

Leitfaden zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz



Sarah Cunningham, Dr. William Fleming, Cherise
Regier, Micah Kaats, Prof Jan-Emmanuel De Neve

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).

Arbeit Wohlbefinden Interventionen



Der Leitfaden für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist eine prägnante Zusammenfassung der Erkenntnisse aus einer umfangreichen systematischen Literaturrecherche zu Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Er präsentiert Erkenntnisse auf hohem Niveau in einer leicht zugänglichen und verständlichen Sprache, um die Anwendung zu erleichtern.

Mit Unterstützung von Indeed und in Zusammenarbeit mit unserem akademischen Partner, dem [Wellbeing Research Centre der Universität Oxford](#), hat das World Wellbeing Movement diesen Leitfaden erstellt. Er enthält evidenzbasierte Interventionen, die nach 12 Schlüsselfaktoren für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz geordnet sind.

Forscher haben mehr als 3.000 wissenschaftliche Studien über Maßnahmen zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz ausgewertet, um Strategien zu ermitteln, die nachweislich das Wohlbefinden von Mitarbeitenden in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen steigern. Da Führungskräfte oft unter Zeitdruck stehen, haben wir die wichtigsten Erkenntnisse in dieser frei zugänglichen Ressource zusammengefasst und zu einer kompakten, leicht verständlichen Übersicht gebracht, die vielbeschäftigte Fach- und Führungskräfte unterstützt.

Dieser Leitfaden basiert auf den wissenschaftlich fundierten Empfehlungen des World Wellbeing Movement, [wie man sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz misst als auch die Gründe dafür versteht](#) – ähnlich wie der [Indeed Work Wellbeing Score](#), der ebenfalls in Zusammenarbeit mit Experten des Wellbeing Research Centre entwickelt wurde. Sobald Sie die Daten erhoben haben, können Sie diesen Leitfaden 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. Bei der Auswahl der Maßnahmen sollten Arbeitgeber Faktoren wie das Arbeitsumfeld, die Branche, den geografischen Standort und die besonderen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter berücksichtigen.

Auch wenn es kein Patentrezept gibt und jede Maßnahme ihre Grenzen hat, schaffen viele Unternehmen positive Veränderungen, indem sie mehrere Maßnahmen auf *organisatorischer, Gruppen- und individueller Ebene* kombinieren, die verschiedene Faktoren des Mitarbeiterwohlbefindens ansprechen.

Arbeit mit dem Leitfaden zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern

Work Wellbeing Playbook



indeed

WW World Wellbeing
Movement



Schauen Sie hier das Video: <https://www.youtube.com/watch?v=EUjWvb0A2rU>

indeed

WW World Wellbeing
Movement



So erzielen Sie mit dieser Präsentation optimale Ergebnisse

- 1** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, die Umfrage zu Wohlbefinden am Arbeitsplatz von Indeed auszufüllen. Bemühen Sie sich um eine möglichst hohe Antwortrate, um sicherzustellen, dass Ihre Ergebnisse die Vielfalt in Ihrer Belegschaft abbilden.
- 2** Analysieren Sie Ihre Ergebnisse und ermitteln Sie die für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz förderlichen Faktoren, bei denen Sie schlecht abschneiden. Diese Faktoren sind miteinander verknüpft. Denken Sie also kritisch darüber nach, wie sie bei Ihnen am Arbeitsplatz miteinander zusammenhängen könnten.
- 3** Lesen Sie sich diese Präsentation vollständig durch und achten Sie besonders auf die Maßnahmen für die Faktoren, die Sie verbessern möchten.
- 4** Beschäftigen Sie sich genauer mit den Maßnahmen, die Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen können, und prüfen Sie sorgfältig, wie sich diese an Ihre spezifischen Bedürfnisse im Bereich Wohlbefinden anpassen lassen.

Phasen für wirkungsvolle und nachhaltige Ergebnisse



Der weitere Teil dieser Ressource fasst evidenzbasierte Interventionen zusammen, die entlang dieser 12 Faktoren für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz kategorisiert sind:



Erfolg

Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steht in Zusammenhang mit dem Erreichen arbeitsbezogener Ziele durch den gezielten Einsatz von Fähigkeiten, Anstrengung und Engagement.



Wertschätzung

Ausdrucksformen und Handlungen echter Wertschätzung können einen tiefgreifenden Einfluss auf das Wohlbefinden haben.



Vergütung

Eine faire Bezahlung und andere Formen der Vergütung sind grundlegend für die Schaffung eines guten Arbeitsklimas.



Energie

Motivierte Mitarbeiter sind engagierter, produktiver und zufriedener bei der Arbeit.



Flexibilität

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern mehr Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeiten einräumen, kann dies ihr Wohlbefinden und ihre Produktivität verbessern.



Inklusion und Zugehörigkeit

Vielfalt prägt die Belegschaft, während Inklusion und Zugehörigkeit den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich zu entfalten.



Lernen

Wenn man den Mitarbeitenden Autonomie und Zugang zu Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt, hat das viele Vorteile für das Wohlbefinden.



Management

Führungskräfte, die Unterstützung bieten, sind entscheidend dafür, wie sich Mitarbeitende bei der Arbeit fühlen und ob Aufgaben erfolgreich abgeschlossen werden.



Sinn

Sinnhaftigkeit kann ein starker Motivator am Arbeitsplatz sein, der sowohl die Leistung als auch das Wohlbefinden fördert.



Stress

Stress bei Mitarbeitenden kann das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ernsthaft beeinträchtigen, wenn er nicht gezielt angegangen wird. Erkennen und Beseitigen der Grundursachen.



Unterstützung

Mitarbeitende, die sich wirklich unterstützt fühlen, sind weniger gestresst, zufriedener am Arbeitsplatz und erbringen bessere Leistungen.



Vertrauen

Vertrauen schafft ein sicheres Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeitende unterstützt und wertgeschätzt fühlen. Damit werden Kreativität, Innovation und Zusammenarbeit gefördert.



Erfolg

ist ein Haupttreiber für
Wohlbefinden am
Arbeitsplatz

Erfolg ist das Ergebnis der Bewältigung von Herausforderungen durch Fähigkeiten, Mühe und Engagement. Das Wohlbefinden von Mitarbeitenden kann mit dem Erreichen arbeitsbezogener Ziele zusammenhängen, die diese für wertvoll erachten. Folglich können Unternehmen, die Mitarbeitende beim Erreichen von für sie wichtigen Zielen unterstützen, möglicherweise sowohl das Wohlbefinden verbessern als auch mehr Produktivität verzeichnen.



Erfolg Interventionen

Entwickeln Sie gemeinsam den Prozess für die Leistungsbeurteilung

Die Mitarbeitenden bei der Entwicklung eines effektiven, fairen und unterstützenden Prozesses für die Leistungsbeurteilung einzubinden statt auszuschließen, sorgt für mehr Transparenz sowie qualitativ hochwertigeres Feedback und kann zu einer besseren Leistung führen.^{1,2}

Wenn die Mitarbeitenden an der Auswahl der Verfahren zur Leistungsmessung für Bewertungen beteiligt sind, sind die Leistungserwartungen sowohl für sie als auch für die Führungskräfte klar und die Integrität des Systems wird verbessert. Unternehmen sollten jedoch Vorsicht walten lassen, wenn sie gemeinsam entwickelte Verfahren zur Leistungsmessung als Grundlage für eine monetäre Vergütung oder nicht monetäre Belohnungen verwenden, da die Ergebnisse hierzu weiterhin durchwachsen sind.³



Quellen:

1. Kleingard et al. (2004)
2. Lam and Shaubroeck (1999)
3. Groen et al. (2017)



Erfolg Interventionen

Setzen Sie sich Teamziele, um die Leistung zu fördern

Festzulegen, welche Ziele das Team erreichen möchte, und hieraus Ziele für die einzelnen Teammitglieder abzuleiten, ist ein effektiver Ansatz für die Verbesserung der Gruppenleistung.¹ Dabei ist es jedoch wichtig, die Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder zu berücksichtigen. Die Daten zeigen, dass sehr gründliche Mitarbeitende mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als andere mit Jobs zufrieden sind, bei denen Ziele gesetzt werden.²

Konkrete und fordernde Ziele führen zu einer besseren Gruppenleistung als schwammige oder leicht zu erreichende Ziele.¹ Individuelle Ziele, durch die der Beitrag der einzelnen Mitglieder für die Gruppe maximiert werden soll, wirken sich positiv auf die Gruppenergebnisse aus. Im Gegensatz dazu können individuelle Ziele, die darauf ausgelegt sind, die Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder für sich genommen zu maximieren, zu mehr Konkurrenzdenken und Vertrauensverlust führen und so die Gruppenleistung verschlechtern.



Quellen:

1. Kleingeld et al. (2011)
2. Bipp and Kleingeld (2011)



Erfolg

Referenzen (in Englisch)

Bipp, T, & Kleingeld, P.A.M. (2011). Goal setting in practice : The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.

Daniels, K, Gedikli, C, Watson, D, Semkina, A, & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196.

Daniels, K, Watson, D, Nayani, R, Tregaskis, O, Hogg, M, Etuknwa, A, & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine* (1982), 277, 113888.

Groen, BAC, Wouters, MJF, & Wilderom, CPM (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.

Kleingeld, A, Van Tuijl, H, & Algera, JA (2004). Participation in the design of performance management systems: A quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 831-851.

Kleingeld, A, Van Mierlo, H, & Arends, L (2011). The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.

Lam, SSK, & Schaubroeck, J (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445-457.



Wertschätzung

ist ein Haupttreiber für
Wohlbefinden am
Arbeitsplatz

Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden echte **Wertschätzung** entgegenbringen, kann sich dies nachhaltig auf deren Wohlbefinden auswirken. Diese einfache Maßnahme wird mit zahlreichen evidenzbasierten positiven Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden in Verbindung gebracht, beispielsweise mit mehr Job-Zufriedenheit, weniger Burnouts, einem positiveren Gefühlsleben und engeren Beziehungen zu anderen Mitarbeitenden.



Wertschätzung Interventionen

Schaffen Sie eine Kultur der Anerkennung

Mitarbeitende können Anerkennung von verschiedenen Seiten erhalten: von ihrem Unternehmen, ihren Führungskräften, Teammitgliedern, dem Kundenstamm, der Patientenschaft oder sogar von sich selbst. Anerkennung sowohl für Teamleistungen als auch für individuelle Leistungen kann den arbeitsbedingten Stress verringern, indem Zusammenarbeit und Vertrauen am Arbeitsplatz sowie ein Gefühl der Zugehörigkeit¹ und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen gefördert werden.

- Ermutigen Sie Mitarbeitende, Teammitgliedern und sich selbst Anerkennung zuteilwerden zu lassen.^{2,3}
- Holen Sie Feedback aus dem Kundenstamm, von Klienten oder der Patientenschaft und feiern Sie positive Bewertungen.³
- Ermutigen Sie Vorgesetzte, mit gutem Beispiel voranzugehen, indem sie bei den Arbeitszeiten für ihr Team Zeit dafür einplanen, zusammenzukommen und ihrer Dankbarkeit den anderen Teammitgliedern und sich selbst gegenüber Ausdruck zu verleihen.⁴



Quellen:

1. Weziak-Bialowolska & Bialowolski (2022)
2. Tetric & Haimann (2014)
3. Black (2023)
4. Angelopoulou & Panagopoulou (2020)

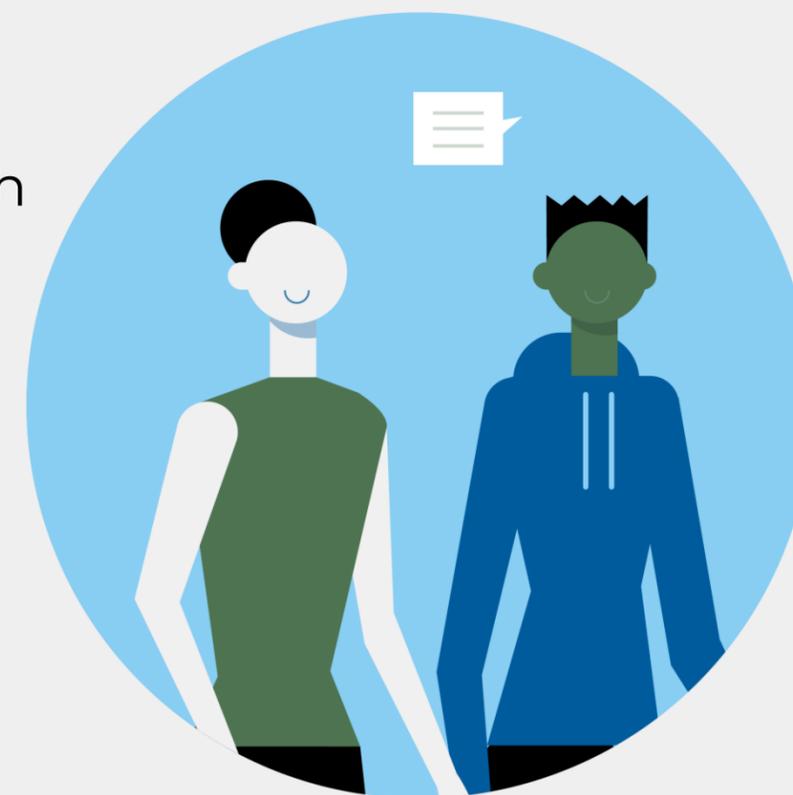


Wertschätzung Interventionen

Befolgen Sie diese vier Prinzipien, um Ihre Dankbarkeit zu zeigen

Um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern, müssen Sie behutsam vorgehen, wenn Sie Ihren Mitarbeitenden Anerkennung zuteilwerden lassen. Ansonsten können unbeabsichtigte negative Konsequenzen die Folge sein, die sich aus Konflikten, Ungleichbehandlung oder einem Gefühl der Ungerechtigkeit ergeben. Anerkennung muss mit Bedacht angebracht werden, d. h.:

- **Konkret** dahingehend, wofür der/die Mitarbeitende Anerkennung erhält
- **Angemessen** im Hinblick auf den Zeitpunkt, den Kontext und die Art, wie die Anerkennung den Mitarbeitenden entgegengebracht wird
- **Echt**, authentisch und aufrichtig sowie
- **Gleichmäßig** auf die Belegschaft verteilt. Stellen Sie sicher, dass Personen, die remote, hybrid oder unabhängig arbeiten, nicht übersehen werden.





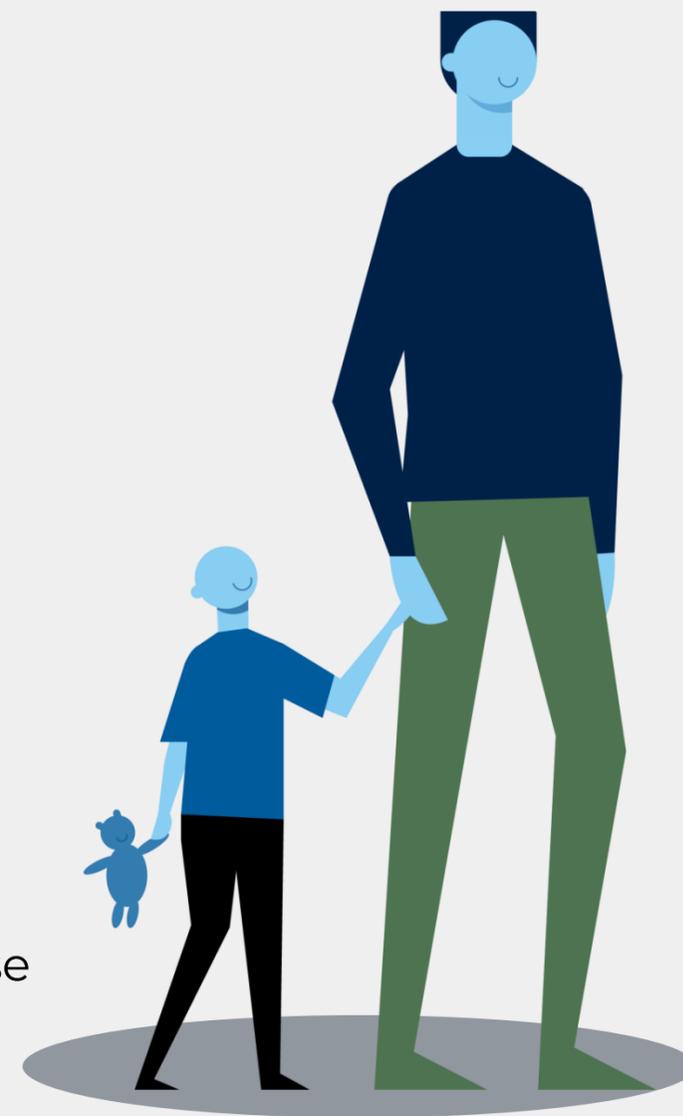
Wertschätzung Interventionen

Belohnen Sie Mitarbeitende für ihren Einsatz

Mitarbeitende für ihre Arbeitsleistung zu belohnen, ist eine wertvolle Form der Anerkennung, die für Wohlbefinden sorgen kann. **Monetäre** Belohnungen können die negativen Auswirkungen fordernder Arbeit oder solcher, für die wenig intrinsische Motivation aufgebracht werden kann, ausgleichen – beispielsweise Erschöpfung bei den Mitarbeitenden.^{1,2,3} **Nicht monetäre** Belohnungen wie flexible Arbeitsoptionen können zu mehr Selbstständigkeit und einer besseren Work-Life- Balance der Mitarbeitenden führen.^{4,5}

Wichtige Überlegungen:

- Berücksichtigen Sie den Motivationsbedarf der Mitarbeitenden, wenn Sie Belohnungssysteme konzipieren.
- Bewerten Sie die Auswirkungen von Belohnungen auf die Mitarbeitenden, um sicherzustellen, dass diese nicht für mehr arbeitsbezogenen Druck, Konkurrenzdenken oder Ungleichbehandlung sorgen.



