



# Flexibilität

ist ein Haupttreiber für  
Wohlbefinden am  
Arbeitsplatz

Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden erlauben, mehr darüber zu entscheiden, **wo** und **wann** sie arbeiten, kann dies das Wohlbefinden und die Produktivität steigern. Darüber hinaus kann **Flexibilität** in Form von **Urlaub** aus persönlichen oder beruflichen Gründen angeboten werden, um Erholung und Inspiration zu fördern.



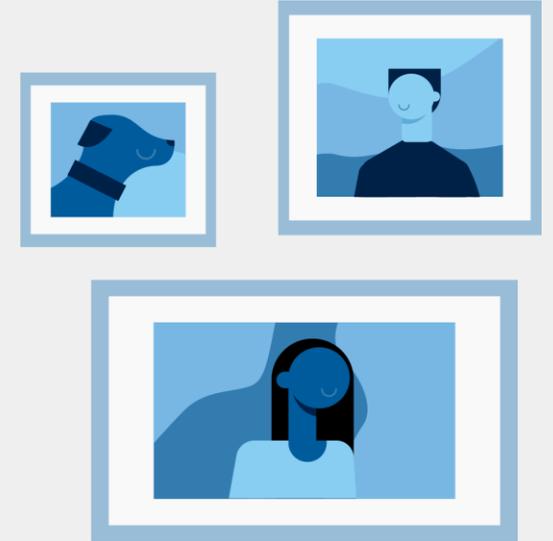
# Flexibilität Interventionen

## Bieten Sie Mitarbeitenden Homeoffice-Möglichkeiten

Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, kann das Wohlbefinden und die Produktivität von Mitarbeitenden steigern – besonders dann, wenn Unternehmen sich wieder von der reinen Remote-Arbeit

aus der Zeit während der Corona- Pandemie wegbewegen und alternative Arten des Arbeitens ausprobieren.

- Laut den Ergebnissen eines Auswahlexperiments würden durchschnittliche Jobsuchende für die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice eine Gehaltskürzung von 8 % in Kauf nehmen.<sup>1</sup>
- Eine langfristige Analyse in den USA ergab, dass Mütter, die mit der Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice wieder in den Beruf einstiegen, sechs bis 24 Monate nach der Geburt mit geringerer Wahrscheinlichkeit Symptome von Depressionen zeigten.<sup>2</sup> (Weitere Informationen finden Sie auf den Folien über **Inklusion und Zugehörigkeit.**)
- Nach der Pandemie zeigte eine randomisierte kontrollierte Studie, dass die Mitarbeitenden eines großen IT-Büros in Bangladesch produktiver waren und ein höheres Wohlbefinden hatten, wenn sie hybrid arbeiteten (2–3 Tage im Büro).<sup>3</sup>



### Quellen:

1. Mas and Pallais (2017)
2. Shepherd-Banigan et al. (2016)

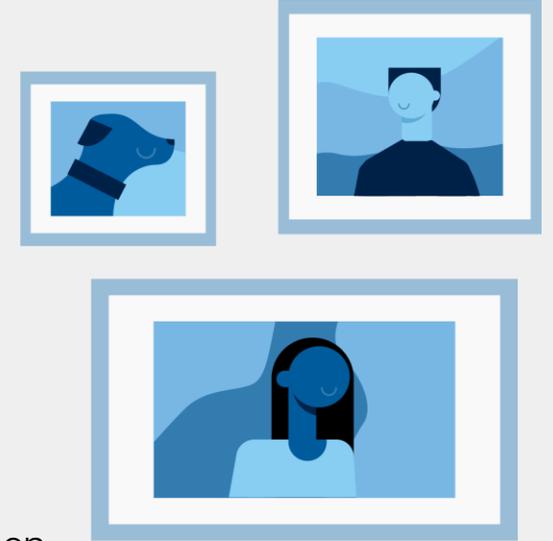


# Flexibilität Interventionen

## Bieten Sie Mitarbeitenden Homeoffice-Möglichkeiten (Fortsetzung)

Unternehmen sollten sich der folgenden Risikofaktoren bewusst sein, die Auswirkungen auf die positiven Effekte von Remote-Arbeit auf das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeitenden haben können:

