



STUDIE RESILIENZ UND ERWARTUNGEN JUNGER MENSCHEN AN ARBEITGEBER

CHRISTINE EBNER / PETER HARALD BRANDSTÄTTER 10.10.2022





Peter Brandstätter

FH-Professor und Leiter des Fachbereiches Führung
und Sozialkompetenz am Campus Steyr



Christine Ebner

FH-Professorin im Fachbereich Führung und
Sozialkompetenz am Campus Steyr

DIE STUDIENAUTOREN

New Ways of Work

Forschung | Bewusstsein | Entwicklung



ZIEL DER STUDIE

Im Mittelpunkt der Studie steht die Frage, ob die Resilienz junger Menschen die Erwartungshaltung an zukünftige Arbeitgeber verändert und welche Themen bei der Auswahl eines neuen Arbeitgebers eine Rolle spielen.

- die Resilienz junger Menschen zu erheben und mögliche Unterschiede in der Altersgruppe der 14 bis 24-jährigen zu identifizieren
- Auswirkungen von Resilienz auf die Wahrnehmung der eigenen psychischen und physischen Gesundheit aufzuzeigen
- **Handlungsansätze für Unternehmen** aufzeigen, die es ermöglichen
 - die Resilienz junger Menschen zu steigern
 - auf die Erwartungen der Zielgruppe an zukünftige Arbeitgeber individuell einzugehen
 - Maßnahmen zu entwickeln, um junge Menschen ans Unternehmen zu binden

RESILIENZ — DEFINITION

Was ist Resilienz und wie entwickelt sie sich?

Resilienz bedeutet psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und Krisen.

(vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019)

Resilientes Verhalten ist als interaktiver Prozess zwischen Mensch und Umwelt zu verstehen.

(vgl. Knoll, Scholz & Rickmann, 2017)

Obwohl in der Kindheit bereits ein Grundstein für die Entwicklung zu Resilienz gelegt wird, kann diese auch im Erwachsenenalter verstärkt und weiterentwickelt werden.

(vgl. Wustmann, Seiler, 2015)



WELCHE PERSONALEN FAKTOREN SIND FÜR DIE RESILIENZ MAßGEBLICH?

In mehreren Resilienzstudien konnten sechs übergreifende **personale** Resilienzfaktoren ermittelt werden:

1. Selbstwahrnehmung (angemessene Selbsteinschätzung eigener Emotionen und Gedanken)
2. Selbststeuerung (zur Regulation von Gefühlen und Spannungen)
3. Selbstwirksamkeit (Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Belastungsbewältigung)
4. Soziale Kompetenz (Konfliktlösung, soziale Unterstützung)
5. Umgang mit Stress (Fähigkeit zur Realisierung von Bewältigungskompetenzen)
6. Problemlösen (Fähigkeit, um in schwierigen Situationen Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln)

(vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse)

STUDIE - METHODIK

Quantitative Datenerhebung mittels eines standardisierten Online-Fragebogens von Mitte Juni bis Mitte Juli 2022, Auswertungssoftware SPSS für Datenanalysen

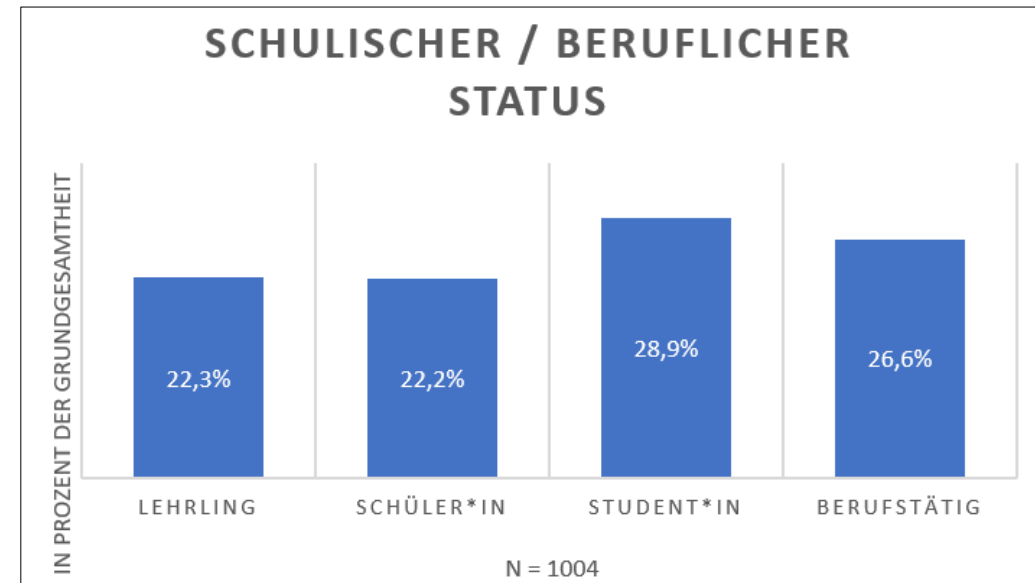
In der Befragung wurde sowohl die Resilienz der Personen (RS-13 Resilienzskala), das psychische Beanspruchungserleben (COPSOQ) als auch die Erwartungen, die junge Menschen bei der Auswahl eines Arbeitgebers an diesen stellen, erhoben.

