



Playbook zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz



Eine systematische Analyse evidenzbasierter Maßnahmen,
um das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen zu verbessern

Maßnahmen für Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Der Work Wellbeing Score von Indeed bietet Einblicke darin, wie Mitarbeiter*innen sich bei der Arbeit fühlen und warum. Mit dieser umfassenden Kennzahl werden wichtige Indikatoren für Wohlbefinden am Arbeitsplatz gemessen, einschließlich wie glücklich, gestresst und zufrieden Mitarbeiter*innen sind und ob sie in ihrer Arbeit einen Sinn sehen. Unternehmen, die Wohlbefinden priorisieren, sind widerstandsfähiger, nachhaltiger und erzielen schlussendlich bessere Geschäftsergebnisse. Zu ermitteln, wie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz im eigenen Unternehmen am besten gefördert werden kann, ist jedoch eine dynamische und sich stets weiterentwickelnde Herausforderung.

Unsere langjährigen Partner beim Wellbeing Research Center der University of Oxford sowie beim World Wellbeing Movement haben eine multidisziplinäre systematische Literaturanalyse zu mehr als 3.000 akademischen Studien durchgeführt, um die Effektivität von Maßnahmen am Arbeitsplatz zu bewerten, die das Wohlbefinden fördern. Wir sind sehr dankbar für ihre Arbeit und stolz, auf den folgenden Folien die Ergebnisse präsentieren zu können – qualitativ hochwertige Nachweise, die Sie auf Ihrem Weg zu mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz unterstützen.

So erzielen Sie mit dieser Präsentation optimale Ergebnisse

1

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter*innen, 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



Inhalt

	Erfolg	7
	Entwickeln Sie gemeinsam den Prozess für die Leistungsbeurteilung	8
	Setzen Sie sich Teamziele, um die Leistung zu fördern	9
	Erfolg – Referenzen	10

	Energie	24
	Schaffen Sie Resilienz bei Mitarbeiter*innen	25
	Fördern Sie Mitarbeiter*innen durch Job Crafting	26
	Planen Sie kleine Pausen ein	27
	Klären Sie Mitarbeiter*innen über Schlafhygiene auf	28
	Bieten Sie Achtsamkeits-, Meditations- und Yogakurse an	29
	Integrieren Sie Initiativen für das Wohlbefinden in die Arbeitsplatzkultur	30
	Energie – Referenzen	31

	Wertschätzung	11
	Schaffen Sie eine Kultur der Anerkennung	12
	Prinzipien, um Ihre Dankbarkeit zu zeigen	13
	Belohnen Sie Mitarbeiter*innen für ihren Einsatz	14
	Priorisieren Sie Anstand, Freundlichkeit und Höflichkeit	15
	Wertschätzung – Referenzen	16

	Flexibilität	33
	Bieten Sie Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten	34
	Geben Sie Ihren Mitarbeiter*innen ein Mitspracherecht bei ihrer Arbeitszeit	36
	Bieten Sie Mitarbeiter*innen Urlaubsoptionen zur Erholung	37
	Ermutigen Sie Mitarbeiter*innen, in bezahlte Elternzeit zu gehen	38
	Flexibilität – Referenzen	39

	Vergütung	17
	Seien Sie transparent beim Gehalt, um Ungleichbehandlung zu verringern	18
	Geben Sie die Bedingungen für Gehaltsverhandlungen an	19
	Zahlen Sie mindestens einen existenzsichernden Lohn	20
	Beteiligen Sie die Mitarbeiter*innen am Gewinn	21
	Bezahlung nach Leistung in Gruppen	22
	Vergütung – Referenzen	23

	Inklusion und Zugehörigkeit	40
	Inklusion ist gut fürs Geschäft	41
	Reduzieren Sie systematischen Bias in Recruiting- und Beförderungsprozessen	42
	Bieten Sie flexible Arbeitszeiten an, um verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden	43
	Binden Sie Mitarbeiter*innen in die Entscheidungsfindung ein	44
	Verbessern Sie die Repräsentation auf Führungsebene mithilfe von Mentoring und Sponsoring	45
	Inklusion und Zugehörigkeit – Referenzen	46

Inhalt

	Lernen	48
	Geben Sie Mitarbeiter*innen Autonomie, damit sie schneller lernen	49
	Bieten Sie relevante und vielfältige Lernmöglichkeiten	50
	Unterstützen Sie eine Kultur des lebenslangen Lernens	51
	Lernen – Referenzen	52

	Stress	66
	Beziehen Sie Angestellte in Entscheidungsprozesse ein	67
	Passen Sie Jobs durch Job Crafting an	68
	Gestalten Sie Jobs neu	69
	Bieten Sie Beschäftigten Flexibilität und Kontrolle über ihre Arbeitszeiten	70
	Schützen Sie Führungskräfte	71
	Fördern Sie Entspannung	72
	Stress – Referenzen	73