- **Schlechte Arbeitsbedingungen:** Stellen Sie sicher, dass das Arbeitsumfeld Ihrer Mitarbeitenden zu Hause geeignet ist. Dazu gehören die Ergonomie des Arbeitsplatzes, Lärmfreiheit sowie gute Lichtverhältnisse und eine gute Luftqualität.<sup>1</sup> Schon Monitore und Headsets bereitzustellen, kann einen großen Unterschied machen.
- **Zusammenarbeit:** Untersuchungen zufolge kann die Zusammenarbeit durch das Arbeiten im Homeoffice negativ beeinflusst werden.<sup>2,3</sup> Ermutigen Sie Teams, strategisch vorzugehen und gemeinsame Zeit im Büro einzuplanen, um gemeinsame Aufgaben zu erledigen.
- **Zu hohe Arbeitsbelastung:** Erinnern Sie Ihre Mitarbeitenden daran, Pausen einzulegen, und ziehen Sie eine Richtlinie zum digitalen Abschalten in Betracht, damit sie Arbeit und Privatleben besser trennen können.<sup>4</sup>



Quellen:

1. Becker and Fisher (2022)
2. Yang et al. (2022)
3. [MIT Sloan Management Review](#)



# Flexibilität Interventionen

## Geben Sie Ihren Mitarbeitenden ein Mitspracherecht bei ihrer Arbeitszeit

Arbeitnehmende mit einem Mitspracherecht bei ihren Arbeitszeiten sind weniger gestresst und erschöpft und haben eine bessere Work-Life-Balance.<sup>1</sup> Im Vergleich dazu sind Mitarbeitende, die wenig oder kein Mitspracherecht haben, unzufriedener und haben ein höheres Risiko für eine schlechte Gesundheit.<sup>2</sup> Umfragen zufolge ist es Arbeitnehmenden wichtig, Einfluss auf ihre Arbeitszeiten nehmen zu können. Die Ergebnisse eines Auswahlexperiments zeigten, dass Arbeitssuchende für ein Mitspracherecht bei ihren Arbeitszeiten auf bis zu 20 % ihres Einkommens verzichten würden.<sup>3</sup>

Die Work-Life-Balance und die empfundene soziale Unterstützung von Mitarbeitenden<sup>4</sup> können gefördert werden, indem die Arbeitszeiten gemeinsam festgelegt werden. Kraft Foods führte Fast Adapts (schnelle Änderungen) für Schichtarbeitende ein, um den Tausch von Schichten und Anfragen zu einzelnen Urlaubstagen schneller zu ermöglichen.<sup>5</sup>



### Quellen: :

1. Moen et al. (2016)
2. Schneider and Harknett (2019)
3. Mac and Pallais (2017)
4. Albertson et al. (2014)
5. Georgetown University Law Center



# Flexibilität Interventionen

## Bieten Sie Mitarbeitenden Urlaubsoptionen zur Erholung

Wenn Mitarbeitende eine Pause von ihrer alltäglichen Arbeit nehmen können, haben sie mehr Zeit und Kapazität zum Denken, die sie für andere Ziele nutzen können. Kehren sie dann aus dem Urlaub zurück, fühlen sie sich oft inspiriert und erholt.<sup>1,2</sup>



Sabbaticals sind unbezahlte Auszeiten für Mitarbeitende, die sie für ihre Erholung oder persönliche Weiterentwicklung nutzen können. Sabbaticals können von 3 Monaten bis zu einem Jahr oder länger dauern. Arbeitgeber bieten häufig unterschiedliche Finanzierungsmodelle an, z. B. kann ein Teil des Gehalts angespart werden, um das Sabbatical zu finanzieren. Auch Überstunden oder unbezahlter Sonderurlaub können dafür verwendet werden. Beamtinnen und Beamte haben einen Anspruch auf ein Sabbatical, auch einige Tarifverträge sehen solche Auszeiten vor. In der freien Wirtschaft besteht kein Anspruch – Sabbaticals müssen mit dem Arbeitgeber ausgehandelt werden.



An Hochschulen sind bezahlte Sabbaticals üblich, damit sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf ihre Forschung konzentrieren können. Währenddessen sind sie von der Lehre freigestellt.

