



# 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.

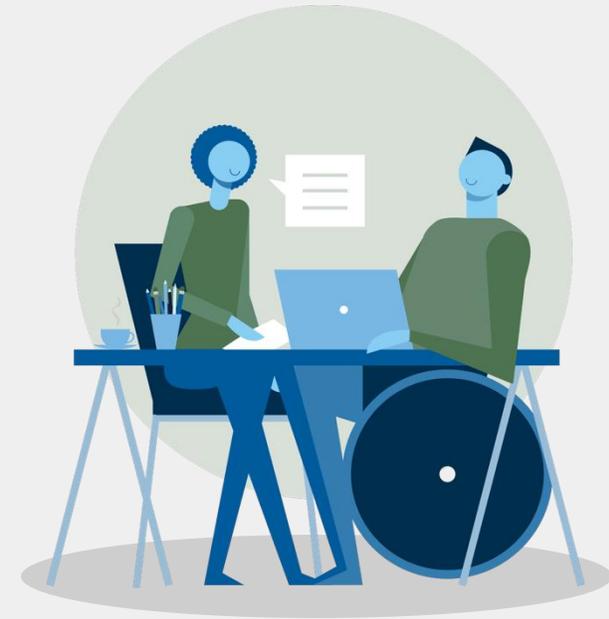


# Management Interventionen

## 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.<sup>1,2</sup> Fördern Sie stets die Weiterbildung der Führungskräfte, damit ihnen Wissen, Fertigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stehen, um das Wohlbefinden ihres Teams zu unterstützen.<sup>3</sup>

- 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.<sup>4</sup>
- 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.<sup>5</sup>



Quellen: :

1. Daniels et al. (2017)<sup>4</sup>. Hanisch et al. (2017)

2. Daniels et al. (2021)<sup>5</sup>. Torp (2008)

3. Lundmark et al. (2017)

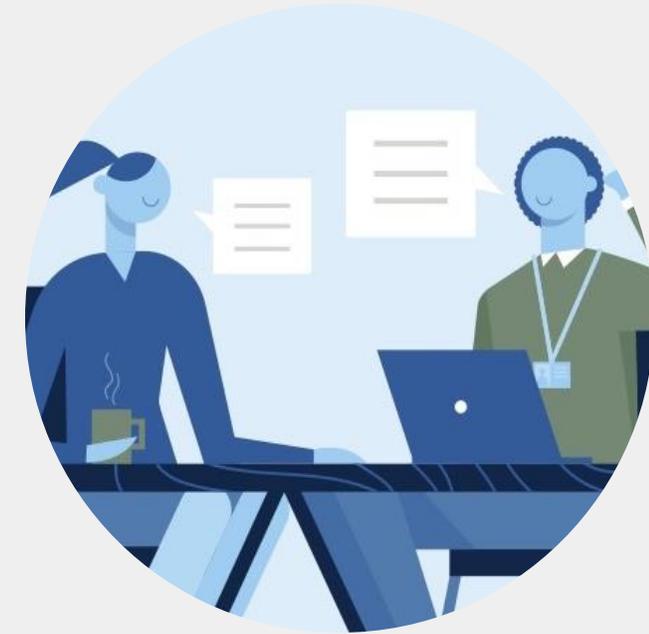


# Management Interventionen

## 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>



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.<sup>1</sup>
- 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.<sup>2</sup>



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**.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> Um optimale Ergebnisse zu erzielen, wird empfohlen, ein solches Training über einen längeren Zeitraum zu wiederholen.

20 Minuten Tagebuchschriften am Ende eines Arbeitstages können ebenfalls hilfreich sein.<sup>4</sup> 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*

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*.

# Das Beste aus dieser Ressource machen



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

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

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

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

# Gemeinsame Nutzung dieser Ressource



## **Diese Ressource zitieren.**

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

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

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