	Management	53
	Geben Sie Mitarbeiter*innen Autonomie, damit sie schneller lernen	54
	Verringern Sie Stress bei Führungskräften	55
	Verbessern Sie die Unterstützung und Erreichbarkeit von Vorgesetzten	56
	Fördern Sie die emotionale Intelligenz von Führungskräften	57
	Management – Referenzen	58

	Unterstützung	74
	Holen Sie Feedback von Angestellten ein	75
	Fördern Sie die Autonomie der Angestellten	76
	Bieten Sie Trainings zu prosozialen Führungsstrategien an	77
	Erleichtern Sie die Unterstützung von Kolleg*innen	78
	Fördern Sie die Work-Life-Balance	79
	Unterstützung – Referenzen	80

	Sinn	59
	Heben Sie die sozialen Aspekte der Arbeit hervor	60
	Fördern Sie einen stärkenorientierten Ansatz	61
	Unterstützen Sie Arbeitnehmer*innen durch Job Crafting	62
	Integrieren Sie kritische Reflexion in den Arbeitsalltag	63
	Verknüpfen Sie die Arbeit der Angestellten mit der Mission des Unternehmens	64
	Sinn – Referenzen	65

	Vertrauen	81
	Kommen Sie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens nach	82
	Schaffen Sie eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit	83
	Schaffen Sie mehrere Kommunikationskanäle	84
	Erleichtern Sie die Zusammenarbeit, um Vertrauen bei den Angestellten aufzubauen	85
	Vertrauen – Referenzen	86

Erfolg



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

Entwickeln Sie gemeinsam den Prozess für die Leistungsbeurteilung

Die Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen an der Auswahl der Verfahren zur Leistungsmessung für Bewertungen beteiligt sind, sind die Leistungserwartungen sowohl für sie als auch für die Manager*innen klar und die Integrität des Systems wird verbessert.³ 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