Zielgruppe: junge Menschen von 14 und 24 Jahren (Schüler*innen, Lehrlinge, Studierende und berufstätige junge Menschen)

DATEN ZUM SAMPLE

	Merkmal	Nennungen	In Prozent
Verteilung nach Geschlecht	Männlich	518	51,6%
	Weiblich	478	47,6%
	Divers	8	0,8%
	Gesamt	1004	100,0%

Verteilung nach Alter	14-18 Jahre	393	39,1%
	19-24 Jahre	611	60,9%
	Gesamt	1004	100,0%



Es haben in Zeitraum von 4 Wochen (Ende Juni bis Ende Juli 2022) 1004 Personen den Online-Fragebogen komplett ausgefüllt. Es wurden nur vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung aufgenommen.

ERGEBNISSE ZUR RESILIENZ DER BEFRAGTEN PERSONEN

Die Resilienzwerte der befragten Personen befinden sich im Bereich von 66,7 – 71,1:



Niedrig 13 – 66 Punkte

Moderat 67 – 72 Punkte

Hoch 73 – 91 Punkte

Aus dem Fragebogen zur
Messung der Resilienz:

	1 = nein Ich stimme nicht zu						7 = ja stimme völlig zu	
1	Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	1	2	3	4	5	6	7
2	Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	1	2	3	4	5	6	7

ERGEBNISSE ZUR RESILIENZ DER BEFRAGTEN PERSONEN

- Die Resilienzwerte der befragten Personen unterscheiden sich nur in einem geringen Ausmaß.
- Die Werte sind unabhängig von Alter, d.h. Alter ist kein Erklärungsmerkmal für die unterschiedlichen Werte zur Resilienz.
- Unterschiede zeigen sich aufgrund der aktuellen schulischen / beruflichen Situation. Jene Gruppen, die sich am meisten unterscheiden, sind berufstätige Personen und Lehrlinge → Berufstätige weisen eine höhere Resilienz auf als Lehrlinge (MDiff = -4.4; $p < .001$)

	Anzahl	Resilienzwert
Lehrling	224	66,7
Schüler*in	223	68,7
Student*in	290	69,0
Berufstätige	267	71,1
	1004	69,0

ERGEBNISSE ZUR RESILIENZ DER BEFRAGTEN PERSONEN

→ Zentrale Fragen für Unternehmen für die Zielgruppe Lehrlinge

- Welche inhaltlichen und sozialen **Rahmenbedingungen** in der Aufgabenbewältigung sind geeignet, um die Resilienz zu steigern? Welche derzeitigen Rahmenbedingungen wirken sich möglicherweise negativ im Sinne der Resilienzförderung aus und welche sind ohnehin schon als unterstützend anzusehen?
- Wie können **Aufgaben** und Herausforderungen gestaltet werden, damit die Zielgruppe kontinuierlich an den Aufgaben „wachsen“ kann?
- Welche Form von **Dialog** habe ich aktuell mit dieser Zielgruppe im Unternehmen und wie kann ich feststellen, wo diese Gruppe „steht“?

Empfehlung: Angebote in die Lehrlingsausbildung integrieren, die die Resilienz der Zielgruppe steigern (z.B. Sozialkompetenz-Trainings, Coaching, Mentoring)

AUSWIRKUNGEN DER RESILIENZ AUF DIE WAHRNEHMUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN UND KÖRPERLICHER GESUNDHEIT

„Je höher die Resilienz, desto weniger werden Anforderungen als psychisch belastend erlebt.“

„Je höher die Resilienz, desto positiver zeigt sich auch die Wahrnehmung der körperlichen Gesundheit.“