Quellen:

1. Victor and Hoole (2010)
2. van Vegchel et al. (2004)
3. Kosfeld et al. (2016)
4. Kelly et al. (2016)
5. Moen et al. (2016)



Wertschätzung Interventionen

Priorisieren Sie Anstand, Freundlichkeit und Höflichkeit

Anerkennungsprogramme für Mitarbeitende können das Wohlbefinden selbiger mehr beeinflussen, wenn das betreffende Unternehmen eine starke Kultur des Anstands, der Freundlichkeit und der Höflichkeit hat. Der ehemalige CEO von Mastercard hat den Begriff des Anstandsquotienten (Decency Quotient) geprägt:

„Der Begriff ‚Anstandsquotient‘ umfasst, dass eine Person nicht nur Empathie für Mitarbeitende und Teammitglieder empfindet, sondern auch den ehrlichen Wunsch, sich um diese zu kümmern.“ „Ein hoher Anstandsquotient bedeutet, dass eine Person etwas Positives für alle am Arbeitsplatz möchte und sicherstellt, dass alle sich respektiert und wertgeschätzt fühlen.“ „Der Anstandsquotient zeigt sich in der täglichen Interaktion mit anderen.“ „Der Begriff ‚Anstandsquotient‘ impliziert ein korrektes Verhalten gegenüber anderen.“¹

Forschungsergebnisse der Psychiaterin Dr. Kelli Harding zeigen, dass Freundlichkeit und zwischenmenschlicher Kontakt sich stärker positiv auf unsere körperliche und psychische Gesundheit auswirken können als klassische medizinische Methoden. Sie vertritt die Ansicht, dass gute Führungskräfte genauso wichtig sind wie gute Ärzte, um Krankheiten vorzubeugen.²



Quellen:

1. [Harvard Business Review \(2019\)](#)
2. [Harding \(2020\)](#)



Wertschätzung

Referenzen (in Englisch)

Angelopoulou, P & Panagopoulou, E. (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *Psychology, Health & Medicine*, 25(8), 950-957.

Black, PW (2023). The effect of peer-to-peer recognition systems on helping behavior: The influence of rewards and group affiliation. *Accounting, Organizations and Society*, 101454.

Harding, K (2019). *The Rabbit Effect: Live Longer, Happier, and Healthier with the Groundbreaking Science of Kindness*. Atria Books.

Hoole, C & Victor, J (2017). The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-14.

Kelly, EL, Moen, P, Oakes, JM, Fan, W, Okechukwu, C, Davis, KD, Casper, LM. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.

Kosfeld, M, Neckermann, S, & Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic Inquiry*, 55(1), 237-247.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, SR, Almeida, D, Kossek, EF, & 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), 134-164.

Osatuke, K, Moore, SC, Ward, C, Dyrenforth, SR, & Belton, L (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavior*

Scherbaum, CA, Naidoo, LJ, & Saunderson, R (2022). The impact of manager recognition training on performance: A quasi-experimental field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 57-70.

Smith, SL, Kelloway, KE (2016). Respect in the workplace: an evaluation of a short online intervention program. In Sparrow, P., Cartwright, S., & Albrecht, S. (Eds.), *Innovative Interventions to improve employee well-being and performance* (Vol. 3). Bradford, West Yorkshire: Emerald Publishing Limited.

Tetrick, LE & Haimann, CR (2014) Employee Recognition. In Day, A., Kelloway, E., & Hurrell, J. (Eds.), *Workplace well-being : How to build psychologically healthy workplaces*. Chichester.

Van Vegchel, N, De Jonge, J, Bosma, H, & Schaufeli, W (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine* (1982), 60(5), 1117-1131.

Walsh, BM, & Magley, VJ (2020). Workplace civility training: Understanding drivers of motivation to learn. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2165-2187.

Weziak-Bialowolska, D, & Bialowolski, P (2022). Associations of recognition at work with subsequent health and quality of life among older working adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(4), 835-847.



Vergütung

ist ein Haupttreiber für
Wohlbefinden am
Arbeitsplatz

Die Vergütung der Mitarbeitenden spiegelt wider, wie wichtig einem Unternehmen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist.

Mitarbeitende, die fair bezahlt werden, sind zufriedener mit ihrem Job, loyal gegenüber ihrem Unternehmen, besser in der Lage, für ihre Familie zu sorgen, und bringen sich aktiver in das kommunale Leben ein. Neben Fairness müssen Unternehmen auch darauf achten, welche Verhaltensweisen ihre Vergütungsstruktur fördert, um unbeabsichtigte Folgen zu vermeiden, die sich negativ auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die Leistung auswirken.



Vergütung Interventionen

Seien Sie transparent beim Gehalt, um Ungleichbehandlung zu verringern

Unternehmen, die Richtlinien zu Gehaltstransparenz einführen und konkrete Gehälter oder Gehaltsskalen für Stellen offenlegen, können die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Ungleichbehandlung beim Gehalt zu verringern, insbesondere zwischen den Geschlechtern^{1,2}

Damit Gehaltstransparenz erfolgreich ist, müssen die Mitarbeitenden in der Lage sein und die Möglichkeit haben, über ihr Gehalt zu verhandeln. Die Führungskräfte müssen wiederum offen dafür sein, das Gehalt von Mitarbeitenden zu erhöhen, insbesondere, wenn ihr Gehalt unter dem Durchschnitt liegt.³ Unternehmen sollten deutlich machen, welches Ziel sie mit der Einführung von Gehaltstransparenz verfolgen, um eine negative Einstellung dazu und Konflikte am Arbeitsplatz zu minimieren.



Quellen:

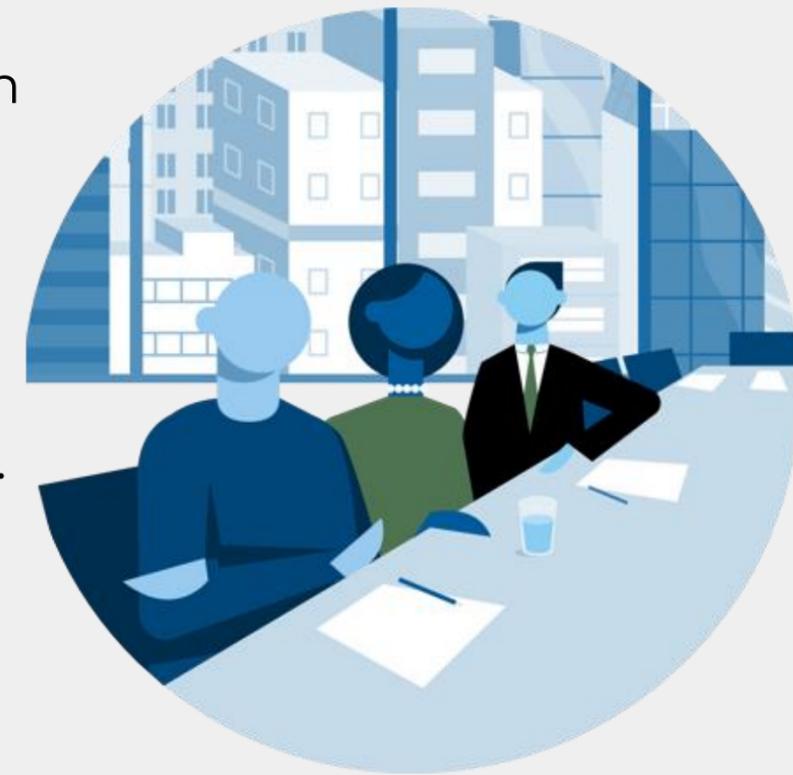
1. Gamage et al. (2020)
2. Oblog and Zenger (2022)
3. Cullen and Pakzad-Hurson (2023)



Vergütung Interventionen

Geben Sie die Bedingungen für Gehaltsverhandlungen an

Wenn Arbeitgeber nicht kommunizieren, dass über Gehälter verhandelt werden kann, bestehen Gender-Pay-Gaps weiter fort. Eine Studie hat gezeigt, dass, wenn in Stellenanzeigen keine Bedingungen für Gehaltsverhandlungen dargelegt sind, Männer eher um ein höheres Gehalt verhandeln, während Frauen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ihre Bereitschaft signalisieren, für weniger zu arbeiten.¹ Wenn Arbeitgeber jedoch in Stellenanzeigen ausdrücklich angeben, dass das Gehalt verhandelbar ist, verkleinert sich die Gender-Pay-Gap.



Ziehen Sie in Betracht, eine Arbeitsplatzrichtlinie einzuführen, in der der Prozess für Gehaltsverhandlungen erläutert wird, oder ermutigen Sie Vorgesetzte, mit ihren Teams über dieses Thema zu sprechen. Es kann sein, dass Mitarbeitende fälschlicherweise davon ausgehen, dass sie erst über ihr Gehalt verhandeln können, wenn sie befördert werden. Möglicherweise haben sie auch Angst, dieses Thema anzusprechen.

Quellen:

1. Leibbrandt and List (2015)



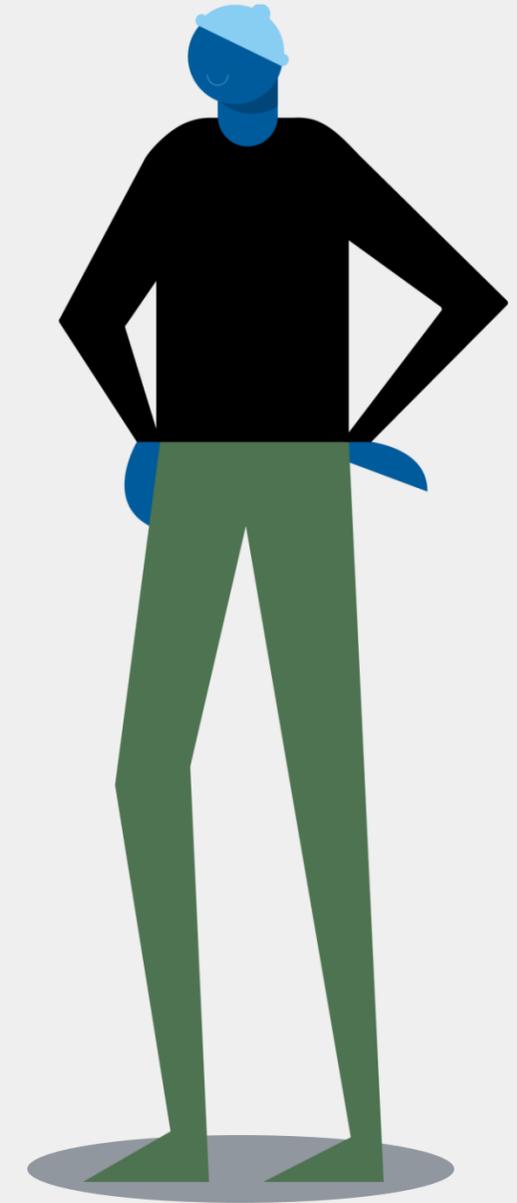
Vergütung Interventionen

Zahlen Sie mindestens einen existenzsichernden Lohn

Ein existenzsichernder Lohn entspricht dem, was ein/e Mitarbeitende/r benötigt, um grundlegende Ausgaben basierend auf den Lebenshaltungskosten im jeweiligen Umfeld zu decken. Er ist in der Regel höher als der Mindestlohn und hat sowohl für die Arbeitnehmenden als auch für das gesellschaftliche Wohlbefinden erhebliche positive Auswirkungen.

Ziehen Sie in Betracht, sich lokalen Initiativen für einen existenzsichernden Lohn anzuschließen, um sicherzustellen, dass alle Ihre Mitarbeitenden ihre Grundbedürfnisse decken können, einschließlich Lebensmitteln, Wohnraum, Transportmitteln und Kinderbetreuung.

Forschungsergebnisse zeigen, dass sich durch einen existenzsichernden Lohn die eigene Einschätzung der Gesundheit und der soziale Status verbessern und Symptome psychischer Erkrankungen gemildert werden^{1, 2}



Quellen:

1. Linneker and Willis (2016)
2. Burmaster et al. (2016)



Vergütung Interventionen

Beteiligen Sie die Mitarbeitenden am Gewinn

Aktienoptionen oder Boni für Mitarbeitende können besonders während bedeutendem Erfolg des Unternehmens die Motivation, die Bindung, das Vertrauen in den Arbeitsplatz und die Zufriedenheit mit der Arbeit steigern. Eine langfristige Studie mit britischen und europäischen Arbeitnehmenden zeigte, dass Mitarbeitende zufriedener mit ihrem Job sind, wenn sie auf Grundlage der Leistung ihrer Gruppe bezahlt werden.¹ Dies lag zum Teil an der Wahrnehmung, dass mehr Gerechtigkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu beobachten waren.

Eine gruppenbasierte Bezahlung nach Leistung kann negative Auswirkungen schlechter Arbeitsbedingungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verschleiern. Dies kann wiederum langfristig zu Risiken für die Leistung des Unternehmens führen, wenn diese Auswirkungen nicht bemerkt werden. Diese Probleme können durch Befragen der Mitarbeitenden zu Stressfaktoren am Arbeitsplatz erkannt und über die Vergütung hinaus minimiert werden.²



Quellen:

1. Bryson et al. (2016)
2. Fox et al. (2022)



Vergütung Interventionen

Bezahlung nach Leistung in Gruppen

Eine Analyse der Unternehmen auf der Liste „100 Best Companies to Work for in America“ (Die 100 besten Arbeitgeberunternehmen in den USA) zeigte, dass Mitarbeitende, die eine Bezahlung nach Leistung in Gruppen erhalten, sich mehr an Entscheidungen beteiligen, häufiger Informationen teilen, dem Management mehr vertrauen und von einer positiveren Kultur am Arbeitsplatz berichten – im Gegensatz zu denjenigen, die diese Boni nicht bekommen.¹

Es gibt verschiedene Arten der Bezahlung nach Leistung in Gruppen, darunter Teamboni, Beteiligungsprogramme für Mitarbeitende, Gewinnbeteiligung und Aktienoptionen. Die jeweils geeignete Herangehensweise hängt von der Art der Arbeit in einem Unternehmen und dessen strategischen Zielen ab. Arbeitsanforderungen müssen gerecht auf alle Teammitglieder verteilt werden, um Trittbrettfahren zu vermeiden, denn dies kann zu Unmut und einem Gefühl von mehr Ungerechtigkeit unter Mitarbeitenden führen.



Quellen:

1. Blasi et al. (2016)



Vergütung

Referenzen (in Englisch)

Bryson, A, Clark, AE., Freeman, RB., & Green, CP (2016). Share capitalism and worker wellbeing. *Labour Economics*, 42, 151-158.

Burmester, KB, Landefeld, JC, Rehkopf, DH, Lahiff, M, Sokal-Gutierrez, K, Adler-Milstein, S, & Fernald, LCH (2015). Impact of a private sector living wage intervention on depressive symptoms among apparel workers in the Dominican Republic: A quasi-experimental study. *BMJ Open*, 5(8), E007336.