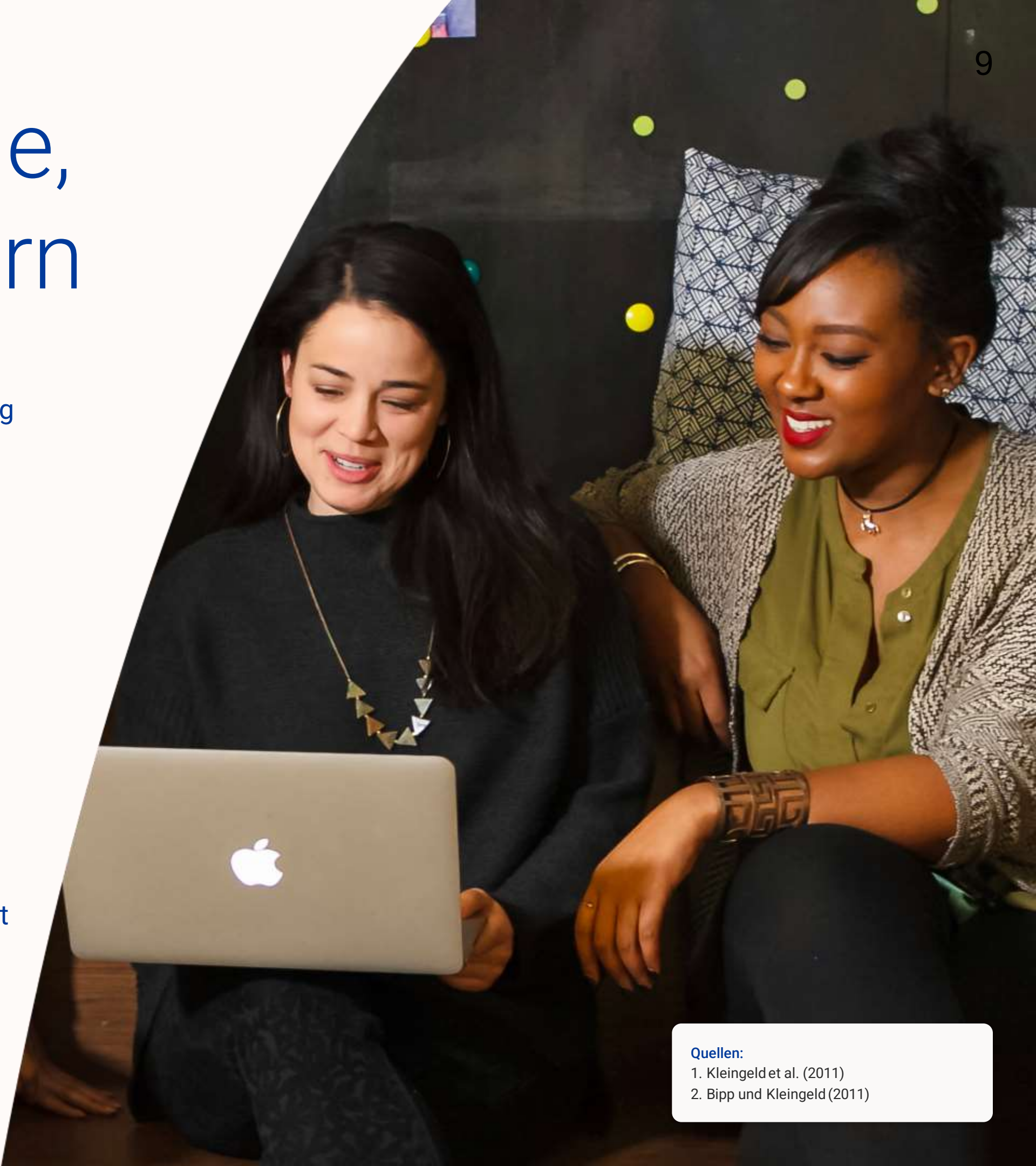
**Quellen:**

1. Kleingeld et al. (2004)
2. Lam und Schaubroeck (1999)
3. Groen et al. (2017)

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 Mitarbeiter*innen 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 und Kleingeld (2011)

Referenzen

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

Daniels, Kevin, Watson, David, Nayani, Rachel, Tregaskis, Olga, Hogg, Martin, Etuknwa, Abasiama und Semkina, Antonina. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine (1982)*, 277, 113888.

Groen, Bianca A.C., Wouters, Marc J.F. und Wilderom, Celeste P.M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51–66.

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

Kleingeld, Ad, Van Mierlo, Heleen und Arends, Lidia. (2011). The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289–1304.

Lam, Simon S. K. und Schaubroeck, John. (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



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

Schaffen Sie eine Kultur der Anerkennung

Mitarbeiter*innen können Anerkennung von verschiedenen Seiten erhalten: von ihrem Unternehmen, ihren Vorgesetzten, Kolleg*innen, Kund*innen, Patient*innen 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 Zugehörigkeit und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen gefördert werden.¹

- Ermutigen Sie die Mitarbeiter*innen, ihren Kolleg*innen und sich selbst Anerkennung zuteilwerden zu lassen.^{2,3}
- Holen Sie Feedback von Klient*innen, Kund*innen oder Patient*innen ein und feiern Sie positive Bewertungen.³
- Ermutigen Sie Manager*innen, 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 und Bialowolski (2022)
2. Tetrick und Haimann (2014)
3. Black (2023)
4. Angelopoulou und Panagopoulou (2020)



Befolgen Sie diese vier Prinzipien, um Ihre Dankbarkeit zu zeigen

Um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern, müssen Sie behutsam vorgehen, wenn Sie Ihren Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*in Anerkennung erhält
- **angemessen** im Hinblick auf den Zeitpunkt, den Kontext und die Art, wie die Anerkennung den Mitarbeiter*innen 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.



Belohnen Sie Mitarbeiter*innen für ihren Einsatz

Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen.^{1, 2, 3} **Nicht monetäre** Belohnungen wie flexible Arbeitsoptionen können zu mehr Selbstständigkeit und einer besseren Work-Life-Balance der Mitarbeiter*innen führen.^{4, 5}

Wichtige Überlegungen:

- Berücksichtigen Sie den Motivationsbedarf der Mitarbeiter*innen, wenn Sie Belohnungssysteme konzipieren.
- Bewerten Sie die Auswirkungen von Belohnungen auf die Mitarbeiter*innen, um sicherzustellen, dass diese nicht für mehr arbeitsbezogenen Druck, Konkurrenzdenken oder Ungleichbehandlung sorgen.
- Ziehen Sie nicht monetäre Belohnungen wie zusätzlichen bezahlten Urlaub und flexible Arbeitsoptionen in Betracht, um die Work-Life-Balance und das Wohlbefinden zu fördern.



Quellen:

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

Priorisieren Sie Anstand, Freundlichkeit und Höflichkeit

Anerkennungsprogramme für Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen 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 Vorgesetzte genauso wichtig sind wie gute Ärzte, um Krankheiten vorzubeugen.²

Quellen:

1. Harvard Business Review (2019)
2. Harding (2020)



Referenzen

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

Black, Paul W. (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, Crystal und Victor, Janine. (2017). The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–14.

Kelly, Erin L., Moen, Phyllis, Oakes, J. Michael, Fan, Wen, Okechukwu, Cassandra, Davis, Kelly D., Casper, Lynne M. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516.

Kosfeld, Michael, Neckermann, Susanne und Yang, Xiaolan. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic Inquiry*, 55(1), 237–247.

