

# 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](mailto: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“

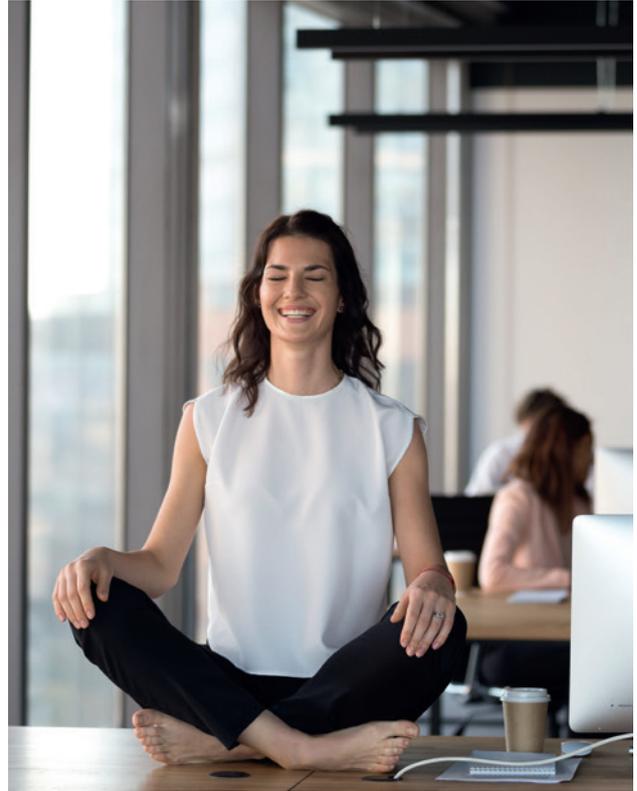
---

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.

**WIRTSCHAFTS-  
PSYCHOLOGIE  
aktuell**

Spannende Themen, **hochrelevant!**

Hier anmelden. Kostenlos.

...❖ [wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter](https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter)



# 5 Bücher, die mich inspirieren



## **Lotte Bock**

Die gebürtige Dänin ist Rhetorikerin (M. Sc.), Psychologin (M. Sc.), Achtsamkeitstrainerin, Stressbewältigungscoach, Autorin und Inhaberin der Firma Voller Elan.

Mit skandinavischer Gelassenheit unterstützt sie Unternehmen auf dem Weg zu mehr Achtsamkeit, Resilienz, Motivation und wertschätzender Kommunikation. Hier stellt sie ihre fünf Lieblingsbücher vor.



*Ajahn Brahm:*

### **Der Elefant, der sein Glück vergaß**

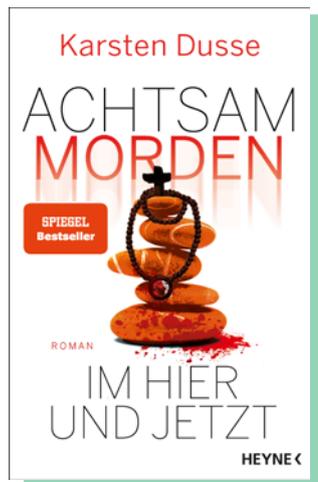
Eines meiner absoluten Lieblingsbücher ist „Der Elefant, der sein Glück vergaß“ von Ajahn Brahm. In diesem herzerwärmenden Buch erzählt der ehemalige buddhistische Mönch kleine Anekdoten aus seinem Leben als Mönch und spiritueller Mensch. Die Geschichten sind voller Leichtigkeit und Tiefe, voller Humor und Weisheit, voller Mitgefühl und Achtsamkeit. Sie handeln von Freunden, Glück, Liebe, Ärger und dem alltäglichen Wahnsinn, den wir uns selbst antun. Sie verraten uns unter anderem, warum „Nichtstun“ eine legitime Ausrede für eine Absage ist, zum Beispiel wenn man mit dem Nichtstun noch nicht fertig ist. Wenn ich Achtsamkeitsseminare gebe, lese ich oft eine der Geschichten vor. Die Moral und die Lebensweisheit sind nicht zu übersehen, und doch werden sie ohne erhobenen Zeigefinger oder überhebliche Heiligkeit vermittelt. Ein wunderbares Buch für ein wenig Achtsamkeit und Selbstreflexion im Alltag – und übrigens auch ein ideales Geschenk.



*Paul Gilbert & Choden:*

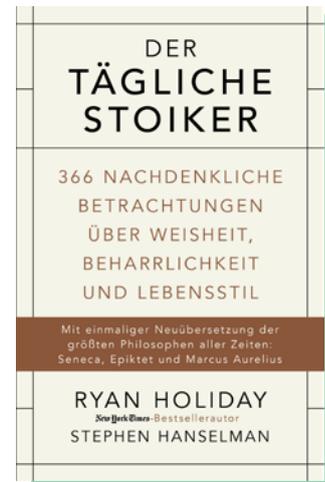
### **Achtsames Mitgefühl**

„Achtsames Mitgefühl“ von Paul Gilbert und Choden ist eines dieser Bücher, bei denen man beim Lesen merkt, wie einfach Kompliziertes sein kann. Es geht um die Erforschung von Mitgefühl: mit anderen und mit uns selbst. Paul Gilbert erforscht und erklärt aus psychologischer und wissenschaftlicher Sicht, wie Mitgefühl uns buchstäblich heilen kann. Sein Koautor Choden aka Sean McGovern ist ein ehemaliger buddhistischer Mönch. Sie widmen ihr Buch dem Umgang mit emotionalen Herausforderungen, mit Ängsten, mit Depressionen, mit Stress und vor allem mit uns selbst. Es gab mir die Erklärung für das, was ich im Grunde schon wusste: Mitgefühl ist gut für Körper und Geist. Mitgefühl macht glücklich, und Mitgefühl kann man trainieren. Die Erkenntnisse aus dem Buch haben mich so fasziniert, dass ich sie als Forschungsthema für meine Doktorarbeit genommen habe, um herauszufinden, was ein Online-Mitgefühls-Training mit unserer Zufriedenheit, unserer Resilienz und unserem Stress macht. Die ersten Ergebnisse sind vielversprechend!