Cullen, ZB & Pakzad-Hurson, B (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica*, 91(3), 765-802.

Diriwaechter, P & Shvartsman, E (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 146, 116-140.

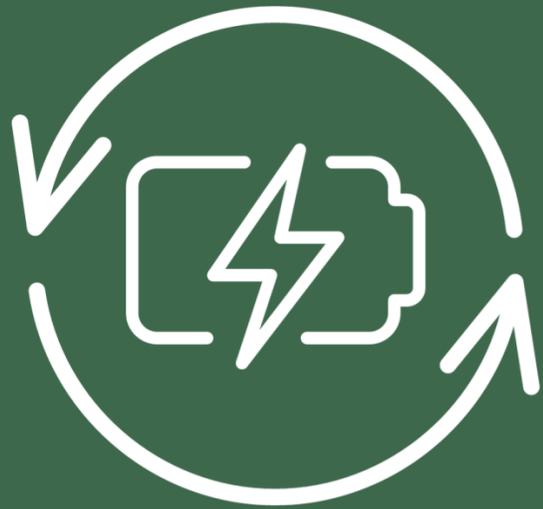
Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.

Gamage, DK, Mallick, S, Kavetsos, G, & Sevilla, A. (2020). Pay Transparency Initiative and Gender Pay Gap: Evidence from Research-Intensive Universities in the UK.

Leibbrandt, A, & List, JA (2015). Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. *Management Science*, 61(9), 2016-2024.

Linneker, B, & Wills, J (2016). The London living wage and in-work poverty reduction: Impacts on employers and workers. *Environment and Planning. C, Government & Policy*, 34(5), 759-776.

Obloj, T, & Zenger, T (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human behavior*, 6(5), 646-655.



Energie

ist ein Haupttreiber für
Wohlbefinden am
Arbeitsplatz

Ausgeruhte Mitarbeitende beteiligen sich am Arbeitsplatz mehr und sind produktiver und zufriedener als müde Mitarbeitende. Stress wegen der Arbeit ist ein häufiger Grund für wenig Energie. Daher ist es für ein besseres Wohlbefinden am Arbeitsplatz wichtig, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Auf den folgenden Folien finden Sie einige evidenzbasierte Möglichkeiten, arbeitsbedingte Ermüdung zu minimieren.



Energie Interventions

Schaffen Sie Resilienz bei Mitarbeitenden

Resilienz hilft Mitarbeitenden, mit Stress umzugehen, wodurch sie wiederum mehr Energie haben. Zum effektiven Aufbau von Resilienz gehört Reflexion über sich selbst und die Gruppe, um persönliche Stärken sowie Stressfaktoren auf der Arbeit zu identifizieren, Problemlösungsstrategien für Konflikte zu entwickeln und mit kognitiver Verhaltenstherapie zu lernen, sich weniger Negatives über sich selbst einzureden.¹

Mitarbeitende mit einer schlechten Work-Life-Balance sind anfällig für Überanstrengung und Burnout. Programme, die ihnen helfen, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu setzen, können ihre Resilienz verbessern.^{1, 2, 3} Beispielsweise kann eine Richtlinie am Arbeitsplatz zur digitalen Kommunikationsetikette außerhalb der Arbeitszeit übermäßigen Kontakt und zu viele Überstunden verhindern.



Quellen:

1. Liassis et al. (2009)
2. Foster et al. (2018)
3. Ejlertsson et al. (2021)





Energie Interventionen

Fördern Sie Mitarbeitende durch Job Crafting

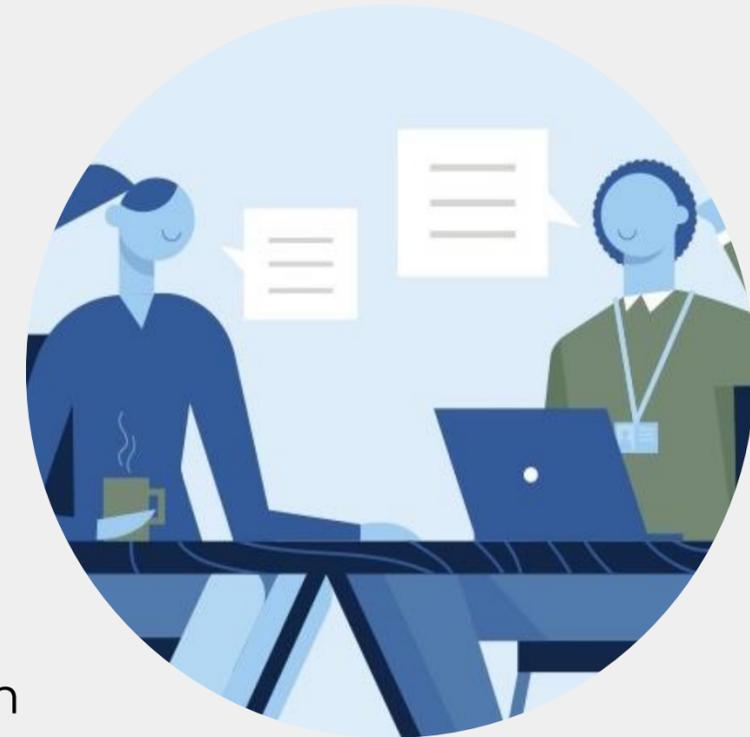
Job Crafting bietet Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Stellen so anzupassen, dass sie ihrem Wohlbefinden zugutekommt.¹ Es gibt drei grundlegende Arten von Job Crafting:

Task Crafting: Ändern der Art, des Umfangs, der Reihenfolge und der Anzahl von Aufgaben

Relational Crafting: Ändern von arbeitsbezogenen sozialen Interaktionen

Cognitive Crafting: Ändern der Sichtweise auf Arbeit

Studien in verschiedenen Branchen wie z. B. dem Gesundheits- und Bildungswesen, der Produktion und dem Gastgewerbe zeigen die positiven Auswirkungen des Job Crafting auf Mitarbeitende. Dazu gehören höhere Energielevel sowie mehr Beteiligung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.^{2, 3, 4}



Quellen:

1. [Harvard Business Review \(2020\)](#)
2. [Frederick and VanderWeele \(2020\)](#)
3. [Gordon et al. \(2018\)](#)
4. [Van Wingerten et al. \(2017\)](#)



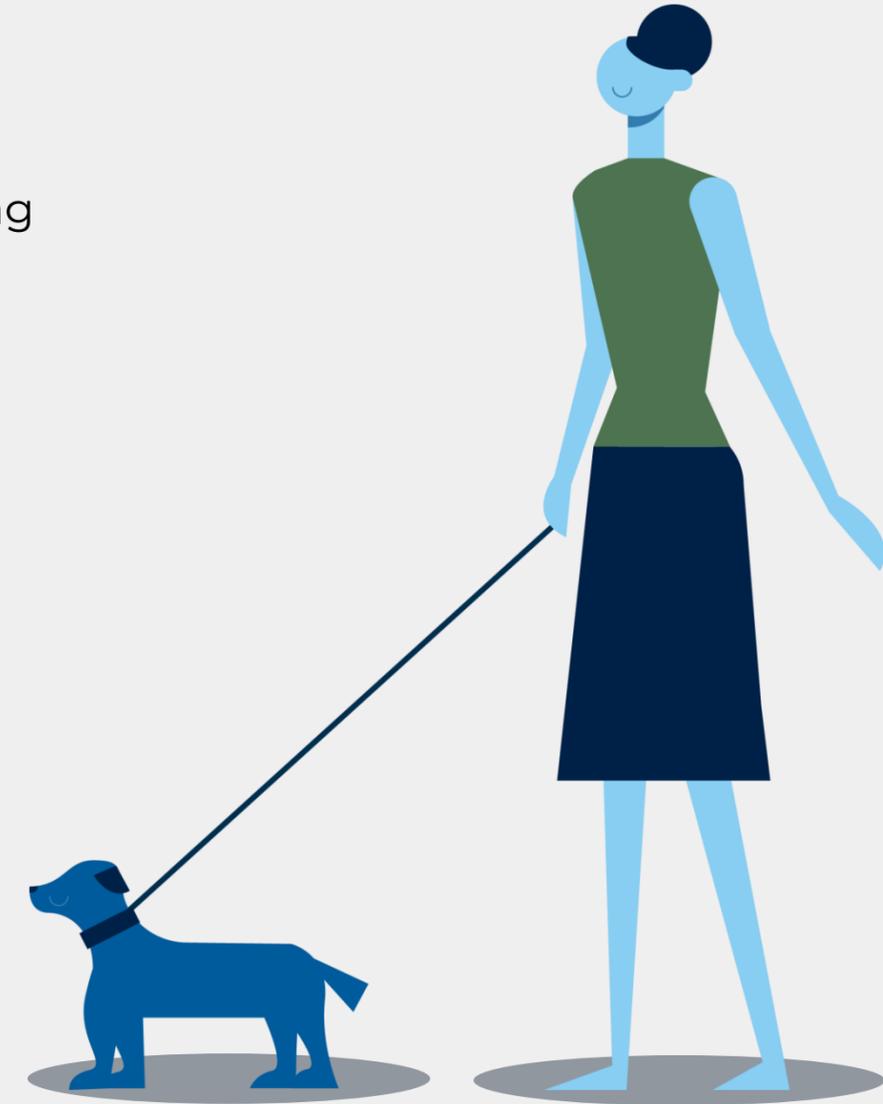
Energie Interventionen

Planen Sie kleine Pausen ein

Ermutigen Sie Mitarbeitende dazu, während ihres Arbeitstags kleine Pausen einzulegen, um das Energie- und Produktivitätslevel zu halten. Studien zeigen, dass Arbeitnehmende, die Pausen machen, später am Tag aufmerksamer sind und nach der Arbeit weniger Zeit zur Erholung benötigen.^{1,2}

Wie Mitarbeitende ihre Pause verbringen und wann sie sie nehmen, kann sich auf das Wohlbefinden auswirken. Die geeignete Herangehensweise hängt von der Art der Arbeit, dem sozioökonomischen Hintergrund und kulturellen Normen ab.

- Untersuchungen zufolge kann Bewegung während der Pausen förderlich sein, z. B. in Form von Stretching oder kurzen Spaziergängen.³ Eine randomisierte Kontrollstudie mit einem Gruppentrainingsprogramm in 31 japanischen Unternehmen zeigte bei den Teilnehmenden mehr Vitalität, soziale Unterstützung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.⁴
- Ein groß angelegtes Feldexperiment unter Geringverdienenden in Indien zeigte nach einem 30-minütigen Mittagsschlaf eine Verbesserung der Wahrnehmung, des psychologischen Wohlbefindens und der Produktivität.^{5,6}



Quellen:

1. Steidle et al. (2017)
2. Bennett et al. (2020)
3. Fiegen and Breitenbecher (2018)
4. Michishita et al. (2017)
5. Bessone et al. (2021)
6. Schwartz (2010)



Energie Interventionen

Klären Sie Mitarbeitende über Schlafhygiene auf

Wenn Sie Mitarbeitende darüber aufklären, wie wichtig erholsamer Schlaf für das gesamte Wohlbefinden ist, können Sie auf einfache Weise positive Auswirkungen erzielen. Dazu gehören unter anderem weniger Schlafmangel, weniger Präsentismus und weniger Verletzungen am Arbeitsplatz.^{1,2,3}

Schlafhygiene-Training sollte Mitarbeitende dabei unterstützen, ihren Tagesablauf so anzupassen, dass sie besser schlafen, beispielsweise durch morgendliches Sonnenlicht tanken und weniger Bildschirmzeit am Abend. Ein solches Training ist besonders für Schichtarbeitende wichtig, für die es oft schwierig ist, einen gesunden Schlafrhythmus einzuhalten.



Quellen:

1. Robbins et al. (2022)
2. Redeker et al. (2019)
3. Takano et al. (2021)



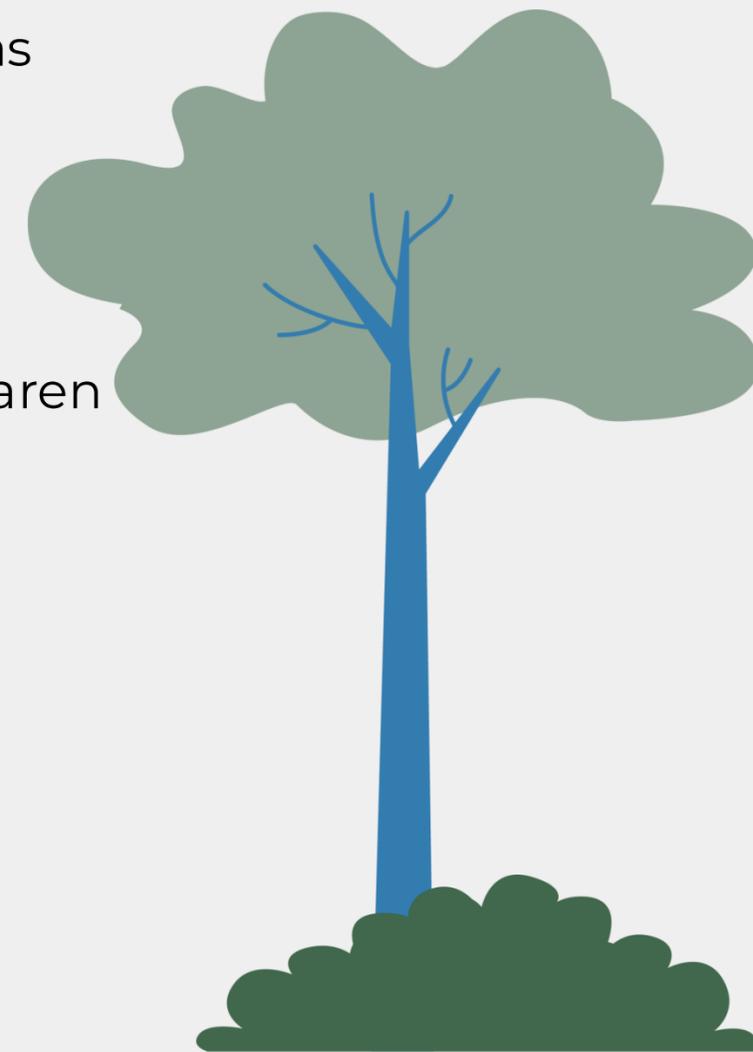
Energie Interventionen

Bieten Sie Achtsamkeits-, Meditations- und Yogakurse an

Achtsamkeit, Meditation und Yoga sind weitverbreitete Praktiken und bringen viele Vorteile für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden mit sich, wenn sie auf Dauer angewendet werden.

- Ein siebenwöchiger Online-Achtsamkeitskurs erhöhte die Resilienz und Vitalität der teilnehmenden Mitarbeitenden eines Chemieunternehmens und auch nach sechs Monaten waren die Vorteile weiterhin zu beobachten.¹
- Eine randomisierte Kontrollstudie an einer britischen Universität ergab, dass Mitarbeitende, die einmal in der Woche an einer einstündigen Yogaeinheit teilnahmen, mehr mentale Stärke, Selbstvertrauen und Energie hatten als diejenigen, die nicht teilnahmen.²

Beständigkeit ist wichtig für langfristige Ergebnisse. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden dabei, sämtliche Aspekte ihrer Arbeitsbedingungen zu minimieren, die sie davon abhalten könnten, regelmäßig an diesen Angeboten teilzunehmen.



Quellen: :

1. Aikens et al. (2014)
2. Hartfiel et al. (2011)



Energie Interventionen

Integrieren Sie Initiativen für das Wohlbefinden in die Arbeitsplatzkultur

Aktuelle Daten aus Umfrageanalysen von über 46.000 Arbeitnehmenden ergaben, dass verschiedene vom Unternehmen angebotene Programme für Wohlbefinden und Stress-Management – darunter Achtsamkeits-Training, Yogakurse und Resilienz-Training – keine positiven Auswirkungen auf die mentale Gesundheit hatten.¹ Diese Initiativen scheitern, wenn die Arbeitsbedingungen der Umsetzung im Weg stehen.

80 % der Arbeitnehmenden, die kürzlich an einer Umfrage von Deloitte teilnahmen, berichteten von einer hohen Arbeitsbelastung und stressigen Jobs.² Führungskräfte sollten sich darauf konzentrieren, den Stress für die Mitarbeitenden zu reduzieren und es möglich zu machen, persönliches Wachstum in den Arbeitsalltag zu integrieren – bevor sie versuchen, den Umgang mit Stress durch Praktiken zu ändern, deren Nutzen zusätzliche Arbeit erfordert.



Quellen: :

1. Fleming (2024)
2. [Deloitte Insights](#)



Energie

Referenzen 1/2 (in Englisch)

Aikens, KA., Astin, J, Pelletier, KR., Levanovich, Kristin, Baase, Catherine M., Park, Yeo Yung, & Bodnar, Catherine M. (2014). Mindfulness Goes to Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721-731.

Bennett, AA., Gabriel, AS., & Calderwood, C. (2020). Examining the Interplay of Micro-Break Durations and Activities for Employee Recovery: A Mixed-Methods Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 126-142.

Bessone, P, Rao, G, Schilbach, F, Schofield, H, & Toma, M. (2021). The Economic Consequences of Increasing Sleep Among the Urban Poor. *The Quarterly Journal of Economics*, 136(3), 1887-1941.

Ejlertsson, L, Heijbel, B, Brorsson, A, Troein, M, & Andersson, IH. (2021). Customized interventions improved employees' experience of recovery during the workday. *Work (Reading, Mass.)*, 70(2), 509-519.

Foster, K, Shochet, I, Wurfl, A, Roche, M, Maybery, D, Shakespeare-Finch, J, & Furness, T. (2018). On PAR: A feasibility study of the Promoting Adult Resilience programme with mental health nurses. *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(5), 1470-1480.

Frederick, DE, & VanderWeele, TJ (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), Cogent psychology, 2020, Vol.7 (1).

Fleming, W (2023). Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*. Early View

Fuegen, K, & Breitenbecher, KH. (2018). Walking and Being Outdoors in Nature Increase Positive Affect and Energy. *Ecopsychology*, 10(1), 14-25.

Gordon, HJ., Demerouti, E, Le Blanc, PM., Bakker, AB., Bipp, T, & Verhagen, MAMT (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.

Hartfiel, Ned ; Havenhand, Jon ; Khalsa, Sat Bir ; Clarke, Graham ; Krayner, Anne. (2011). The Effectiveness of Yoga for the Improvement of well-being and Resilience to Stress in the Workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(1), 70-76.

Lioussis, PL., Shochet, IM, Milllear, PM., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) Program: The Effectiveness of the Second, Shorter Pilot of a Workplace Prevention Program. *behavior Change*, 26(2), 97-112.



Energie

Referenzen 2/2 (in Englisch)

Michishita, R, Jiang, Y, Ariyoshi, D, Yoshida, M, Moriyama, H, Obata, Y, . . . Yamato, H. (2017). The Introduction of an Active Rest Program by Workplace Units Improved the Workplace Vigor and Presenteeism Among Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(12), 1140-1147.

Redeker, NS, Caruso, CC, Hashmi, SD, Mullington, Janet M, Grandner, Michael, & Morgenthaler, Timothy I. (2019). Workplace Interventions to Promote Sleep Health and an Alert, Healthy Workforce. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, 15(4), 649-657.

Robbins, R, Yi, F, Chobotar, T, Hawkins, S, Putt, D, Pepe, J, & Manoucheri, M. (2022). Evaluating “The REST of Your Life,” a Workplace Health Program to Improve Employee Sleep, Health, Energy, and Productivity. *American Journal of Health Promotion*, 36(5), 781-788.

Schwarz, T (2010) Why Companies Should Insist that Employees Take Naps. *Harvard Business Review*

Steidle, A, Gonzalez-Morales, M.G, Hoppe, A, Michel, A, & O'shea, D (2017). Energizing respites from work: A randomized controlled study on respite interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 650-662.

Takano, Y Iwano, S, Aoki, S, Nakano, N, & Sakano, Y. (2021). A systematic review of the effect of sleep interventions on presenteeism. *BioPsychoSocial Medicine*, 15(1), 1-21.

Van Wingerden, J, Derks-Theunissen, D, & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.



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.¹
- 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.² (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).³



Quellen:

1. Mas and Pallais (2017)
2. Shepherd-Banigan et al. (2016)
3. Choudhary et al. (2022)

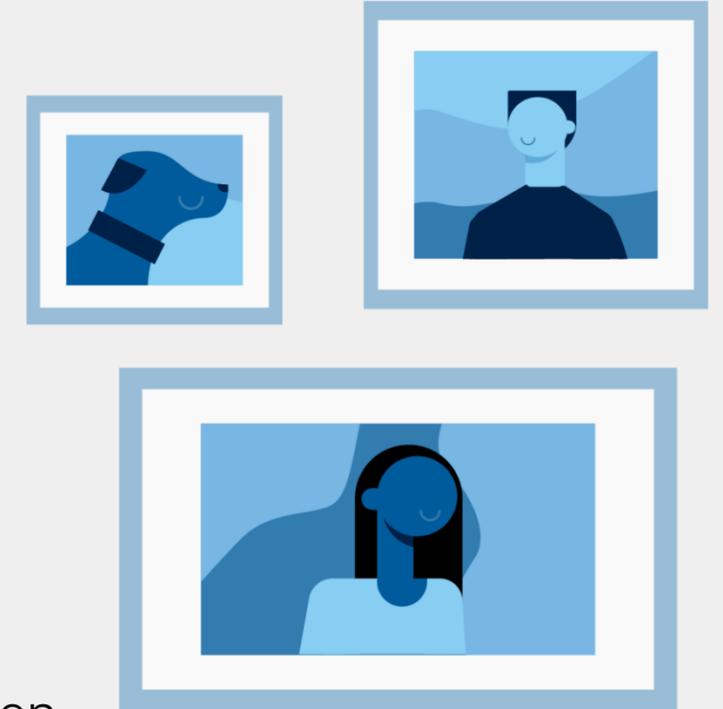


Flexibilität Interventionen

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.¹ Schon Monitore und Headsets bereitzustellen, kann einen großen Unterschied machen.
- **Zusammenarbeit:** Untersuchungen zufolge kann die Zusammenarbeit durch das Arbeiten im Homeoffice negativ beeinflusst werden.^{2,3} 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.⁴



Quellen:

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



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-Balance¹ Im Vergleich dazu sind Mitarbeitende, die wenig oder kein Mitspracherecht haben, unzufriedener und haben ein höheres Risiko für eine schlechte Gesundheit.² 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.³

Die Work-Life-Balance und die empfundene soziale Unterstützung von Mitarbeitenden⁴ 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.⁵



Quellen: :

1. Moen et al. (2016)
2. Schneider and Harknett (2019)
3. Mas 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.^{1,2}



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.¹ Eine Studie ergab, dass Frauen, die Elternzeit nahmen, mit einer um 53 % geringeren Wahrscheinlichkeit psychologische Hilfe suchten, als diejenigen, die nicht in Elternzeit gingen.² Untersuchungen zufolge könnte das Wohlbefinden von Familien zudem noch weiter steigen, wenn beide Elternteile Elternzeit nehmen.³

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.

Jou, J, Kozhimannil, KB, Abraham, JM., Blewett, LA, & McGovern, PM. (2018). Paid Maternity Leave in the United States: Associations with Maternal and Infant Health. *Maternal and Child Health Journal*, 22(2), 216-225.

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 workers. *Nature Human behavior*, 6(1), 43-54.



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 Führungskraft 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 erzielen.¹
- Unternehmen im oberen Quartil für Gender-Vielfalt erreichen mit einer 25 % höheren Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlichen Profit.²
- 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 Teams.³
- Sogar im Militär gibt es mehr gesunde Sichtweisen in gemischten Teams.⁴



Quellen: :

1. [Boston Consulting Group](#)
2. [McKinsey](#)

3. Hoogendoorn et al. (2013)
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 (2000)

3. Oreopoulos (2011)

4. Bertrand and Duflp (2016)

5. Smith et al. (2015)

6. Bohnet (2016)

7. Schmidt et al. (1998)



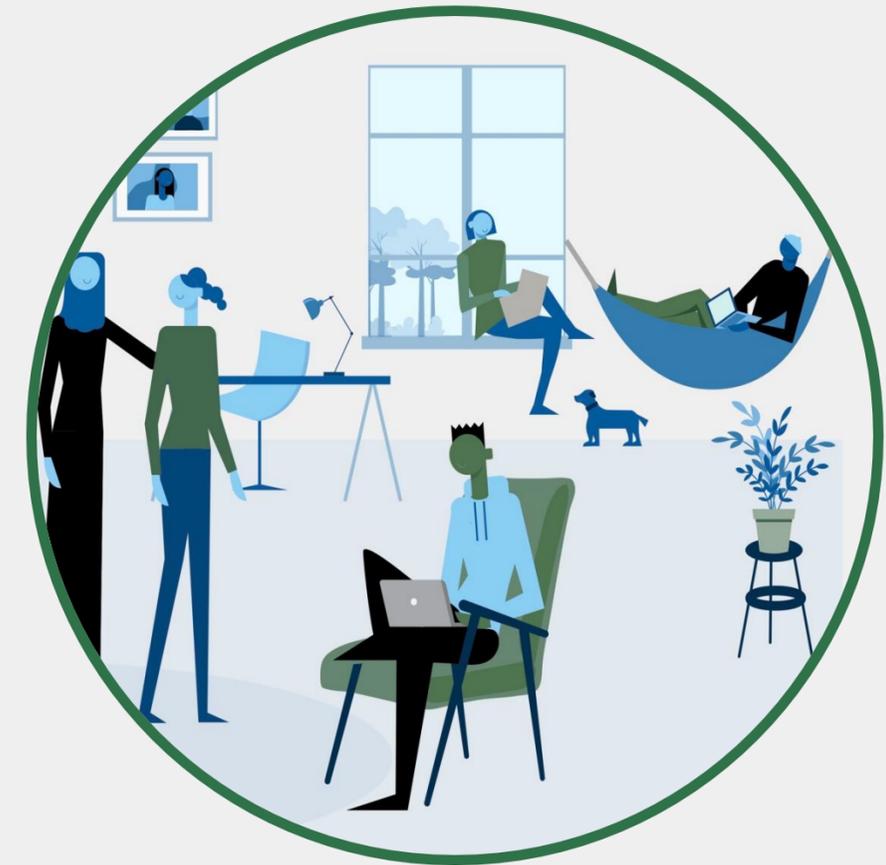
Inklusion und Zugehörigkeit

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)
2. Fox et al. (2022)
3. Mowbray et al. (2022)

4. Nielsen and Randall (2012)
5. Brimhall (2019)



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](#)

2. Lewis et al. (2016)

3. [Harvard Business Review](#)

4. [Gallup](#)

indeed

World Wellbeing
Movement

UNIVERSITY OF
OXFORD

Wellbeing
Research
Centre



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).



Lernen

ist ein Haupttreiber des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

Eine Kultur des lebenslangen Lernens

hat mehrere positive Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden. Wenn Sie ihnen Autonomie geben und Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten, verbessert dies die Beteiligung, macht sie zufriedener mit ihrem Job, erleichtert Flexibilität und Anpassung und steigert die Produktivität.



Lernen Interventionen

Geben Sie Mitarbeitenden Autonomie, damit sie schneller lernen

Selbstbestimmte Mitarbeitende überwinden Herausforderungen am Arbeitsplatz dank schnellerem Lernen und schnellerer Anpassung leichter.¹ Dieses Gefühl von Unterstützung und Erfolg steigert ihr Selbstbewusstsein und das Wohlbefinden auf der Arbeit.² Diese Vorteile ergeben sich jedoch erst, wenn die Mitarbeitenden das Vertrauen ihrer Führungskräfte haben.³ Ein Schritt in diese Richtung ist es, dass Führungskräfte Mikromanagement vermeiden. (Siehe Abschnitt zu Vertrauen). Dies wird auch als Job Enrichment bezeichnet und kann die Einführung anspruchsvollerer Aufgaben beinhalten, die die Mitarbeiter gerne annehmen, um sich weiterzuentwickeln.

Mehrere langfristige Studien zeigten die Vorteile von Autonomie für das Lernen auf:

- Wenn Mitarbeitende in Callcentern vieles selbstständig erledigten, konnten sie sich leichter in interne Software-Systeme einarbeiten als Teammitglieder mit weniger Eigenverantwortung.⁴
- Eigenständigere Arbeitnehmende in der Produktion fanden und behoben Fertigungsfehler öfter als ihre weniger selbstständigen Teammitglieder. Außerdem war dieser Effekt bei Neulingen größer.²



Quellen: :

1. Schooler et al. (2004)

2. Leach et al. (2003)

3. Luring and Kubovcikova (2022)

4. Bond and Flaxman (2006)

indeed

World Wellbeing
Movement

UNIVERSITY OF
OXFORD

Wellbeing
Research
Centre



Lernen Interventionen

Bieten Sie relevante und vielfältige Lernmöglichkeiten

Mitarbeitende, die immer wieder an für sie relevanten Lernveranstaltungen teilnehmen, sind kreativer, beteiligen sich mehr und können besser mit aktuellen Herausforderungen umgehen. Es ist belegt, dass Weiterbildung wichtig für die berufliche Weiterentwicklung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist.¹

Es gibt verschiedene Arten von Lernprogrammen, die dem Wohlbefinden zugutekommen. Lernen, durch das persönliche Ressourcen für Wohlbefinden entwickelt werden, ist am besten belegt. Außerdem gibt es immer mehr Hinweise darauf, dass Lernen berufliche Skills wie die Führungsfähigkeit verbessert.¹

Ermutigten Sie Ihr Team, Bereiche zu analysieren, in denen noch Training benötigt wird, damit sie dort von Unterstützung profitieren.



Quellen: :

1. Watson et al. (2018)

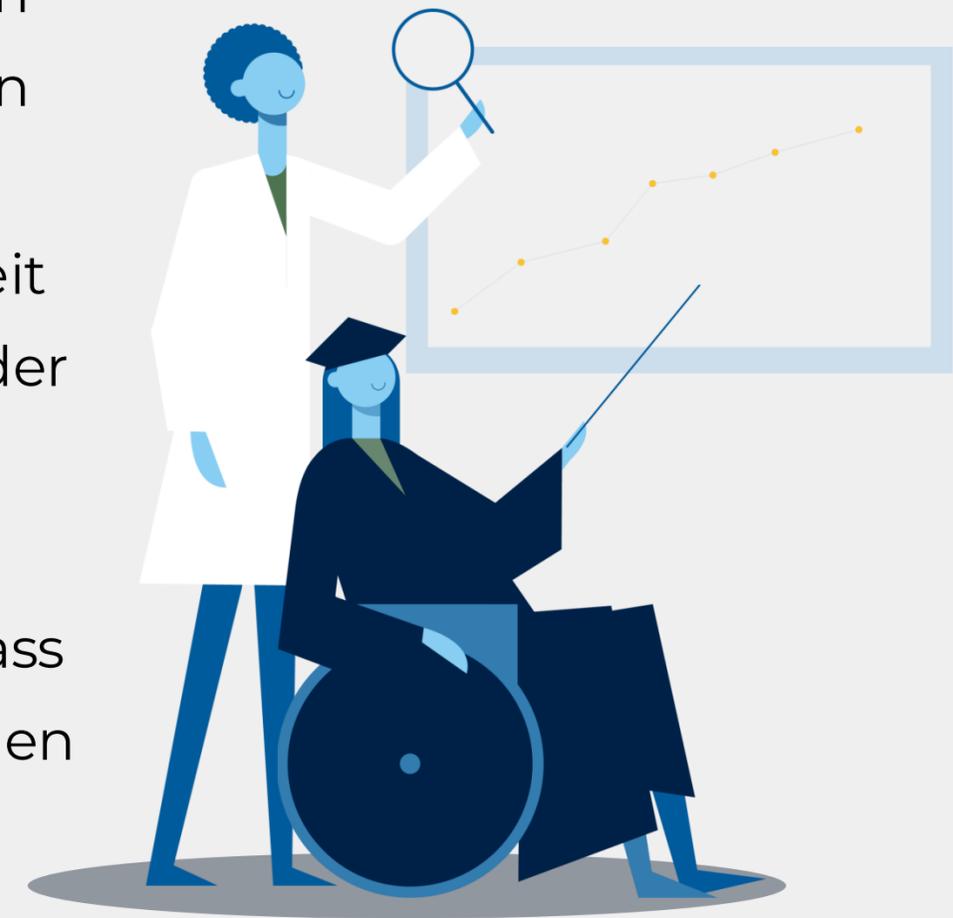


Lernen Interventionen

Unterstützen Sie eine Kultur des lebenslangen Lernens

Unternehmen, die Wert auf lebenslanges Lernen legen, investieren so nicht nur in die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, sondern binden das Lernen auch in deren tägliche Aktivitäten mit ein. Wenn diese Einstellung großflächig übernommen wird, kann dies zu mehr Mitarbeitendenengagement, Zufriedenheit im Job und einer höheren Mitarbeitendenbindung führen. Darüber hinaus wird der ROI erhöht, da das Training dazu motiviert, neues Wissen anzuwenden.¹

Eine Umfrage unter 2.810 Arbeitnehmenden im Vereinigten Königreich ergab, dass ein großes Angebot an Lernmöglichkeiten gründlichen Lernenden zugutekommen kann, weniger engagierte davon jedoch gestresst werden können.²



Quellen: :

1. Egan et al. (2004)
2. Felstead et al. (2015)



Lernen

Referenzen (in Englisch)

Bond, FW, & Flaxman, PE (2006). The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113-130.

