERATUR:

Anderson, D., Bjarnadottir, M. V. & Gadis Ross, D. (2022). Using People Analytics to Build an Equitable Workplace. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter: hbr.org/2022/01/using-people-analytics-to-build-an-equitable-workplace

Neumeyer, S. & Alesi, B. (2018). *Soziale Ungleichheiten nach Studienabschluss? Wie sich die Bildungsherkunft auf weitere Bildungsübergänge und den erfolgreichen Berufseinstieg von Hochschulabsolventen auswirkt*. Kassel: International Centre for Higher Education Research (INCHER). Verfügbar unter: nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssao-56005-4

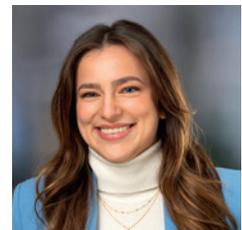
Ullrich, S. U., Schalück, M. S., Sander, T. S. & Wieland, J. W. (2023). *Das schlummernde Potenzial der „First-Generation Professionals“: Herausforderungen von FirstGen-Professionals und Wege, ihr volles Potenzial auszuschöpfen*. Boston Consulting Group. Verfügbar unter: web-assets.bcg.com/57/20/86ed7fb549fb95792dc494b67767/das-schlummernde-potenzial-der-first-gen-professionals-bcg-studie.pdf

DIE AUTORINNEN:

Nathalie Hügler

B. Sc. Wirtschaftspsychologie, Studentin
M. Sc. International Business Development
an der ESB Reutlingen, Stipendiatin der
Hans-Böckler-Stiftung.

nathalie_huegler@web.de



Prof. Dr. Kerstin Rieder

Diplom-Psychologin, Professorin mit dem
Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der
School of Health and Mind der Hochschule
für angewandte Wissenschaften in Aalen.

kerstin.rieder@hs-aalen.de



**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**

Spannende Themen, **hochrelevant!**

Hier anmelden. Kostenlos.

...❖ wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter