



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. Tetrick & Haimann (2014)
3. Black (2022)



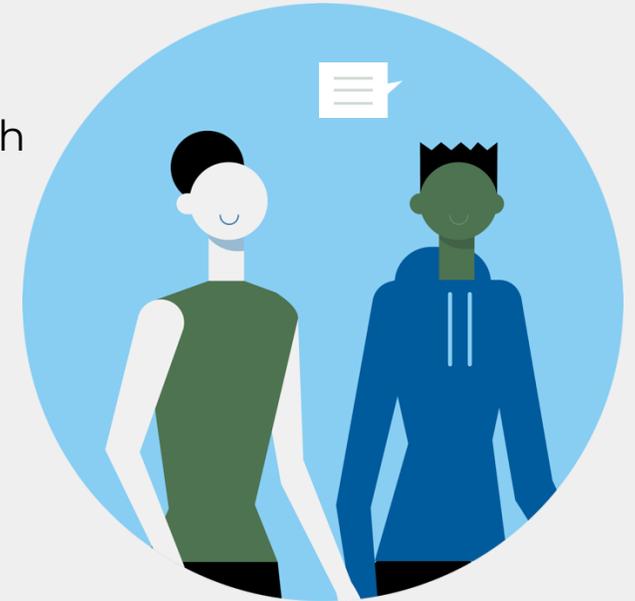
Wertschätzung

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.

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).