



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

Quellen:

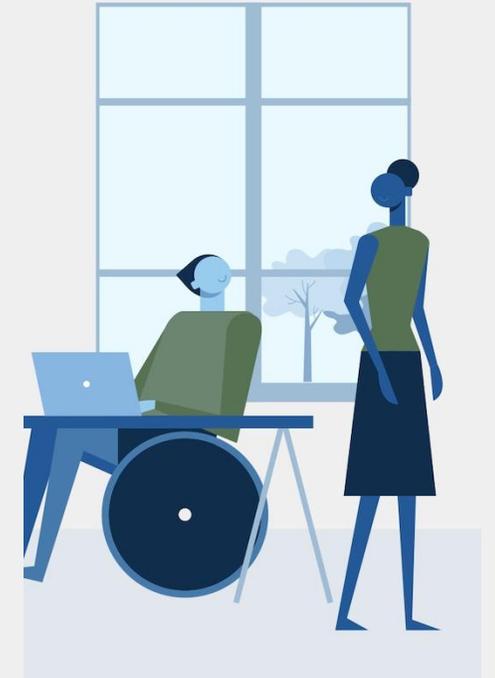
1. Zohar and Polachek (2024), Adhvaryu et al. (2023)



## 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>



### Quellen:

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

## 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.<sup>1</sup>

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.<sup>1</sup> 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



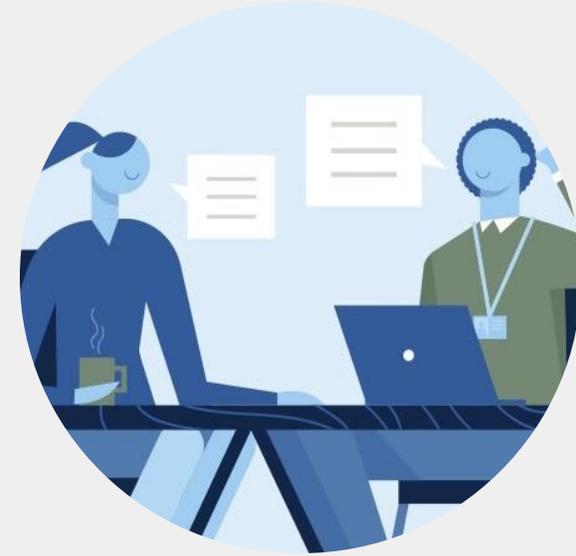
Quellen:

1. Alan et al. (2023)

## 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.<sup>1, 2</sup> 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.<sup>1</sup>

- Eine systematische Auswertung von 26 Mentoring-Programmen belegte positive Auswirkungen sowohl auf das Wohlbefinden der Angestellten als auch auf die Unternehmensleistung.<sup>1</sup>
- 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.<sup>3</sup>



### Quellen:

1. Giacumo et al. (2020)

2. Angelopoulou and



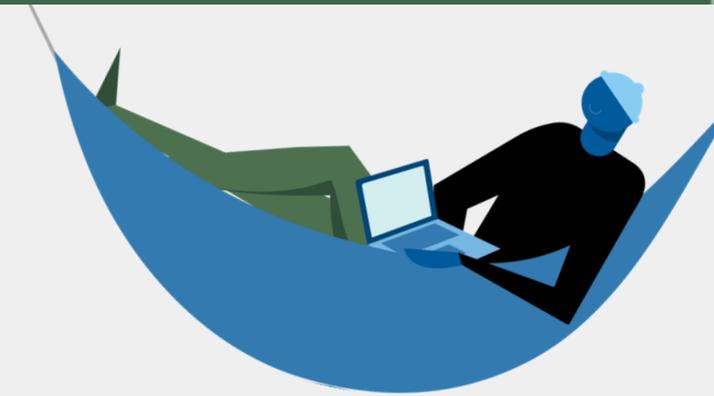
# Unterstützung Interventionen

## 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.<sup>1, 2, 3</sup>

(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.<sup>2</sup>
- 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.<sup>3</sup>



Quellen:

1. Hammer et al. (2011)

2. Kelly et al. (2014)

3. Moon 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.

# 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).