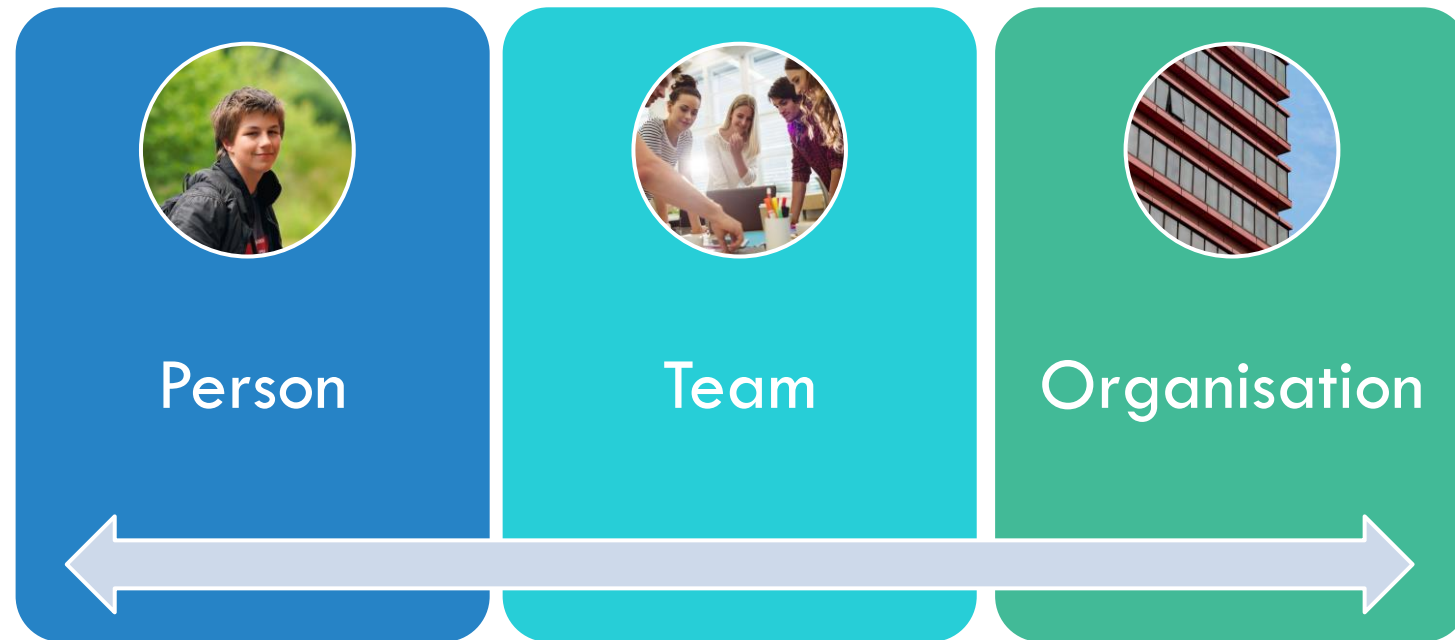
- **Resiliente Mitarbeiter*innen fühlen sich weniger emotional ausgelaugt und körperlich gesünder als nicht-resiliente Personen.**
- Eine Investition in die Förderung der Resilienz der Mitarbeiter*innen zahlt sich aus, weil damit das psychische Belastungserleben und die Wahrnehmung der körperlichen Gesundheit positiv beeinflusst wird.

HANDLUNGSFELDER ZUR STÄRKUNG DER RESILIENZ

Wie kann ich als Arbeitgeber die Resilienz meiner
Mitarbeiter*innen stärken?

GANZHEITLICHE BETRACHTUNGSWEISE ZU RESILIENZ

Auf allen drei Ebenen sind Ansatzpunkte für HR zur Steigerung der Resilienz der Zielgruppe zu definieren.



Person

Team

Organisation

Wie kann auf der individuellen Ebene Resilienz gestärkt werden?

Wie kann die Arbeit im Team die Resilienz junger Menschen fördern?

Welche organisationalen Rahmenbedingungen unterstützen die Resilienz?