Quellen: :

1. Davidson et al. (2010)
2. Jacobson and Kennedy (1997)



# Flexibilität Interventionen

## Ermutigen Sie Mitarbeitende, in Elternzeit zu gehen

Wenn Mütter und Väter für die Geburt oder Adoption eines neuen Kindes bezahlte Elternzeit nehmen, kann sich dies positiv auf die mentale Gesundheit auswirken.<sup>1</sup> Eine Studie ergab, dass Frauen, die Elternzeit nahmen, mit einer um 53 % geringeren Wahrscheinlichkeit psychologische Hilfe suchten, als diejenigen, die nicht in Elternzeit gingen.<sup>2</sup> Untersuchungen zufolge könnte das Wohlbefinden von Familien zudem noch weiter steigen, wenn beide Elternteile Elternzeit nehmen.<sup>3</sup>

Bauen Sie Stigmata am Arbeitsplatz ab, indem Sie auch Väter dazu ermutigen, in Elternzeit zu gehen, und helfen Sie, negative Auswirkungen auf die Karriere abzuschwächen. Dazu gehören unter anderem verpasste Möglichkeiten für Weiterbildung oder Beförderungen sowohl bei Frauen als auch bei Männern. Alle Mitarbeitenden sollten unabhängig von der Art ihres Urlaubs die gleichen Chancen haben.



Quellen: :

1. McKinsey
2. Jou et al. (2018)
3. Cardenas et al. (2021)



# Flexibilität

## Referenzen (in English)

Albertsen, K, Garde, AH, Nabe-Nielsen, K, Hansen, ÅM, Lund, H, & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: Results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(3), 265-274.

Cardenas, SI., Corbisiero, MF, Morris, AR, & Saxbe, DE. (2021). Associations between Paid Paternity Leave and Parental Mental Health Across the Transition to Parenthood: Evidence from a Repeated-Measure Study of First-Time Parents in California. *Journal of Child and Family Studies*, 30(12), 3080-3094.

Choudhury, P, Khanna, T, Makridis, C & Schirmann, K (2022) 'Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment'. *Harvard Business School Working Paper*

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-)exploitation*. Policy Press.

Davidson, OB, Eden, D, Perrewe, PL, Rosenblatt, Z, Spector, PE, Westman, M, ... Maslach, C (2010). Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 953-964.

Mas, A, & Pallais, A (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *The American Economic Review*, 107(12), 3722-3759.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, S, Almeida, D, Kossek, EE, & Buxton, OM. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 81(1), Pp134-164.

Schneider, D, & Harknett, K. (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review*, 84(1), 82-114.

Shepherd-Banigan, M, Bell, JF., Basu, A, Booth-LaForce, C, & Harris, JR. (2016). Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(1), 102-111.

Yang, L, Holtz, D, Jaffe, S, Suri, S, Sinha, S, Weston, J, ... Teevan, J (2022). The effects of remote work on collaboration among information professionals. *Nature Human Behavior*, 6(1), 43-54.

# Das Beste aus dieser Ressource machen



Der Leitfaden zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz basiert auf einer systematischen Literaturrecherche und bietet kompakte, praxisorientierte Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens im Arbeitsumfeld. Er bietet eine übersichtliche Zusammenfassung evidenzbasierter Interventionen, die nach 12 Schlüsselfaktoren für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz kategorisiert und aus über 3.000 wissenschaftlichen Studien abgeleitet wurden.

Er richtet sich an vielbeschäftigte Berufstätige und vermittelt leicht zugängliche Erkenntnisse zur Steigerung des Mitarbeiterwohlbefindens.

Dieser Leitfaden basiert auf den wissenschaftlich fundierten Empfehlungen des World Wellbeing Movement und zeigt auf, [wie man das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz](#) messen und die Ursachen [dafür verstehen kann](#). Anschließend können Sie den Leitfaden zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz nutzen, um die Bereiche mit Verbesserungsbedarf in Ihrer Organisation gezielt anzugehen.

Führungskräfte werden dazu ermutigt, Vielfalt als zentralen Aspekt zu berücksichtigen, wenn sie das Handbuch nutzen, um eine **ganzheitliche** Strategie für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu entwickeln. Zwar garantiert keine einzelne Maßnahme den Erfolg, doch kann die Kombination mehrerer Ansätze auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Faktoren für das Wohlbefinden positive Ergebnisse für Organisationen erzielen.

# Gemeinsame Nutzung dieser Ressource



## **Diese Ressource zitieren.**

Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., & De Neve, J. (2024). *Leitfaden zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz Eine systematische Übersicht über evidenzbasierte Interventionen zur Verbesserung des Wohlbefindens von Mitarbeitenden*. World Wellbeing Movement.

Leitfaden zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz © 2024 der World Wellbeing Movement ist lizenziert unter CC BY-NC-ND 4.0 

Die Forschung von William Fleming wird vom National Institute for Health and Care Research (NIHR) Oxford Health Biomedical Research Centre [NIHR203316] unterstützt. Die geäußerten Ansichten sind die des Autors und nicht unbedingt die des NIHR oder des Department of Health and Social Care (Ministerium für Gesundheit und Soziales).