



Inklusion und Zugehörigkeit

ist ein Haupttreiber des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

Vielfalt beschreibt die demografische Zusammensetzung einer Gruppe. **Inklusion** dagegen ist der Grad, zu dem alle verschiedenen Gruppen in Prozesse und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens involviert sind sowie dabei gehört und berücksichtigt werden. **Zugehörigkeit** entsteht, wenn sich Menschen als sie selbst akzeptiert, sicher und unterstützt fühlen. Zwar hat jedes Konzept eine eigene genaue Definition, doch sie sind dynamisch miteinander verbunden. Nur durch eine Kombination können Unternehmen sämtliche Vorteile eines diversen Teams mit einer inklusiven Kultur nutzen, in der sich jede einzelne Person zugehörig fühlt.



Inklusion und Zugehörigkeit

Interventionen

Inklusion ist gut fürs Geschäft

Vielfältige Teams mit inklusiver Kultur fördern nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern können mit Innovation und Führungsstärke auch die Leistung des Unternehmens steigern.

- In einer aktuellen Studie wurde herausgefunden, dass Unternehmen mit mehr Vielfalt auf Führungsebene größeren Nutzen aus Innovationen ziehen und bessere finanzielle Ergebnisse erzielen¹
- Unternehmen im oberen Quartil für Gender-Vielfalt erreichen mit einer 25 % höheren Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlichen Profit²
- Ein Feldexperiment mit BWL-Studierenden zeigte bessere Ergebnisse bei Verkäufen und Profit in Teams mit einer gleichmäßigen Genderverteilung auf, im Vergleich zu von Männern dominierten Teams³
- Sogar im Militär gibt es mehr gesunde Sichtweisen in gemischten Teams.⁴



Quellen: :

1. [Boston Consulting Group](#) Hoogendoorn et al. (2013)
2. [McKinsey](#)
3. [McKinsey](#)
4. Dahl et al. (2021)



Inklusion und Zugehörigkeit

Interventionen

Reduzieren Sie systematischen Bias in Recruiting- und Beförderungsprozessen

Unbewusste Vorurteile bei Führungskräften können zu diskriminierenden Recruitingentscheidungen führen. Hierbei handelt es sich zwar um eine große Herausforderung ohne eindeutige Lösung, doch mit verschiedenen evidenzbasierten Maßnahmen können Sie die Auswirkungen dieser Vorurteile minimieren:

- Entfernen Sie Wörter, die mit Gender-Stereotypen in Verbindung gebracht werden, aus Stellenanzeigen.¹
- Anonymisieren Sie Bewerbungen, um Stereotypisierung auszuschließen.^{2,3,4}
- Bieten Sie Diversity-Training für Personalverantwortliche an.⁵
- Testen Sie Bewerbende in späteren Phasen vom Recruitingprozess, z. B. mit Beispielarbeiten oder kognitiven Fähigkeitstests.^{6,7}



Quellen: :

1. Gaucher et al. (2011)
2. Goldin and Rouse (2006)
3. Oreopoulos (2011)
4. Bohnet (2016)
5. Smith et al. (2015)
6. Schmidt et al. (1998)
7. Schmidt et al. (1998)



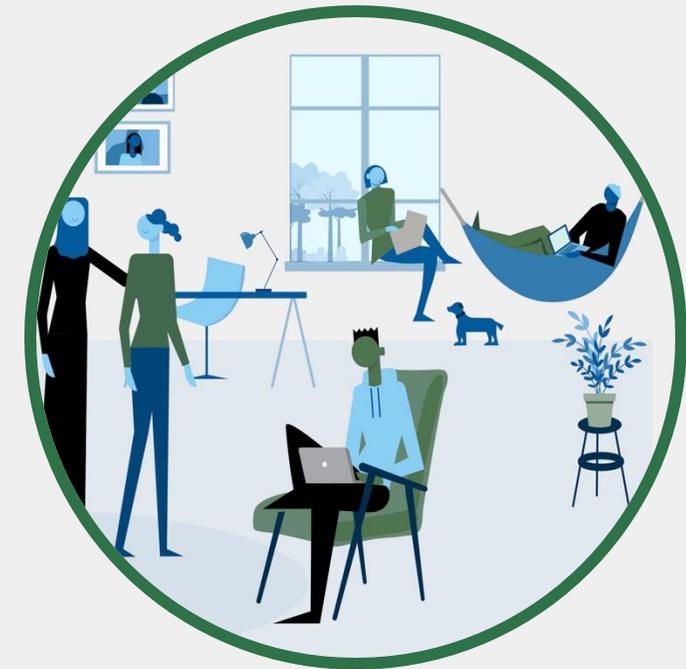
Inklusion und Zugehörigkeit

Interventionen

Bieten Sie flexible Arbeitszeiten an, um verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden

Wenn Sie allen Mitarbeitenden die Flexibilität bieten, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten, kann dies die Inklusion und das Zugehörigkeitsgefühl von unterrepräsentierten Gruppen, Betreuungspersonen und Menschen mit (auch intellektuellen) Behinderungen fördern, indem arbeitsbezogene Stressfaktoren für sie reduziert werden.^{1, 2, 3}

Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass Mitarbeitende, die remote arbeiten, bei Beförderungen in Betracht gezogen werden⁴, genug Feedback erhalten⁵ und zu angemessenen Zeiten arbeiten, um zu viele Überstunden zu vermeiden.⁶



Quellen: :

1. Economic Innovation Group
2. Lyttelton et al. (2022)
3. Murphy and Thomas (2023)
4. Harrington and Emanuel (2021)
5. Emanuel et al. (2022)
6. Noonan and Glass (2022)



Inklusion und Zugehörigkeit

Interventionen

Binden Sie Mitarbeitende in die Entscheidungsfindung ein

Inklusive Unternehmen fördern ihre Mitarbeitenden, indem sie sie bei Entscheidungen des Unternehmens zu Problemen einbinden, die ihre Arbeit und allgemein ihr Leben betreffen. Mitarbeitendenbeteiligung führt zu mehr Demokratie am Arbeitsplatz, was wiederum kurz- wie langfristig eine signifikante Verbesserung des Wohlbefindens auf der Arbeit sowie der Leistung des Unternehmens ermöglichen kann.^{1,2,3}

- In einer Studie zu den Effekten von Mitarbeitendenbeteiligung bei Teamentscheidungen, um festzulegen, wie Arbeit erledigt wird, haben die Mitarbeitenden von mehr Autonomie und Wohlbefinden berichtet.⁴
- Führungskräfte, die ihr Team bei wichtigen Entscheidungen einbinden, schaffen ein inklusives Klima am Arbeitsplatz, das Innovationen fördert und die Job- Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessert.⁵



Quellen: :

1. Battilina et al. (2022) 4. Nielsen and Randall (2012)

2. Fox et al. (2022) 5. Brimhall (2019)

3. Mowbray et al. (2023)



Inklusion und Zugehörigkeit

Interventionen

Verbessern Sie die Repräsentation auf Führungsebene mithilfe von Mentoring und Sponsoring

Mentoring-Programme werden meist von Führungskräften geleitet und schaffen Unterstützung für Mitarbeitende. Studien haben ergeben, dass unterrepräsentierte Gruppen besonders davon profitieren.^{1,2}

- Eine Untersuchung bei 829 Unternehmen in den USA zeigte, dass durch Mentoring-Programme die Repräsentation von schwarzen, hispanischen und asiatisch-amerikanischen Frauen sowie von hispanischen und asiatisch-amerikanischen Männern von 9 % auf 24 % gesteigert wurde.³



Laut einer aktuellen Studie haben weniger als die Hälfte der Arbeitnehmenden (40 %) auf der Arbeit Mentorierende und weniger als ein Viertel (23 %) Förderpersonen.⁴

Quellen: :

1. [Harvard Business Review](#), [Harvard Business Review](#)
2. Lewis et al. (2016)



Inklusion und Zugehörigkeit

Referenzen 1/2 (in Englisch)

Battilana, J, Yen, J, Ferreras, I, & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210847.

Bertrand, M., & Duflo, E. (2016). *Field Experiments on Discrimination* (Working paper series (National Bureau of Economic Research : Online) ; working paper no.22014). Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.

Bohnet, I. (2016). *What Works : Gender Equality by Design*. Cambridge, MA.

Brimhall, KC. (2019). Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716-737.

Dahl, GB, Kotsadam, A, & Rooth, D-O. (2021). Does Integration Change Gender Attitudes? The Effect of Randomly Assigning Women to Traditionally Male Teams. *The Quarterly Journal of Economics*, 136(2), 987-1030.

Emanuel N, Harrington E, Pallais A. The Power of Proximity: Office Interactions Affect Online Feedback and Quits, Especially for Women and Young Workers. Working Paper.

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.

Goldin, C, & Rouse, C (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715-741.

Gaucher, D, Friesen, J, & Kay, AC (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Harrington, M, & Emanuel, N. (2021) Working' Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. Working Paper.

Lewis, V, Martina, CA, McDermott, MP, Trief, PM, Goodman, SR, Morse, GD, . . . Ryan, RM. (2016). A Randomized Controlled Trial of Mentoring Interventions for Underrepresented Minorities. *Academic Medicine*, 91(7), 994-1001.

Lyttelton, T, Zang, E, & Musick, K. (2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 230-249.



Inklusion und Zugehörigkeit

Referenzen 2/2 (in Englisch)

Mowbray, PK, Wilkinson, A, & Tse, HHM (2022). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management*, 33(2), 1054-1070.

Murphy, C, & Thomas, FP (2023). Historic highs in employment for people with disabilities: An unexpected pandemic outcome. *The Journal of Spinal Cord Medicine*, 46(2), 165-166.

Nielsen, K, & Randall, R (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress*, 26(2), 91-111.

Noonan, MC., & Glass, JL (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38-45.

Oreopoulos, P (2011). Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal. Economic Policy*, 3(4), 148-171.

Schmidt, FL, & Hunter, JE (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Smith, JL, Handley, IM., Zale, AV, Rushing, S, & Potvin, MA (2015). Now Hiring! Empirically Testing a Three-Step Intervention to Increase Faculty Gender Diversity in STEM. *Bioscience*, 65(11), 1084-1087.

Stone, J (2022). *Employee resource groups and employment outcomes in LGBT employees* (Order No. 29065771). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global (2656162717).

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).