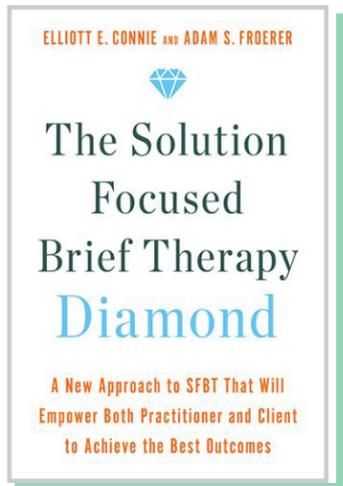
*Karsten Dusse:*  
**Achtsam Morden**

Selten habe ich mich so gut unterhalten gefühlt wie bei dem Roman „Achtsam Morden“ von Karsten Dusse. Er dreht sich um den Anwalt Björn, der auf Drängen seiner Frau zu einem Achtsamkeitscoach geht, um seine Ehe zu retten, sich als guter Vater zu beweisen und seine Work-Life-Balance wiederherzustellen. Björns Leben nimmt im Laufe des Buches die absurdesten Wendungen, während er nach bestem Wissen und Gewissen versucht, alles „achtsam“ wahrzunehmen und achtsam zu handeln – was ihm streng genommen auch gelingt. Was mir als Achtsamkeitstrainerin besonders gefällt, ist, dass das Konzept und das Verständnis von Achtsamkeit nicht im Geringsten als lächerlich oder unseriös dargestellt werden: Alles, was der liebe Coach sagt, tut und empfiehlt, entspricht voll und ganz dem Kern der Achtsamkeit. Nur die Interpretation und absurde Umsetzung sind höchst fragwürdig und äußerst unterhaltsam. Nach Erscheinen des Buches hatte ich sogar einige Männer in meinen Achtsamkeitskursen, die sich aufgrund des Buches für einen Achtsamkeitskurs entschieden hatten. Viele Wege führen nach Rom.



*Ryan Holiday & Stephen Hanselman:*  
**Der tägliche Stoiker**

„Der tägliche Stoiker“ ist eine Sammlung von 366 Zitaten, die uns einladen, über das Leben nachzudenken. Die Worte sind alt, aber der Inhalt ist aktueller denn je. Dieses Buch und das dazugehörige Tagebuch von Ryan Holiday liegen treu auf meinem Nachttisch und bereichern mich morgens und abends mit stoischen Weisheiten und Denkanstößen. Als Rhetorikerin habe ich mich natürlich intensiv mit den alten Griechen beschäftigt, aber heute – als Psychologin, Achtsamkeitstrainerin und „Studentin des Lebens“ – lese ich sie mit ganz anderen Augen. Wenn wir uns heute mit Achtsamkeit beschäftigen, dann meist mit einem buddhistischen, psychologischen und/oder wissenschaftlichen Flair. Dass schon die alten Griechen von Achtsamkeit wussten, wird selten so klar kommuniziert wie in diesem Buch. Zugegeben, ihnen fehlte die methodische Anleitung zur Umsetzung, aber den Kern kannten sie damals schon, also das tiefe Wissen und die Einsichten, die uns zu innerer Ruhe, Gelassenheit und Glück führen können. Faszinierend!



*Elliott Connie & Adam Froerer:*  
**The Solution Focused Brief Therapy Diamond**

Psychologie, Sprache, Motivation, Achtsamkeit: Das sind alles sehr spannende Themen. Vor allem wenn man ganz normalen Menschen im ganz normalen Alltag helfen möchte. Mit diesem Wunsch bin ich auf das Buch „The Solution Focused Brief Therapy Diamond“ von Elliott Connie und Adam Froerer gestoßen. Sein Grundgedanke ist, dass Therapeut:innen, Coaches, Berater:innen und andere helfende Seelen ein Ziel haben sollten, und das ist, dass die Ratsuchenden uns nicht mehr brauchen!

Deshalb wird die kurze Zeit genutzt, um den Ratsuchenden Fragen zu stellen, die ihren mentalen Fokus auf die Lösung (statt auf das Problem) und auf die Ressourcen (statt auf den Mangel) lenken. Es wird stark mit der Kraft der Vorstellungskraft und den Grenzen der Wahrnehmung gearbeitet. Der Ansatz ist beeindruckend einfach und einfühlsam, aber dennoch äußerst effektiv und faszinierend. Ich bin grundsätzlich fasziniert von den Erkenntnissen, die entstehen, wenn sich die Wissenschaften aus ihren Elfenbeintürmen herauswagen und voneinander lernen. In diesem Fall sind es die Neurowissenschaften und die Psychologie.

## WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie? Dann ist das Jahresabo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!



**JETZT BESTELLEN**  
 auf [www.bit.ly/wpa-abo](http://www.bit.ly/wpa-abo)  
 oder QR-Code scannen.

**Jpv Deutscher Psychologen Verlag GmbH**  
 Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin  
 Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413  
[wp@psychologenvlag.de](mailto:wp@psychologenvlag.de) · [www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de)