Egan, TM, Yang, B, & Bartlett, KR (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.

Felstead, A, Gallie, D, Green, F, & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: Learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 294-310.

Lauring, J, & Kubovcikova, A. (2022). Delegating or failing to care: Does relationship with the supervisor change how job autonomy affect work outcomes? *European Management Review*, 19(4), 549-563.

Leach, DJ, Wall, TD, & Jackson, PR (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.

Schooler, C, Mulatu, MD, & Oates, G (2004). Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *The American Journal of Sociology*, 110(1), 161-197.

Watson, D, Tregaskis, O, Gedikli, C, Vaughn, O, & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268.



Management

ist ein Haupttreiber des
Wohlbefindens am
Arbeitsplatz

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle dabei, Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu schaffen. Maßnahmen für das Engagement der Führungskräfte, die berufliche Weiterentwicklung, weniger Stress und emotionale Intelligenz helfen dem gesamten Unternehmen – so werden die Teams effektiver unterstützt.



Management Interventionen

Investieren Sie in Trainings für Führungskräfte

Wenn sich Führungskräfte für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz einsetzen, ist es wahrscheinlicher, dass Bemühungen in diese Richtung erfolgreich sind.^{1,2} Fördern Sie stets die Weiterbildung der Führungskräfte, damit ihnen Wissen, Fertigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stehen, um das Wohlbefinden ihres Teams zu unterstützen.³

- Trainingsprogramme für Führungskräfte zur psychischen Gesundheit erweiterten das Wissen zu diesem Thema, änderten die Einstellung gegenüber psychischen Erkrankungen und steigerten das Selbstbewusstsein im Umgang damit.⁴
- Ein zweijähriges Trainingsprogramm für Führungskräfte zu den Themen Gesundheit und Sicherheit verbesserte die Wissensgrundlage in diesen Bereichen erheblich – genauso wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer physischen und sozialen Arbeitsumgebung. Dazu gehört auch, wie sehr sie sich von ihren Führungskräften unterstützt fühlen.⁵



Quellen: :

1. Daniels et al. (2017)

2. Daniels et al. (2021)

3. Lundmark et al. (2017)

4. Hanisch et al. (2017)

5. Torp (2008)

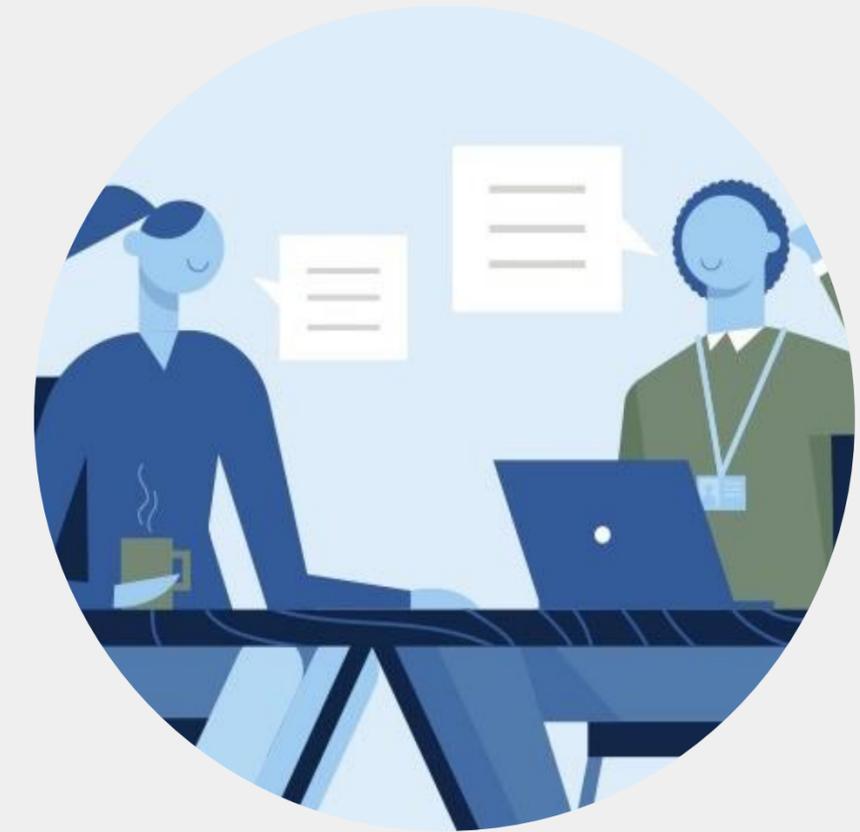


Management Interventionen

Verringern Sie Stress bei Führungskräften

Maßnahmen zur Minderung von Stress bei Führungskräften schützen nicht nur ihr Wohlbefinden, sondern ermöglichen es ihnen auch, das Wohlergehen anderer im Unternehmen besser zu fördern. Berufsbedingter Stress entsteht oft durch schlechte Arbeitsbedingungen wie übermäßige Arbeitsanforderungen oder geringe Jobsicherheit. In solchen Fällen können Maßnahmen, die die Arbeitsqualität verbessern, den Stress reduzieren.¹

Manchmal ist die Art der Arbeit selbst stressig und kann nicht verändert werden. In solchen Fällen können Maßnahmen, die den Arbeitnehmenden helfen, besser mit Stress umzugehen, ihr Wohlbefinden verbessern. Beispielsweise hat ein dreitägiger Stressbewältigungs-Workshop für Feuerwehrleute in mittleren Managementpositionen zu einer Zunahme von Zusammenhalt und Einsatzbereitschaft in ihren Teams im Vergleich zu denen geführt, die nicht am Workshop teilnahmen.²



Quellen: :

1. Fox et al. (2022)

2. Angelo and Chambel (2013)



Management Interventionen

Verbessern Sie die Unterstützung und Erreichbarkeit von Führungskräften

Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeitende mit unterstützenden und leicht erreichbaren Führungskräften, die häufig mit ihnen kommunizieren, oft besser mit arbeitsbedingten Stressfaktoren umgehen können, insbesondere bei organisatorischen Veränderungen oder Störungen des Umfelds.

- Eine Maßnahme, um die Unterstützung der Führungskräfte für die Work-Life-Balance in einem großen US-Technologieunternehmen zu verbessern, reduzierte während einer Fusion auftretende negative Emotionen und Stress bei den Arbeitnehmenden.¹
- Eine Studie über kanadische Beschäftigte im Gesundheitswesen in einer Phase des organisatorischen Wandels zeigte, dass ein unterstützenderes und kommunikativeres Management als Puffer gegen den Stress der Veränderung wirkte.²



Quellen: :

1. Leger et al. (2022)

2. Day et al. (2017)



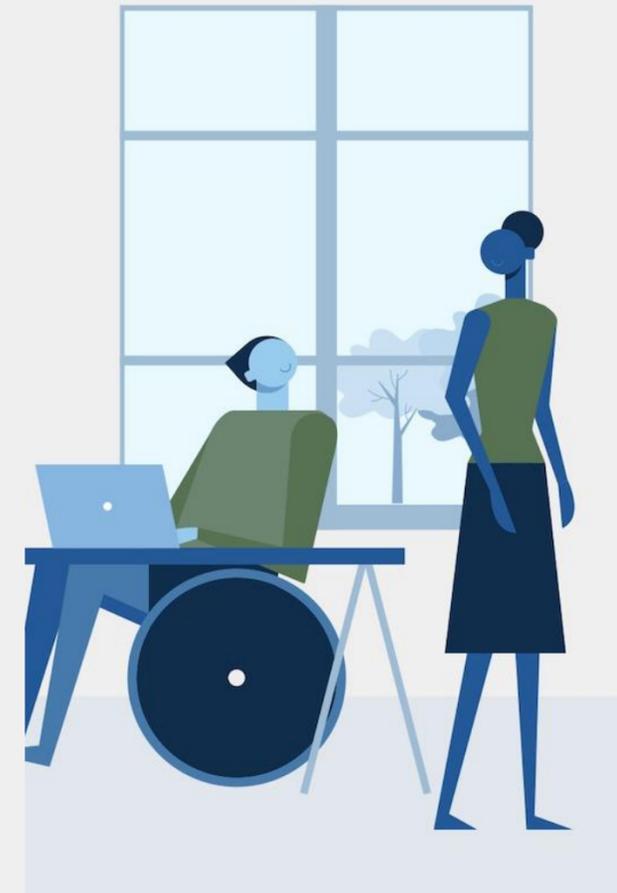
Management Interventionen

Fördern Sie die emotionale Intelligenz von Führungskräften

Die emotionale Intelligenz umfasst Qualitäten, die über allgemeine intellektuelle Intelligenz und technische Fähigkeiten hinausgehen und **Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und soziale Kompetenz einschließen**.¹ Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz sind erfolgreich, da sie in der Lage sind, ihre eigenen Emotionen sowie die Emotionen anderer zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Eine gute Nachricht für Unternehmen ist, dass emotionale Intelligenz durch effektives Training gestärkt werden kann.

Eine Metaanalyse von 24 Auswertungen von Erwachsenentrainings wies Verbesserungen der emotionalen Intelligenz nach, die über einen längeren Zeitraum anhielten.² Speziell für den Bereich der Arbeitswelt ergab sich, dass Mitarbeitende, die an einem dreitägigen Kurs teilnahmen, bei dem sie am Ende ihres Arbeitstages 20 Minuten lang ein Tagebuch führen mussten, im Anschluss an die Übung bedeutend höhere Werte bei der emotionalen Intelligenz, der positiven Stimmung und der Höflichkeit am Arbeitsplatz erreichten.³ Um optimale Ergebnisse zu erzielen, wird empfohlen, ein solches Training über einen längeren Zeitraum zu wiederholen.

20 Minuten Tagebuchschreiben am Ende eines Arbeitstages können ebenfalls hilfreich sein.⁴ Um optimale Ergebnisse zu erzielen, wird ein regelmäßiges Training über einen längeren Zeitraum empfohlen.



Quellen: :

1. Sterrett (2000)

2. Hodzik et al. (2013)

3. Kotsou et al. (2011)

4. Kirk et al. (2011)



Management

Referenzen (in Englisch)

Ângelo, R-P, & Chambel, M-J (2013). An intervention with firefighters to promote psychological occupational health according to the Job Demands-Resources Model. *Revista De Psicologia Social*, 28(2), 197-210.

Daniels, K, Gedikli, C, Watson, D, Semkina, A, & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196.

Day, A, Crown, SN & Ivany, M (2017) 'Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control'. *Safety Science*. Vol. 100, Part A. pp. 4-12

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.

Hanisch, SE, Birner, UW, Oberhauser, C, Nowak, D, & Sabariego, C (2017). Development and Evaluation of Digital Game-Based Training for Managers to Promote Employee Mental Health and Reduce Mental Illness Stigma at Work: Quasi-Experimental Study of Program Effectiveness. *JMIR Mental Health*, 4(3), E31.

Hodzic, S, Scharfen, J, Ripoll, P, Holling, H, & Zenasni, F. (2018). How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138-148.

Kirk, BA, Schutte, NS, & Hine, DW (2011). The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 179-195.

Kotsou, I, Nelis, D, Grégoire, J, Mikolajczak, M (2011) 'Emotional Plasticity : Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96 (4). Pp. 827-839

Leger, Kate A, Lee, Soomi, Chandler, Kelly D, & Almeida, David M. (2022). Effects of a workplace intervention on daily stressor reactivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 152-163.

Lundmark, R, Hasson, H, Von Thiele Schwarz, U, Hasson, D, & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: Line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work and Stress*, 31(3), 276-296.

Mihalache, M, & Mihalache, OR. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61(3), 295-314.

Salas, E, & Cannon-Bowers, JA. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.

Sterrett, E. (2000). *The manager's pocket guide to emotional intelligence : From management to leadership* (Managers Pocket Guide Series). Amherst, Mass.: HRD Press.

Torp, S (2008). How a Health and Safety Management Training Program May Improve the Working Environment in Small- and Medium-Sized Companies. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(3), 263-271.



Sinn

ist ein Haupttreiber des
Wohlbefindens am
Arbeitsplatz

Der Sinn der Arbeit kann ein wirkungsvoller Ansporn sein, der die Leistung steigert. Arbeitnehmende, die ihre Arbeit als sinnvoll erachten, sind engagierter, produktiver, teamorientierter und zufriedener. Mitarbeitenden dabei zu helfen, ihre Stärken zu entfalten und aus ihrer Arbeit Sinn zu schöpfen, kann verschiedene Aspekte des Wohlbefindens verbessern, einschließlich der körperlichen und psychischen Gesundheit. Führungskräfte, die Arbeitnehmenden vermitteln, inwiefern ihre Arbeit zu den größeren Zielen des Unternehmens beiträgt, sorgen dafür, dass diese ihre Aufgaben als sinnvoll empfinden.



Sinn Interventionen

Heben Sie die sozialen Aspekte der Arbeit hervor

Arbeitnehmende schöpfen aus ihrer Arbeit mehr Sinn, wenn sie wissen, dass sie anderen helfen.¹ Wenn Sie betonen, wie ihre Arbeit zum Wohlbefinden anderer beiträgt (prosoziales Aufgaben-Framing), kann das die Motivation steigern, die Teamarbeit fördern und die Leistung verbessern.²

Drei Feldversuche, die den Einfluss des prosozialen Aufgaben-Framings auf die Leistung der Arbeitnehmenden untersuchten, wiesen positive Effekte nach:²

- Mitarbeitende von Call Centern steigerten ihre Produktivität um 51 %.
- Rettungsschwimmerinnen und Rettungsschwimmer waren bereit, mehr Überstunden zu machen.
- Die Produktivität von Spendensammelnden erhöhte sich um 400 %.



Quellen:

1. Allan et al. (2018)
2. Grant (2008)



Sinn Interventionen

Fördern Sie einen stärkenorientierten Ansatz

Geben Sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit, über ihre Stärken nachzudenken und sie bei ihrer Arbeit einzusetzen, damit sie diese als sinnvoller erachten und zufriedener sind.¹ Wenn Angestellte ihre Stärken einbringen, kann das Stress verringern, das Selbstwertgefühl steigern und langfristig positive Emotionen wecken.² Es gibt verschiedene Wege, Arbeitnehmenden zu helfen, diese zu entfalten, von Fragebögen über Reflexionen in Gruppen bis hin zu Leistungsmanagementtechniken.