EBENE 1: PERSON – STÄRKUNG DER RESILIENZ

Handlungsansätze für Unternehmen:

- Bedürfnisse identifizieren
- Gespräche und individuelles Eingehen auf konkrete Bedarfe z.B. Mentoren
- Training zu Resilienz, Coaching durch Vertrauenspersonen
- Verantwortungsvolle Aufgaben mit Unterstützungsmöglichkeiten und Feedbackschleifen versehen
- Ziele und Visionen



EBENE 2: TEAM – STÄRKUNG DER RESILIENZ

Handlungsansätze für Unternehmen:

- Kommunikationsstrukturen und Gesprächskultur
- Konfliktlösung im Fokus, Umgang mit Niederlagen
- Verantwortung für Aufgaben - Delegieren
- Teambuilding-Aktivitäten – Stärkung der sozialen Netzwerke
- Team-Training für Umgang mit Unerwartetem und Veränderungen
- Verantwortungsvolle Aufgaben mit Unterstützungsmöglichkeiten und Feedbackschleifen versehen



EBENE 3: ORGANISATION – STÄRKUNG DER RESILIENZ

Handlungsansätze für Unternehmen:

- Führungskräfteentwicklung – effektive und ermutigende Führung
- Unternehmenskultur – Umgang mit Fehlern und Veränderungen
- Schaffung transparenter Rahmenbedingungen
- Individuelle Karrierepfade und Unterstützungsmöglichkeiten
- Kompetenzmatrix, um Kompetenzen sichtbar zu machen
- Förderung sozialer Netzwerke



INWIEWEIT BEEINFLUSST DIE AUSPRÄGUNG DER RESILIENZ DIE ERWARTUNGEN AN ARBEITGEBER?

Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber haben mit der Ausprägung der eigenen Resilienz nur sehr wenig zu tun.

Fazit: Die Erwartungen an Arbeitgeber sind sehr stark kulturell (Sozialisation, Erziehung, Bildung, Erfahrung, sozialer Status) geprägt und sind daher nicht durch die Ausprägung der Resilienz zu erklären.

TOP 5
ERWARTUNGEN
AN ZUKÜNFTIGE
ARBEITGEBER

GESAMT

- 1 faire Behandlung von Mitarbeiter*innen
 - 2 nette Kolleg*innen
 - 3 interessante Arbeitsinhalte
 - 4 sicherer und beständiger Arbeitsplatz
 - 5 Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben
- ...

UNTERSCHIEDE IN DEN ERWARTUNGEN JUNGER MENSCHEN

Unterscheidung nach Alter

14 - 18 Jahre	Rang
faire Behandlung der MA	1
sicherer und beständiger Arbeitsplatz	2
nette Kolleg*innen	3
gute Beziehung zu Vorgesetzten	4
Interess. Arbeitsinhalte	5

19 - 24 Jahre	Rang
faire Behandlung der MA	1
Interess. Arbeitsinhalte	2
nette Kolleg*innen	3
Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben	4
sicherer und beständiger Arbeitsplatz	5

UNTERSCHIEDE IN DEN ERWARTUNGEN JUNGER MENSCHEN

Unterscheidung nach Geschlecht

männlich	Rang
faire Behandlung der MA	1
Interess. Arbeitsinhalte	2
nette Kolleg*innen	3
sicherer und beständiger Arbeitsplatz	4
gute Beziehung zu Vorgesetzten	5

weiblich	Rang
faire Behandlung der MA	1
nette Kolleg*innen	2
sicherer und beständiger Arbeitsplatz	3
Interess. Arbeitsinhalte	4
Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben	5

UNTERSCHIEDE IN DEN ERWARTUNGEN JUNGER MENSCHEN

Unterscheidung nach aktuellem Status Lehrling / Schule / Studium / Beruf

Lehrling	Rang
faire Behandlung der MA	1
sicherer und beständiger Arbeitsplatz	2
nette Kolleg*innen	3
gute Beziehung zu Vorgesetzten	4
Bezahlung	5

Berufstätige	Rang
faire Behandlung der MA	1
Interess. Arbeitsinhalte	2
nette Kolleg*innen	3
Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben	4
sicherer und beständiger Arbeitsplatz	5

KERNAUSSAGEN ZU DEN ERWARTUNGEN JUNGER MENSCHEN AN ARBEITGEBER

- Top-Erwartung über alle Gruppen hinweg ist **„Mitarbeiter*innen werden fair behandelt“** dies ist unangefochten in allen Gruppen an erster Stelle und somit das wichtigste Kriterium für junge Menschen bei der Wahl des Arbeitgebers
- Ein sicherer und beständiger Arbeitsplatz wird von den jüngsten in der Zielgruppe (14-18 jährige) als wichtiger eingeschätzt als von den älteren Befragten.
- Gehalt erreicht nur bei der Gruppe der Lehrlinge die Top 5

ZENTRALE FRAGEN/EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UM JUNGE MENSCHEN ZU GEWINNEN UND ZU HALTEN

FAIRE BEHANDLUNG

Was heißt „fair“ konkret (für mein Unternehmen)?

