



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

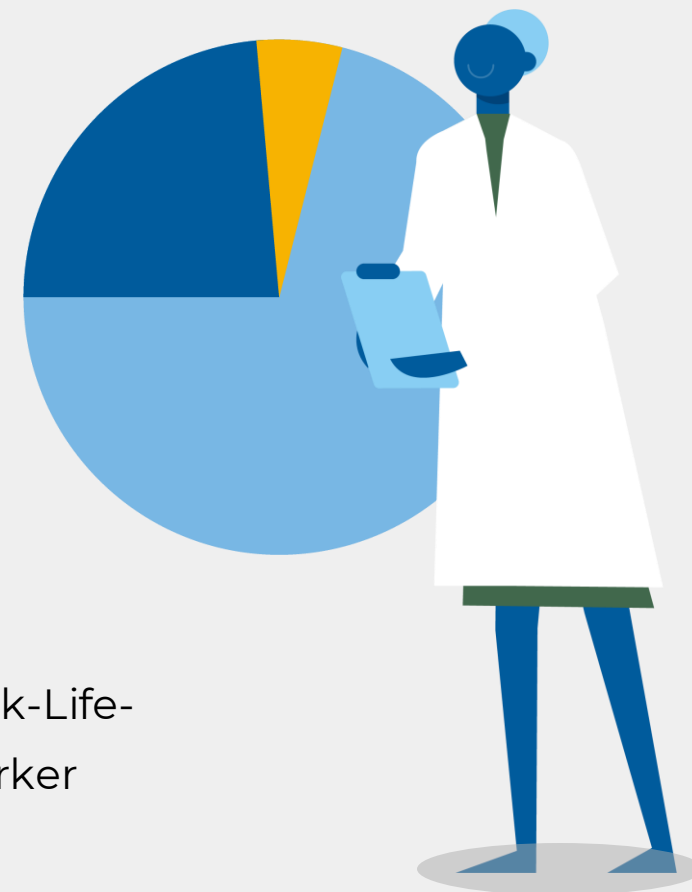
- Das britische Health and Safety Executive Management Standards Indicator Tool misst die Bereiche Anforderungen, Kontrolle, Unterstützung, Beziehungen, Rolle und Veränderung.
- Eine längere Umfrage wie ASSET: Ein Instrument zum Screening von Stress in Organisationen



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 Dienstalter.²



Quellen:

1. Devotto and Wechsler (2019)

2. Slowiak and DeLongchamp

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 geeignetere 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

Quellen:
1. Daniels et al. (2017)



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)

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. Shaken et al. (2010)

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, Rhokeyun, & 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.

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).