Eine randomisierte Kontrollstudie zu einer Reihe von Kleingruppensitzungen, die die Stärken der Mitarbeitenden in einer australischen Regierungsorganisation fördern und entwickeln sollten, zeigte Verbesserungen in Bezug auf die Selbstwahrnehmung, die Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie das subjektive und psychologische Wohlbefinden.³



Quellen:

1. Harzer and Ruch (2016)
2. Wood et al. (2011)
3. Page and Vella-Brodrick (2013)



Sinn Interventionen

Unterstützen Sie Arbeitnehmende durch Job Crafting

Job Crafting ermöglicht es Mitarbeitenden, ihre Arbeit so anzupassen, dass sie besser mit ihren Stärken, Leidenschaften, Interessen und Werten übereinstimmt.^{1,2}

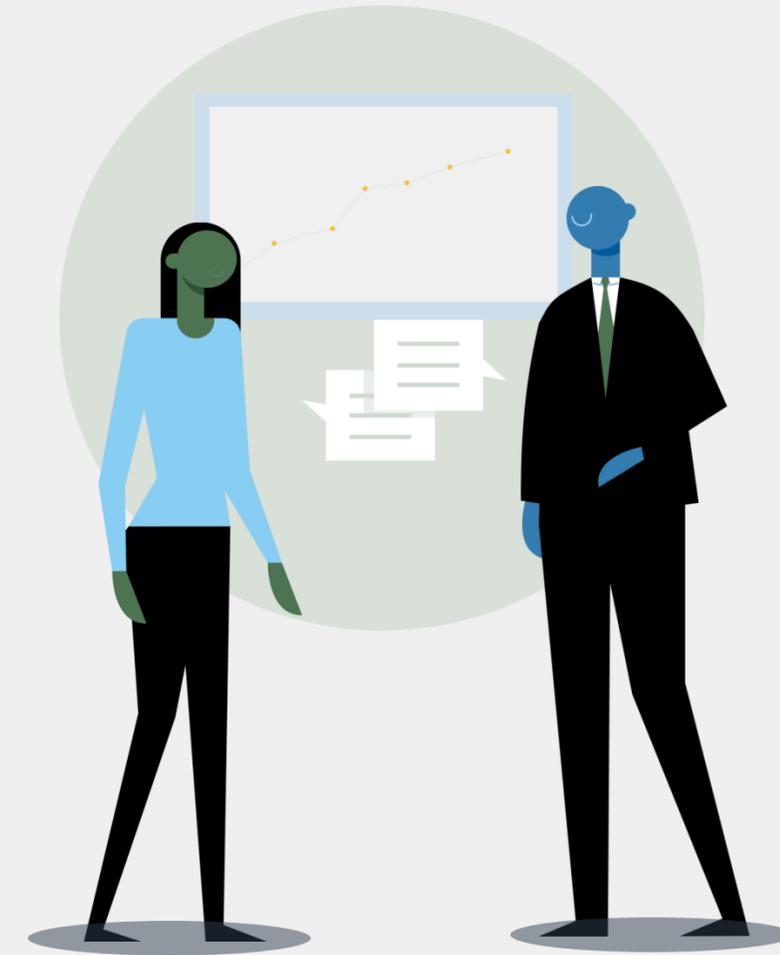
Es gibt drei Hauptformen des Job Crafting:

Task Crafting: Ändern der Art, des Umfangs, der Reihenfolge und der Anzahl von Aufgaben.

Relational Crafting: Ändern von arbeitsbezogenen sozialen Interaktionen

Perspective Crafting: Ändern der Sichtweise auf Arbeit

Eine Studie in den Niederlanden wies nach, dass Arbeitnehmende, die Job Crafting betreiben, mehr Sinn in ihrer Arbeit sehen.³ Ermutigen Sie Ihre Angestellten, Möglichkeiten zu finden, ihre Arbeit sinngebender zu gestalten, und unterstützen Sie sie durch Job Crafting, um diese Chancen zu nutzen.



Quellen:

1. Berg et al. (2010)

2. [Harvard Business Review \(2020\)](#)

3. Tims et al. (2016)



Sinn Interventionen

Integrieren Sie kritische Reflexion in den Arbeitsalltag

Ermutigten Sie Ihre Angestellten durch Gespräche, Coachings und Workshops, über den Sinn ihrer Arbeit nachzudenken. Wenn sie diesen im Blick behalten, können sie sich Ziele setzen, eine gute Arbeitsatmosphäre erzeugen und Stress reduzieren.^{1,2}

Eine randomisierte Kontrollstudie über einen zweieinhalbtägigen immersiven Workshop, der Arbeitnehmenden helfen sollte, sich mit dem Zweck ihrer Arbeit zu identifizieren, im Alltag mehr Energie zu haben und ihre allgemeine Lebensqualität zu steigern, führte kurz- und langfristig zu einer signifikanten Verbesserung des von den Teilnehmenden selbst beurteilten Allgemeinbefindens, der psychischen Gesundheit und der sozialen Funktionsfähigkeit.³



Quellen:

1. Voegtlin et al. (2015)
2. Grant et al. (2009)
3. Das et al. (2019)



Sinn Interventionen

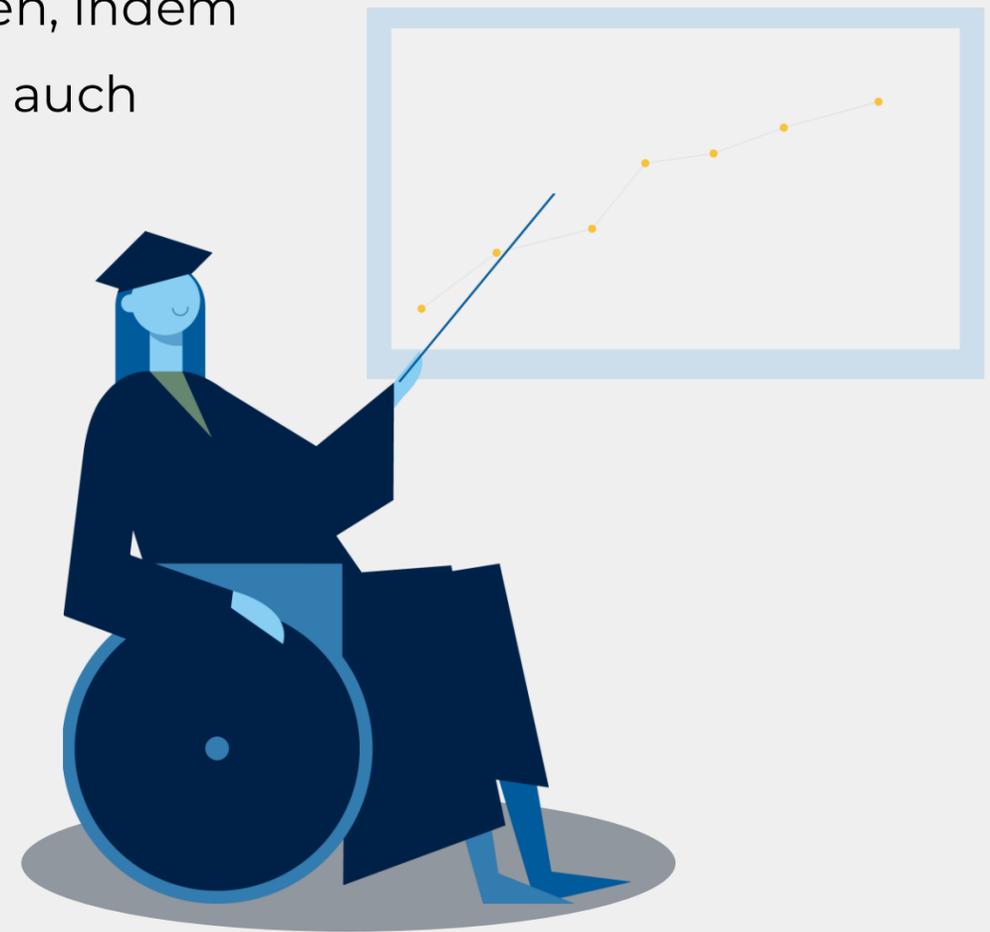
Verknüpfen Sie die Arbeit der Angestellten mit der Mission des Unternehmens

Mitarbeitende, die ihre Arbeit als wirklich sinnvoll empfinden, sind resilienter als diejenigen, die dies nicht tun. Führungskräfte können der Arbeit ihrer Angestellten einen Sinn verleihen, indem sie ihnen nicht nur klar die Mission des Unternehmens kommunizieren, sondern ihnen auch vermitteln, wie ihre Aufgaben zu dieser beitragen.¹

Eine eingehende Verlaufsanalyse von Präsident John F. Kennedys Führungsverhalten bei der NASA in den 1960er Jahren (zu der Zeit, als sie den ersten Menschen zum Mond brachte) ergab vier praktische Erkenntnisse:¹

1. Formulieren Sie **eine** Unternehmensmission.
2. Definieren Sie anhand der Unternehmensmission ein **konkretes Ziel**.
3. **Verknüpfen** Sie die Aufgaben der Angestellten mit diesem konkreten Ziel.
4. **Inspirieren** Sie die Arbeitnehmenden mit rhetorischen Mitteln.

Quellen: :
1. Carton (2018)





Sinn

Referenzen (in Englisch)

Allan, Blake A, Duffy, Ryan D, & Collisson, Brian. (2018). Helping Others Increases Meaningful Work: Evidence From Three Experiments. *Journal of Counseling Psychology*, 65(2), 155-165.

Berg, Justin M., Grant, Adam M., & Johnson, Victoria. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 21(5), 973-994.

Carton, Andrew M. (2018). I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369.

Das, Sai Krupa, Mason, Shawn T., Vail, Taylor A., Rogers, Gail V., Livingston, Kara A., Whelan, Jillian G., . . . Roberts, Susan B. (2019). Effectiveness of an Energy Management Training Course on Employee Well-Being: A Randomized Controlled Trial. *American Journal of Health Promotion*, 33(1), 118-130.

Grant, Adam M. (2008). The Significance of Task Significance. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.

Grant, Anthony M., Curtayne, Linley, & Burton, Geraldine. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.

Harzer, Claudia, & Ruch, Willibald. (2016). Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2237-2256.

Page, Kathryn M., & Vella-Brodrick, Dianne A. (2013). The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007-1031.

Tims, Maria, Derks, Daantje, & Bakker, Arnold B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.

Voegtlin, Christian, Boehm, Stephan A, & Bruch, Heike. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), 354-373.

Wood, Alex M., Linley, P. Alex, Maltby, John, Kashdan, Todd B., & Hurling, Robert. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15-19.



Stress

ist ein Haupttreiber des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

Stress kann bei Arbeitnehmenden das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ernsthaft gefährden, wenn er nicht angegangen wird. Er kann aus verschiedenen arbeitsbezogenen Faktoren wie übermäßiger Arbeitsbelastung oder geringer Autonomie entstehen und zu verschiedenen psychischen und physischen Gesundheitsproblemen wie Angstzuständen, Depressionen oder Burnout führen. Maßnahmen, die Unternehmen dabei helfen, die Hauptursachen von Stress bei den Beschäftigten zu erkennen und zu mindern, sind der Schlüssel zu mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Beziehen Sie Angestellte in Entscheidungsprozesse ein

Wenn Sie Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich an Prozessen zu Entscheidungsfindungen zu beteiligen und ihre Ideen und Anliegen bei der Gestaltung von Veränderungen am Arbeitsplatz einfließen zu lassen, kann dies Stress reduzieren und das allgemeine Wohlbefinden verbessern.¹ Dies ist besonders wichtig bei der Umsetzung neuer Maßnahmen – wenn Sie die Angestellten bitten, Lösungen für Probleme am Arbeitsplatz mitzugestalten, kann dies zu größerem Erfolg führen.

- Eine randomisierte Kontrollstudie über einen Workshop zur partizipativen Problemlösung belegte eine Verringerung der Krankheitstage und eine Verbesserung der psychischen Gesundheit bei Arbeitnehmenden mit Stresssymptomen oder häufig auftretenden psychischen Problemen.²
- Eine über 14 Monate andauernde beteiligungsorientierte Maßnahme, die an sechs dänischen Arbeitsplätzen durchgeführt wurde, verbesserte die Arbeitsbedingungen und das psychologische Wohlbefinden von Fachkräften.³



Quellen:

1. Astvik et al. (2021)
2. Keus van de Poll et al. (2020)
3. Sorenson and Holman (2014)

Identifizieren Sie Stressoren in Ihrer Organisation

Um die Auswirkungen von Stress auf Ihre Mitarbeitenden zu reduzieren, ist es entscheidend, die zugrunde liegenden Ursachen zu verstehen. Dies wird als psychosoziales Arbeitsumfeld bezeichnet. Nur wenn Sie Stressfaktoren erkennen, verstehen und reduzieren, können Sie Ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, sich zu entfalten und ihre beste Leistung zu erbringen.

Stress als individuelles Problem zu behandeln und nicht an der Ursache anzusetzen, ist zum Scheitern verurteilt. Wenn Sie Daten über Ihren Arbeitsplatz sammeln, können Sie Ihre Maßnahmen gezielt einsetzen.

Es gibt viele Instrumente, die helfen, die Ursachen von Stress zu erkennen. Sie können ein Stress-Audit oder eine Stress-Risikobewertung unter Verwendung mehrerer bestehender Umfragevorlagen durchführen

- Das britische Health and Safety Executive Management Standards Indicator Tool misst die Bereiche Anforderungen, Kontrolle, Unterstützung, Beziehungen, Rolle und Veränderung.
- Eine längere Umfrage wie ASSET: Ein Instrument zum Screening von Stress in Organisationen



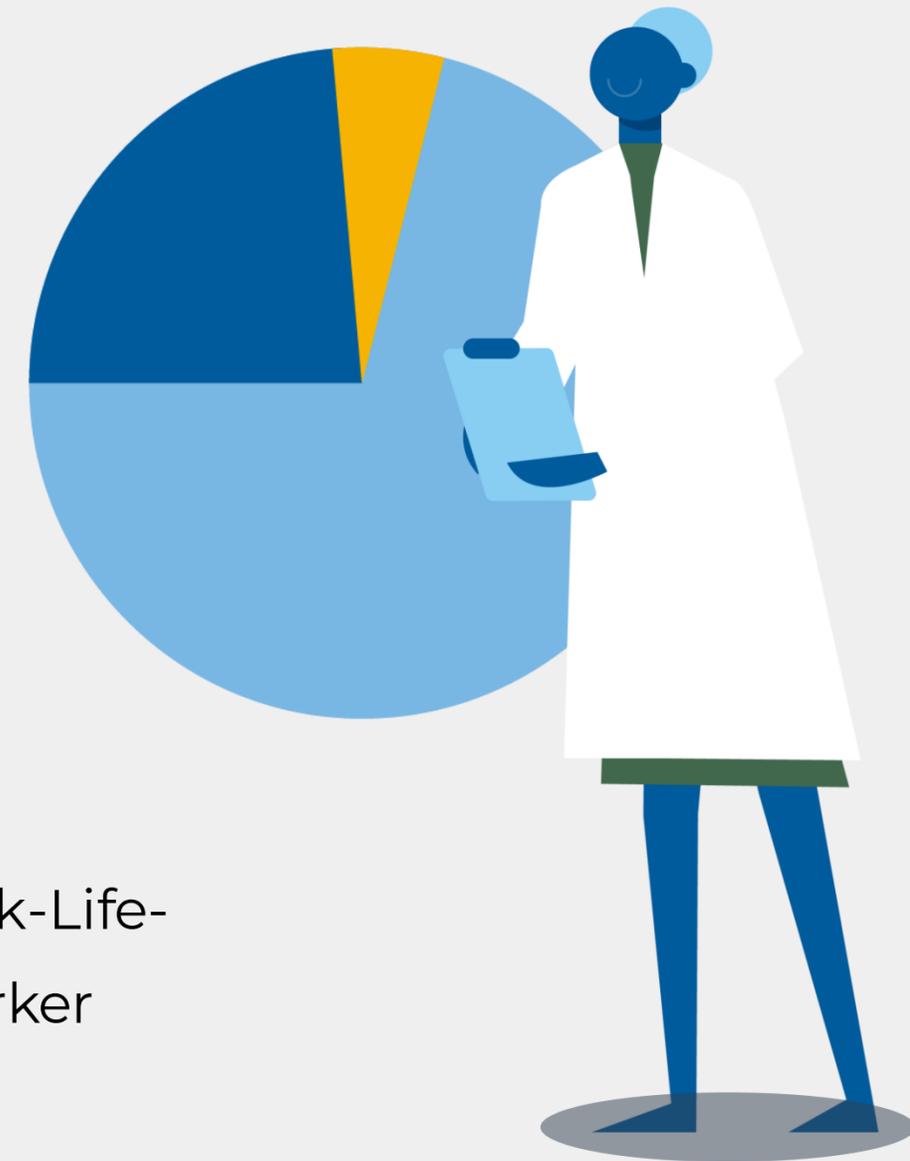


Stress Interventionen

Passen Sie Jobs durch Job Crafting an

Job Crafting gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Aufgaben, Beziehungen und Denkweisen proaktiv umzugestalten, um sie besser auf ihre persönlichen Bedürfnisse, Ziele und Fähigkeiten abzustimmen. Dabei geht es darum, die Faktoren zu ermitteln, die ihr Wohlbefinden und ihre Produktivität beeinträchtigen, und Änderungen vorzunehmen, um diese zu verringern oder zu beseitigen. Unter **förderlichen** Bedingungen kann Job Crafting den Stress der Beschäftigten reduzieren und deren Anpassungsfähigkeit verbessern.¹