- Transparente Entscheidungen und offene Diskussionskultur
- Kommunikationspolitik (Wie werden Informationen im Unternehmen gestreut?
Welche Informationen werden von wem vermittelt?)
- Einkommenspolitik (fixes Schema, keine gender(pay)gaps, offen kommunizierte Gehaltsstrukturen)
- Keine individuellen Bevorzugungen
- Mitarbeiterbeurteilung: Kriterien eindeutig, klar und von Beginn an bekannt

ZENTRALE FRAGEN/EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UM JUNGE MENSCHEN ZU GEWINNEN UND ZU HALTEN

NETTE KOLLEG*INNEN

- Kennenlernen des Teams vor einer Jobzusage als wichtiger Teil des Recruiting-Prozesses
- Socialize: Möglichkeiten für private gemeinsame Aktivitäten schaffen / insbesondere bei Remote/Home-Office Lösungen als wichtiges Element
- Wertschätzung im Sprachgebrauch – Ton, Umgang sicherstellen
- Vernetzung junger Menschen, die zusammenarbeiten über die generationskonformen Kanäle (social media) fördern

ZENTRALE FRAGEN/EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UM JUNGE MENSCHEN ZU GEWINNEN UND ZU HALTEN INTERESSANTE ARBEITSINHALTE

- Was tun wir, um einen Job „spannend“ zu machen?
- Purpose:
 - Wozu / für wen mache ich diesen Job?
 - Job rotation von vor- und nachgelagerten Prozess-Schritten als konkrete Möglichkeit des verbesserten Gesamtverstehens
- Erreichte Leistung sichtbar machen:
 - Unterschiedliche Professionalitätsgrade (junior / professional / expert)
 - Erreichte Projektziele sichtbar machen / feiern / ...
 - Öffentliche Anerkennung
- Entscheidungsfreiräume zulassen

ZENTRALE FRAGEN/EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UM JUNGE MENSCHEN ZU GEWINNEN UND ZU HALTEN

VEREINBARKEIT BERUF UND PRIVATLEBEN

Die meisten Studien legen nahe, dass nicht die Menge an investierter Zeit, sondern Autonomiegrade bei der Zeiteinteilung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund stehen:

- Großzügige Gleitzeitsysteme (oder Jahresarbeitszeitmodelle)
- Sabbaticals / unbezahlter Urlaub
- Mit Verfügbarkeit außerhalb der Kernarbeitszeiten behutsam umgehen (z.B. Bereitschaftsdienste)
- Kindergarten, Krabbelstube etc. – bessere Kompatibilität zwischen Job und Familie
- Väterkarenz wird in den nächsten Jahren zum Normalfall

LOW 5 ERWARTUNGEN AN ZUKÜNFTIGE ARBEITGEBER

GESAMT

...

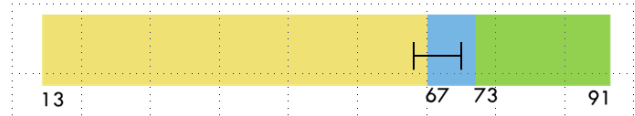
- 19 teamorientiertes Arbeiten
- 20 Umweltfreundlichkeit des Arbeitgebers
- 21 Sozialleistungen
- 22 Homeoffice-Möglichkeit
- 23 Teilzeit-Möglichkeit

Wer auf diese Aspekte setzt, setzt wahrscheinlich bei der Gewinnung junger Mitarbeiter*innen auf das falsche Pferd.

Eventuell werden diese Möglichkeiten sehr wohl geschätzt, aber es gibt „Wichtigeres“.

ZUSAMMENGEFASST:

- Resilienz der Zielgruppe liegt überwiegend im „moderaten“ Bereich



- Berufstätige weisen eine höhere Resilienz auf als Lehrlinge, wobei der Altersunterschied darauf keinen Einfluss hat.
- Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber haben mit der Ausprägung der eigenen Resilienz nur sehr wenig zu tun.

TOP 5 ERWARTUNGEN AN ZUKÜNFTIGE ARBEITGEBER

- 1 faire Behandlung von Mitarbeiter*innen
- 2 nette Kolleg*innen
- 3 interessante Arbeitsinhalte
- 4 sicherer und beständiger Arbeitsplatz
- 5 Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben

Resilienz der Zielgruppe

Resilienz-Unterschiede

Resilienz und Erwartungen
junger Menschen an
zukünftige Arbeitgeber

Top 5 Erwartungen