Eine Analyse bei 826 Angestellten im Sozialwesen ergab, dass Job Crafting die Work-Life-Balance, die Einsatzbereitschaft bei der Arbeit und das Auftreten von Burnouts stärker beeinflusst als Faktoren wie das Alter, das Geschlecht oder das Dienstalder.²



Quellen:

1. Devotto and Wechsler (2019)
2. Slowiak and DeLongchamp (2022)

Stress Interventionen

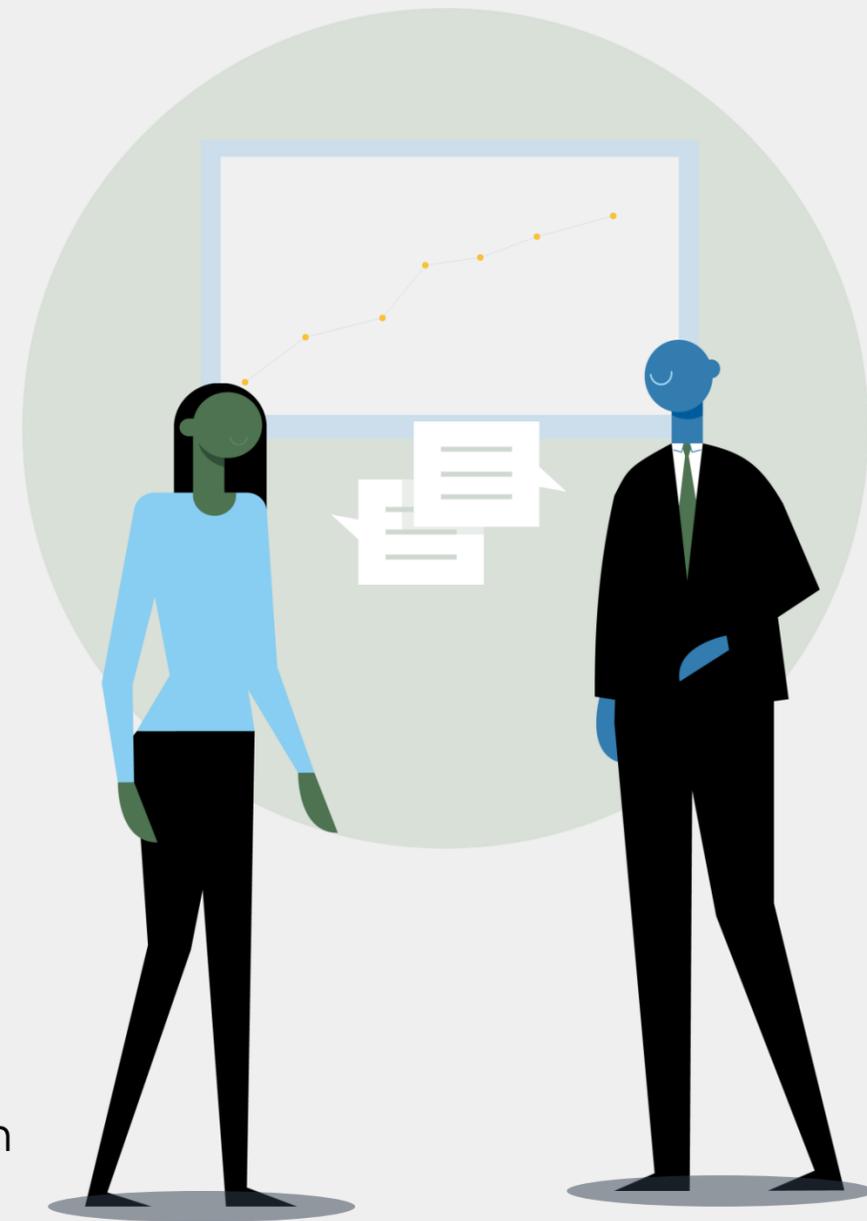
Gestalten Sie Jobs neu

Die Art und Weise, wie Aufgaben strukturiert und geplant sind, kann die Arbeitsqualität erheblich beeinflussen.¹ Die Neugestaltung von Stellen kann zu Verbesserungen der Arbeitsabläufe führen, die das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden erhöhen, beispielsweise in Bezug auf die Vielfalt der Arbeitsaufgaben und die Eindeutigkeit der Rollenverteilung.

Eine systematische Untersuchung von 33 Studien über Maßnahmen ergab, dass Wohlbefinden und Leistung der Beschäftigten durch folgende Aspekte gesteigert werden können:

- Direkte Verbesserung der Arbeitsgestaltung
- Trainings für Angestellte zur Optimierung der eigenen Arbeitsgestaltung
- Ganzheitliche Ansätze für eine geeigneteren Arbeitsgestaltung

Die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen stand in Zusammenhang mit der Beteiligung und dem Engagement der Beschäftigten, dem Einsatz der Führungskräfte und der Integration mit anderen Unternehmenssystemen.¹



Stress Interventionen

Bieten Sie Beschäftigten Flexibilität und Kontrolle über ihre Arbeitszeiten

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen es Mitarbeitenden, die Art der Arbeit sowie die Zeit und den Ort, an dem sie arbeiten, vorübergehend oder dauerhaft zu ändern. Ein flexibler Ansatz und die entsprechende Unterstützung durch Führungskräfte können die Work-Life-Balance verbessern, Stress reduzieren und die Arbeitszufriedenheit steigern.¹

Eine Analyse bei über 1.000 Arbeitnehmenden in 50 Unternehmen in Südkorea ergab, dass Programme zur Work-Life-Balance sowie Kontrolle über die Arbeitszeiten sich positiv auf die Zufriedenheit im Job und die psychische Gesundheit auswirken. Dieser Zusammenhang ist noch stärker, wenn die Angestellten beide dieser Vorteile genießen.²



Quellen:

1. Hwang (2019)
2. Jang et al. (2011)

Stress Interventionen

Schützen Sie Führungskräfte

Das Wohlergehen der Angestellten wird dynamisch von der Führung beeinflusst. Das **Wohlbefinden** und **Verhalten** von Führungskräften stehen in Verbindung mit dem Stressniveau der Mitarbeitenden, deren Fehlzeiten und deren Arbeitszufriedenheit. Daher können Maßnahmen, die das Stressniveau von Führungskräften verringern und positive Verhaltensweisen fördern, das allgemeine Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern.

- Eine systematische Untersuchung von Studien zur Unternehmensführung ergab, dass Arbeitsplätze mit Führungskräften, die von ihren Angestellten als **aufmerksam** und **unterstützend** wahrgenommen werden, höhere Werte für das Wohlbefinden und weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten aufwiesen.¹
- Eine Metaanalyse von Studien, in denen die Auswirkungen von Führungsverhalten auf das Stressniveau und das Wohlbefinden von Beschäftigten untersucht wurden, ergab, dass Mitarbeitende mit Führungskräften, die gestresst und schlecht gelaunt sind, mit größerer Wahrscheinlichkeit über dieselben Symptome berichten.² Glücklicherweise ist auch das Gegenteil der Fall, was bedeutet, dass die Förderung des Wohlbefindens von Führungskräften positive Auswirkungen auf die Angestellten hat.²



Quellen:

1. Kuoppala et al. (2008)

2. Shakon et al. (2010)



Stress Interventionen

Fördern Sie Entspannung

Entspannungstechniken wie Achtsamkeit, Meditation, Yoga und Muskelentspannungstherapien können die Gelassenheit fördern und arbeitsbedingten Stress bei Mitarbeitenden verringern.

- Eine randomisierte Kontrollstudie über ein achtwöchiges Entspannungsprogramm, bei dem zweimal täglich für 20 Minuten diaphragmatisches Atmen und progressive Muskelentspannung geübt wurde und an dem Büroangestellte an verschiedenen Arbeitsplätzen teilgenommen hatten, zeigte eine signifikante Verringerung der stressbedingten Symptome.¹
- Eine Metaanalyse von Entspannungstherapien im Unternehmen zeigte eine positive Wirkung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden, insbesondere im Hinblick auf das Stressniveau.²

Entscheidend für den Erfolg von Entspannungsübungen ist ihre regelmäßige Anwendung, die in Stresssituationen schwer aufrechtzuerhalten sein kann. In Anbetracht dessen sollten sich Unternehmen **nicht allein** auf diesen Ansatz verlassen, sondern ihn in Kombination mit anderen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einsetzen.

Quellen:

1. Alexopoulos et al. (2014)

2. Estevez et al. (2021)





Stress

Referenzen (in Englisch)

Alexopoulos, Evangelos C, Zisi, Marilena, Manola, Georgia, & Darviri, Christina. (2014). Short-term effects of a randomized controlled worksite relaxation intervention in Greece. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 21(2), 382-387.

Astvik, Wanja, Welander, Jonas, & Hellgren, Johnny. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organizational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work : JSW*, 21(2), 206-224.

Cores, Sara Estevez, Sayed, Anwar A., Tracy, Derek K., & Kempton, Matthew J. (2021). Individual-Focused Occupational Health Interventions: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 189-203.

Daniels, Kevin, Gedikli, Cigdem, Watson, David, Semkina, Antonina, & Vaughn, Oluwafunmilayo. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196.

Devotto, Rita Pimenta de, & Wechsler, Solange Muglia. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology*, 27(2), 371-383.

Hwang, Woosang. (2019). The Effects of Family-Friendly Policies and Workplace Social Support on Parenting Stress in Employed Mothers Working Nonstandard Hours. *Journal of Social Service Research*, 45(5), 659-672.

Jang, Soo Jung, Park, Rhokeun, & Zippay, Allison. (2011). The interaction effects of scheduling control and work-life balance programs on job satisfaction and mental health. *International Journal of Social Welfare*, 20(2), 135-143.

Keus van de Poll, Marijke, Nybergh, Lotta, Lornudd, Caroline, Hagberg, Jan, Bodin, Lennart, Kwak, Lydia, . . . Bergstrom, Gunnar. (2020). Preventing sickness absence among employees with common mental disorders or stress-related symptoms at work: A cluster randomised controlled trial of a problem-solving-based intervention conducted by the Occupational Health Services. *Occupational and Environmental Medicine (London, England)*, 77(7), 454-461.

Kuoppala, Jaana, Lamminpää, Anne, Liira, Juha, & Vainio, Harri. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.

Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm, & Guzman, Jaime. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107-139.

Slowiak, Julie M., & DeLongchamp, Amanda C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work-Life Balance, Work Engagement, and Burnout? *Behavior Analysis in Practice*, 15(2), 414-432.

Sørensen, Ole Henning, & Holman, David. (2014). A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work and Stress*, 28(1), 67-86.



Unterstützung

ist ein Haupttreiber des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

Arbeitnehmende, die sich von ihrem Unternehmen, ihrer Führungskraft und ihren **Teammitgliedern unterstützt fühlen**, sind weniger gestresst, zufriedener mit ihrem Job und erbringen bessere Leistungen als Angestellte, die sich vernachlässigt fühlen. Um ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, sollten Sie Mitarbeitende fragen, wie es ihnen geht, häufiger mit denjenigen kommunizieren, die mit Problemen zu kämpfen haben, den Teamgeist fördern und für eine Work-Life-Balance sorgen.



Unterstützung Interventionen

Holen Sie Feedback von Angestellten ein

Wenn Sie Angestellten die Möglichkeit geben, ihre Meinung und Bedenken zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit mitzuteilen, kann sich das positiv auf die Arbeitsbedingungen, die Zufriedenheit im Job und die Mitarbeitendenbindung auswirken. Beispiele für solche Möglichkeiten sind Einzel- oder Teambesprechungen und Befragungen.

- Eine randomisierte Kontrollstudie in einem US-amerikanischen Fertigungsunternehmen zur Steigerung der Sicherheit am Arbeitsplatz, der Produktivität und der Teamarbeit, ergab, dass Führungskräfte, die konstruktives Feedback von ihren Teams erhielten, im Vergleich zu Führungskräften, die dies nicht erhielten, in jeder Kategorie erhebliche Verbesserungen erzielten.¹
- Eine randomisierte Kontrollstudie in indischen Bekleidungsfabriken ergab, dass Beschäftigte, die im Rahmen einer anonymen Umfrage Feedback zu ihren Arbeitsbedingungen, zur Leistung der Führungskräfte und zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit gaben, fünf Monate nach einer für sie enttäuschenden Lohnerhöhung mit 20 % geringerer Wahrscheinlichkeit kündigten.²



Quellen:

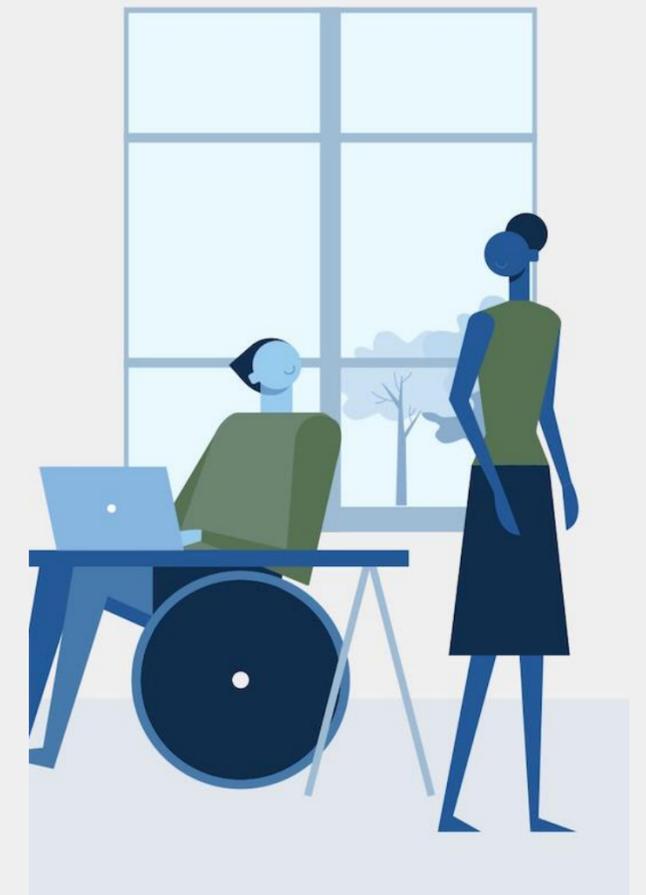
1. Zohar and Polachek (2014) 2. Adhvaryu et al. (2022)

Unterstützung Interventionen

Fördern Sie die Autonomie der Angestellten

Unternehmen, die die Autonomie der Angestellten fördern, berücksichtigen die Perspektiven der Mitarbeitenden, bieten mehr Entscheidungsfreiheit und fördern Eigeninitiative. Beschäftigte, die sich von ihrer Führungskraft und dem gesamten Unternehmen unterstützt fühlen, profitieren mit größerer Wahrscheinlichkeit von mehr Selbstständigkeit, da sie motivierter und zufriedener mit ihrer Arbeit sind.¹

Eine randomisierte Kontrollstudie mit Führungskräften eines Fortune-500-Unternehmens, die an einem Training teilnahmen, um ihre Fähigkeiten zur Unterstützung von Autonomie zu verbessern, führte fünf Wochen nach dem Training zu höherer Mitarbeitermotivation und Engagement in ihren Teams.²



Quellen:

1. Gilet et al. (2013)
2. Hardre and Reeve (2009)

Unterstützung Interventionen

Bieten Sie Trainings zu prosozialen Führungsstrategien an

Eine positive Arbeitsatmosphäre ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Mitarbeitende, die positive soziale Interaktionen mit ihren Führungskräften und Teammitgliedern erleben, pflegen gesündere berufliche Kontakte und zeigen im Gegenzug ein höheres Maß an Wohlbefinden, Engagement, Motivation und Leistung.¹

Es ist erwiesen, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle bei der Förderung einer gesunden Arbeitsatmosphäre spielen. Ein Trainingsprogramm zu prosozialen Führungspraktiken, das für Büroangestellte in großen türkischen Unternehmen angeboten wurde, verbesserte die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und trug dazu bei, dass die Mitarbeitenden sich unterstützter fühlten und besser zusammenarbeiteten.¹ Im Rahmen des Programms wurden die folgenden Themen mit kreativen Übungen wie Rollenspielen und durch bildliche Darstellungen behandelt:

- Respektvolle und friedliche Kommunikation
- Verständnis und Toleranz anderer Standpunkte
- Durch Akzeptanz der eigenen Schwächen lernen, sich auf andere zu verlassen

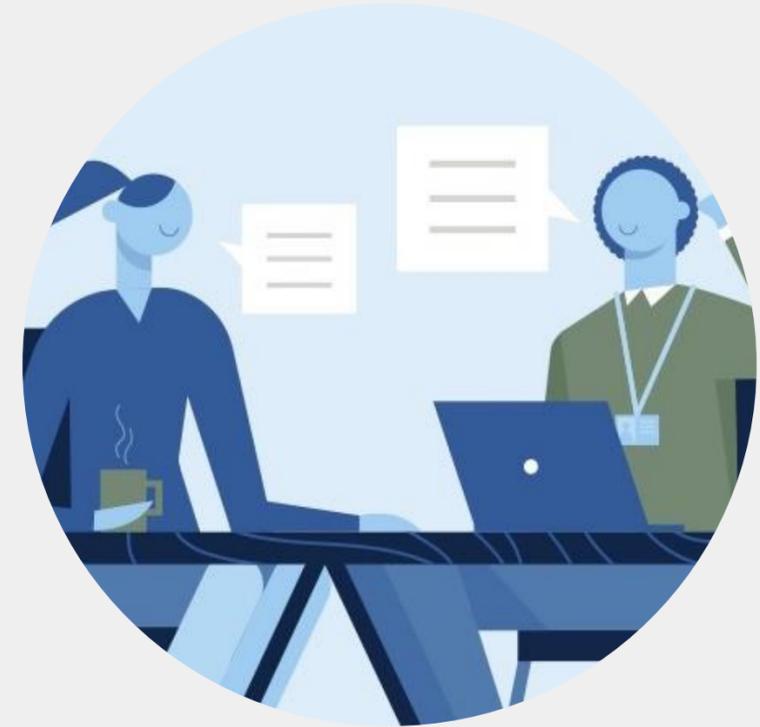


Unterstützung Interventionen

Erleichtern Sie die Unterstützung von Teammitgliedern

Wenn Arbeitnehmende andere unterstützen und sich von ihren Teammitgliedern unterstützt fühlen, kann dies Vorteile für ihr Wohlbefinden haben, z. B. positive Emotionen und mehr Zufriedenheit im Beruf.^{1,2} Die Unterstützung durch andere Mitarbeitende kann die Kollegialität fördern, Anerkennung und Wertschätzung steigern und die berufliche Weiterentwicklung begünstigen, was alles zu einer höheren Unternehmensleistung führen kann.¹

- Eine systematische Auswertung von 26 Mentoring-Programmen belegte positive Auswirkungen sowohl auf das Wohlbefinden der Angestellten als auch auf die Unternehmensleistung.¹
- Eine sechsmonatige Maßnahme zur Förderung der kollegialen Unterstützung, um die Bewältigungsfähigkeiten und Resilienz junger Ärztinnen und Ärzte zur Verhinderung von Burnout zu verbessern, führte zu mehr Wohlbefinden und Selbstvertrauen.³



Quellen:

1. Giacumo et al. (2020)

2. Angelopoulou and Panagopoulou (2020)

3. Elamin and Cussons (2020)

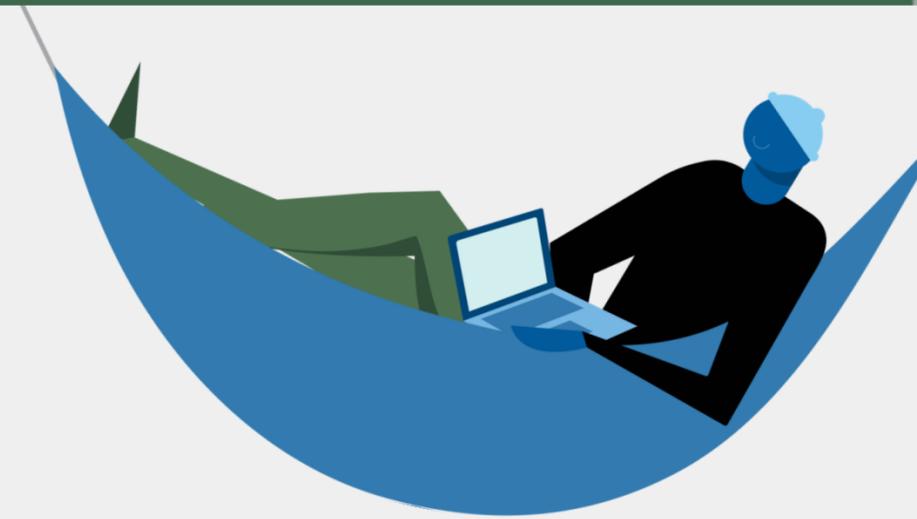


Unterstützung Interventionen

Fördern Sie die Work-Life-Balance

Führungskräfte, die proaktiv Strategien für mehr Work-Life-Balance in ihrem Team umsetzen, können den durch Work-Life-Konflikte verursachten Stress der Mitarbeitenden reduzieren und im Gegenzug die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die körperliche Gesundheit verbessern.^{1, 2, 3}
(Siehe auch Abschnitt zu **Flexibilität**)

- Zwei einstündige Trainingseinheiten, bei denen Führungskräften in einer Lebensmittelkette familienfreundliches Managementverhalten vermittelt wurde, führten neun Monate später zu einer Verbesserung des Wohlbefindens der Beschäftigten.²
- Eine randomisierte Kontrollstudie eines Programms, das in einem Fortune-500- Technologieunternehmen durchgeführt wurde und zum Ziel hatte, die Entscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und die Unterstützung durch Führungskräfte zu fördern, zeigte Verbesserungen bei Stress, der wahrgenommenen Work-Life-Balance, der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbindung.³



Quellen:

1. Hammer et al. (2011)
2. Kelly et al. (2014)
3. Moen et al. (2016)



Unterstützung Referenzen (in Englisch)

Adhvaryu, A, Molina, T, & Nyshadham, A (2022). Expectations, Wage Hikes and Worker Voice. *The Economic Journal (London)*, 132(645), 1978-1993.

Alan, S, Corekcioglu, G, & Sutter, M. (2023). Improving Workplace Climate in Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention. *The Quarterly Journal of Economics*, The Quarterly journal of economics, 2023.

Angelopoulou, P, & Panagopoulou, E (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *Psychology, Health & Medicine*, 25(8), 950-957.

Elamin, SE, & Cussons, D. (2020). 109 Improving wellbeing through peer to peer support. *BMJ Leader*, 4(1)

Giacumo, LA, Chen, J, & Seguinot-Cruz, A (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple-Studies Review. *Performance Improvement Quarterly*, 33(3), 259-303.

Gillet, N, Gagné, M, Sauvagère, S, & Fouquereau, Evelyne. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.

Hammer, LB, Kossek, EE, Bodner, T, & Crain, T (2013). Measurement Development and Validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 285-296.

Hardré, PL, & Reeve, J (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.

Kelly, EL., Moen, P, Oakes, JM, Fan, W, Okechukwu, C, Davis, KD., . . . Casper, LM (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, S-R, 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), 134-164.

Wu, HX and Liu, SX (2021) Managerial Attention, Employee Attrition, and Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Rotman School of Management Working Paper No. 3787204*.

Zohar, D, & Polachek, T. (2014). Discourse-Based Intervention for Modifying Supervisory Communication as Leverage for Safety Climate and Performance Improvement: A Randomized Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113-124.



Vertrauen

ist ein Haupttreiber des
Wohlbefindens am
Arbeitsplatz

Vertrauen fördert eine sichere Arbeitsatmosphäre, in der sich die Mitarbeitenden unterstützt und wertgeschätzt fühlen. Angestellte, die ihrem Unternehmen, ihren Führungskräften und ihren Teammitgliedern vertrauen, äußern eher ihre Ideen, werden zu Innovationen und Zusammenarbeit ermutigt, zeigen ein höheres Maß an Einsatzbereitschaft und Arbeitszufriedenheit und können Stress besser bewältigen.



Vertrauen Interventionen

Kommen Sie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens nach

Studien zeigen, dass Mitarbeitende in Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen (z. B. durch Spenden an Wohltätigkeitsorganisationen oder Investitionen in soziale Programme) ein höheres Maß an Vertrauen in das Unternehmen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz aufweisen, was die Mitarbeiterbindung fördert.^{1,2}

Durch Maßnahmen zur Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen kann den Arbeitnehmenden gezeigt werden, dass sich ihr Unternehmen um mehr als nur den Gewinn kümmert, was die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften und die Leistung der Beschäftigten verbessern kann. Die potenziellen Auswirkungen auf das Vertrauen und das Wohlbefinden der Angestellten hängen von der Art der Initiative im Verhältnis zu den Kerntätigkeiten des Unternehmens ab³ und davon, inwieweit die Arbeitnehmenden ein Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen haben.^{4,5}



Quellen:

1. Dhanesh (2014)
2. Lee et al. (2013)
3. Lee et al. (2012)

4. Breeze and Wiepking (2020)
5. Hejjas et al. (2019)



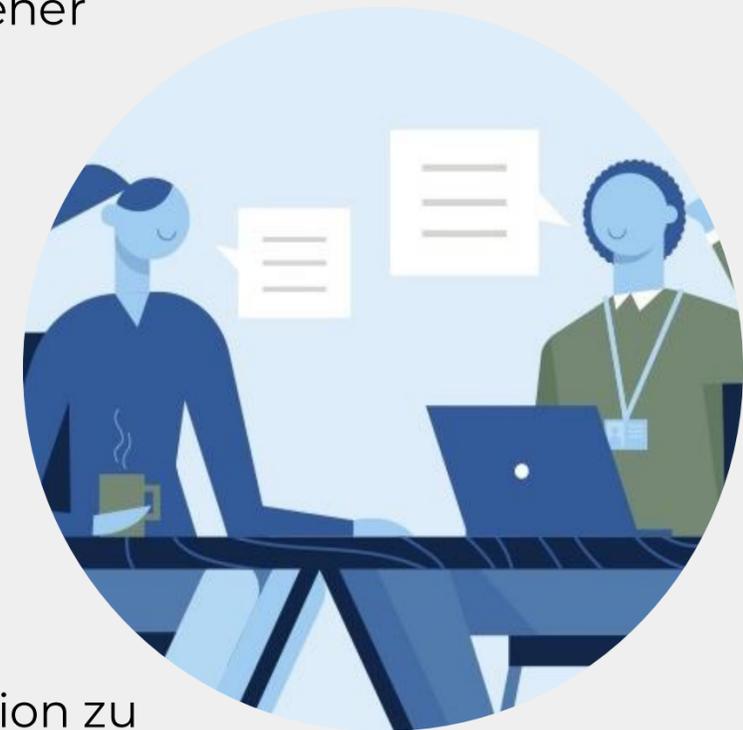
Vertrauen Interventionen

Schaffen Sie eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit

Mitarbeitende, die in ihrem Arbeitsumfeld ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit empfinden, sind eher bereit, Ideen mitzuteilen, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern.¹ Studien zeigen, dass Vertrauen eine entscheidende Komponente der psychologischen Sicherheit und damit ein starker Katalysator für die Einsatzbereitschaft am Arbeitsplatz und das psychische Wohlbefinden ist.²

Psychologische Sicherheit ist besonders wichtig, um das Wohlbefinden und die Produktivität von **Teams** zu steigern:

- Psychologische Sicherheit hilft im Homeoffice arbeitenden Teams, die mit der räumlichen Trennung verbundenen Herausforderungen effizienter zu bewältigen.³
- Psychologische Sicherheit hilft diversen Teams, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, die Inklusion zu fördern und Engagement zu wecken, insbesondere bei Arbeitnehmenden, die Minderheiten angehören.⁴
- Durch die Durchführung von Einzelgesprächen, in denen man darüber spricht, wie man seine Arbeitsweise verbessern kann, lässt sich das Gefühl der psychologischen Sicherheit steigern.⁵



Quellen:

1. Edmondson (2019)
2. May et al. (2004)

3. Gibson and Gibbs (2006)
4. Bradley et al. (2014)
5. Castro et al. (2022)



Vertrauen Interventionen

Schaffen Sie mehrere Kommunikationskanäle

Wirksame Kommunikation ist der Grundstein für Vertrauen. Unternehmen sollten sich bemühen, mehrere offene Kommunikationskanäle zwischen und innerhalb von Teams zu schaffen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden rechtzeitig relevante Informationen erhalten und im Gegenzug ihre eigenen Fragen oder Bedenken vorbringen können.

Durch regelmäßige, transparente und offene Kommunikation können Führungskräfte Vertrauen aufbauen, insbesondere bei Angestellten, die ein starkes Machtgefälle wahrnehmen, und bei denjenigen, die im Homeoffice arbeiten.^{1,2} Darüber hinaus hat ein zuverlässiger Informationsaustausch einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich der Fairness am Arbeitsplatz. Werden wichtige Informationen nicht weitergegeben, kann dies zu einer negativen Einstellung, geringer Zufriedenheit und zu Mitarbeiterfluktuation führen.^{3,4}



Quellen:

1. Young and Daniel (2003)

2. Willemys et al. (2003)

3. Albrecht and Travaglione (2003)

4. Herr et al. (2020)

indeed

WW World Wellbeing
Movement

UNIVERSITY OF
OXFORD

Wellbeing
Research
Centre



Vertrauen Interventionen

Erleichtern Sie die Zusammenarbeit, um Vertrauen bei den Angestellten aufzubauen

Mitarbeitende bilden oft inoffizielle soziale Gruppen, die auf gemeinsamen Merkmalen wie der Hautfarbe, der Ethnie oder der Muttersprache basieren. Die Förderung der Zusammenarbeit in Teams kann daher die Kommunikation zwischen den Beschäftigten, das gegenseitige Vertrauen und die Unternehmensleistung verbessern.

Das Angebot von Weiterbildungskursen, Workshops zur Teambildung, regelmäßigen Treffen und gesellschaftlichen Veranstaltungen ist eine wirksame Maßnahme, um ein kollaboratives und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden zugehörig fühlen.¹ Die Formalisierung dieser Gruppen als Mitarbeiterressourcengruppen mit dem Ziel, die Inklusion zu fördern, kann die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden verbessern.² (Weitere Informationen im Abschnitt über [Inklusion und Zugehörigkeit](#)).



Quellen:

1. Smith et al. (2013)
2. [Medium.com](#)



Vertrauen

Referenzen 1/2 (in Englisch)

Albrecht, S, & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.

Blasi, J, Freeman, R, & Kruse, D. (2016). Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55-82.

Bradley, BH, Postlethwaite, BE, Hamdani, MR, & Brown, KG (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.

Breeze, B, & Wiepking, P (2020). Different drivers: Exploring employee involvement in corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 453-467.

Castro, S, Englmaier, F & Guadalupe, M (2022). Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT. SSRN Working Paper

Dhanesh, GS (2014). CSR as Organization–Employee Relationship Management Strategy. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130-149.

Edmondson, AC. (2018). *The Fearless Organization*. Newark: Wiley.

Eklof, M & Ahlborg Jr, G (2016). Improving communication among healthcare workers: A controlled study. *The Journal Of Workplace Learning*, 28(2), Pp81-96.

Gibson, CB, & Gibbs, JL (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.

Hejjas, K, Miller, G, & Scarles, C (2019). "It's Like Hating Puppies!" Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319-337.

Herr, RM, Almer, C, Bosle, C, & Fischer, JE (2020). Associations of Changes in Organizational Justice with Job Attitudes and Health—Findings from a Prospective Study Using a Matching-Based Difference-in-Difference Approach. *International Journal of Behavioral Medicine*, 27(1), 119-135.

Lee, Y-K, Kim, Y, Lee, KH, & Li, D (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.

Lee, C-K, Song, H-J, Lee, H-M, Lee, S, & Bernhard, BJ (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.



Vertrauen

Referenzen 2/2 (in Englisch)

May, DR, Gilson, RL, & Harter, LM (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Olfat, M, Ahmadi, S, Shokouhyar, S, & Bazeli, S (2022). Linking organizational members' social-related use of enterprise social media (ESM) to their fashion behaviors: The social learning and stimulus-organism-response theories. *Corporate Communications*, 27(1), 91-109.

Smith, LH, Hviid, K, Frydendall, KB, & Flyvholm, M-A (2013). Improving the psychosocial work environment at multi-ethnic workplaces: A multi-component intervention strategy in the cleaning industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), 4996-5010.

Snyder, J, & Cistulli, MD (2020). Social media efficacy and workplace relationships. *Corporate Communications*, 25(3), 463-476.

Willemyns, M, Gallois, C, & Callan, V (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 117-127.

Young, L, & Daniel, K (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.