Moen, Phyllis, Kelly, Erin L., Fan, Wen, Lee, Shi-Rong, Almeida, David, Kossek, Ellen Ernst und Buxton, Orfeu M. (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, Katerine, Moore, Scott C., Ward, Christopher, Dyrenforth, Sue R. und Belton, Linda. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavior*

Scherbaum, Charles A, Naidoo, Loren J und Saunderson, Roy. (2022). The impact of manager recognition training on performance: A quasi-experimental field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 57–70.

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

Tetrick, L.E. und Haimann, C.R. (2014) Employee Recognition. In Day, A., Kelloway, E. und Hurrell, J. (Hrsg.), *Workplace well-being : How to build psychologically healthy workplaces*. Chichester.

Van Vegchel, Natasja, De Jonge, Jan, Bosma, Hans und Schaufeli, Wilmar. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine* (1982), 60(5), 1117–1131.

Walsh, Benjamin M. und Magley, Vicki J. (2020). Workplace civility training: Understanding drivers of motivation to learn. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2165–2187.

Weziak-Bialowolska, Dorota und Bialowolski, Piotr. (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



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

Mitarbeiter*innen, 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.

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 Mitarbeiter*innen in der Lage sein und die Möglichkeit haben, über ihr Gehalt zu verhandeln. Die Manager*innen müssen wiederum offen dafür sein, das Gehalt von Mitarbeiter*innen 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 und Zenger (2022)
3. Cullen und Pakzad-Hurson (2023)

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 der Gender-Pay-Gap.

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



Zahlen Sie mindestens einen existenzsichernden Lohn

Ein existenzsichernder Lohn entspricht dem, was ein/e Arbeitnehmer*in 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 Arbeitnehmer*innen 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 Mitarbeiter*innen 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 und Willis (2016)
2. Burmaster et al. (2016)



Beteiligen Sie die Mitarbeiter*innen am Gewinn

Aktienoptionen oder Boni für Mitarbeiter*innen 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 Arbeitnehmer*innen zeigte, dass Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen zu Stressfaktoren am Arbeitsplatz erkannt und über die Vergütung hinaus minimiert werden.²

Quellen:

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



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 Mitarbeiter*innen, 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 Mitarbeiter*innen, 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 Mitarbeiter*innen führen.



Referenzen

Bryson, Alex, Clark, Andrew E., Freeman, Richard B. und Green, Colin P. (2016). Share capitalism and worker wellbeing. *Labour Economics*, 42, 151–158.

Burmester, Katharine B, Landefeld, John C, Rehkopf, David H, Lahiff, Maureen, Sokal-Gutierrez, Karen, Adler-Milstein, Sarah und Fernald, Lia C H. (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, Zoë B. und Pakzad-Hurson, Bobak. (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica*, 91(3), 765–802.

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

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D. und Kelly, E. L. (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 und Sevilla, A. (2020). Pay Transparency Initiative and Gender Pay Gap: Evidence from Research-Intensive Universities in the UK.

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

Linneker, Brian und Wills, Jane. (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, Tomasz und Zenger, Todd. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human behavior*, 6(5), 646–655.

Energie



Ausgeruhte Mitarbeiter*innen beteiligen sich am Arbeitsplatz mehr und sind produktiver und zufriedener als müde Mitarbeiter*innen. 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.

Schaffen Sie Resilienz bei Mitarbeiter*innen

Resilienz hilft Mitarbeiter*innen, 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

Mitarbeiter*innen 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. Liossis et al. (2009)
2. Foster et al. (2018)
3. Ejlerstsson et al. (2021)



Fördern Sie Mitarbeiter*innen durch Job Crafting

Job Crafting bietet Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, ihre Stellen so anzupassen, dass sie ihrem Wohlbefinden zugutekommen.¹ Es gibt drei grundlegende Arten von Job Crafting:

1. **Task Crafting:** Ändern der Art, des Umfangs, der Reihenfolge und der Anzahl von Aufgaben
2. **Relational Crafting:** Ändern von arbeitsbezogenen sozialen Interaktionen
3. **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 Mitarbeiter*innen. Dazu gehören höhere Energielevel sowie mehr Beteiligung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.^{2,3,4}

Quellen:

1. Harvard Business Review (2020)
2. Frederick und VanderWeele (2020)
3. Gordon et al. (2018)
4. Van Wingerten et al. (2017)



Planen Sie kleine Pausen ein

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

Wie Mitarbeiter*innen 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 Geringverdiener*innen in Indien zeigte nach einem 30-minütigen Mittagsschlaf eine Verbesserung der Wahrnehmung, des psychologischen Wohlbefindens und der Produktivität.⁵

Quellen:

1. Steidle et al. (2017)
2. Bennett et al. (2020)
3. Fuegen und Breitenbecher (2018)
4. Michishita et al. (2017)
5. Bessone et al. (2021)



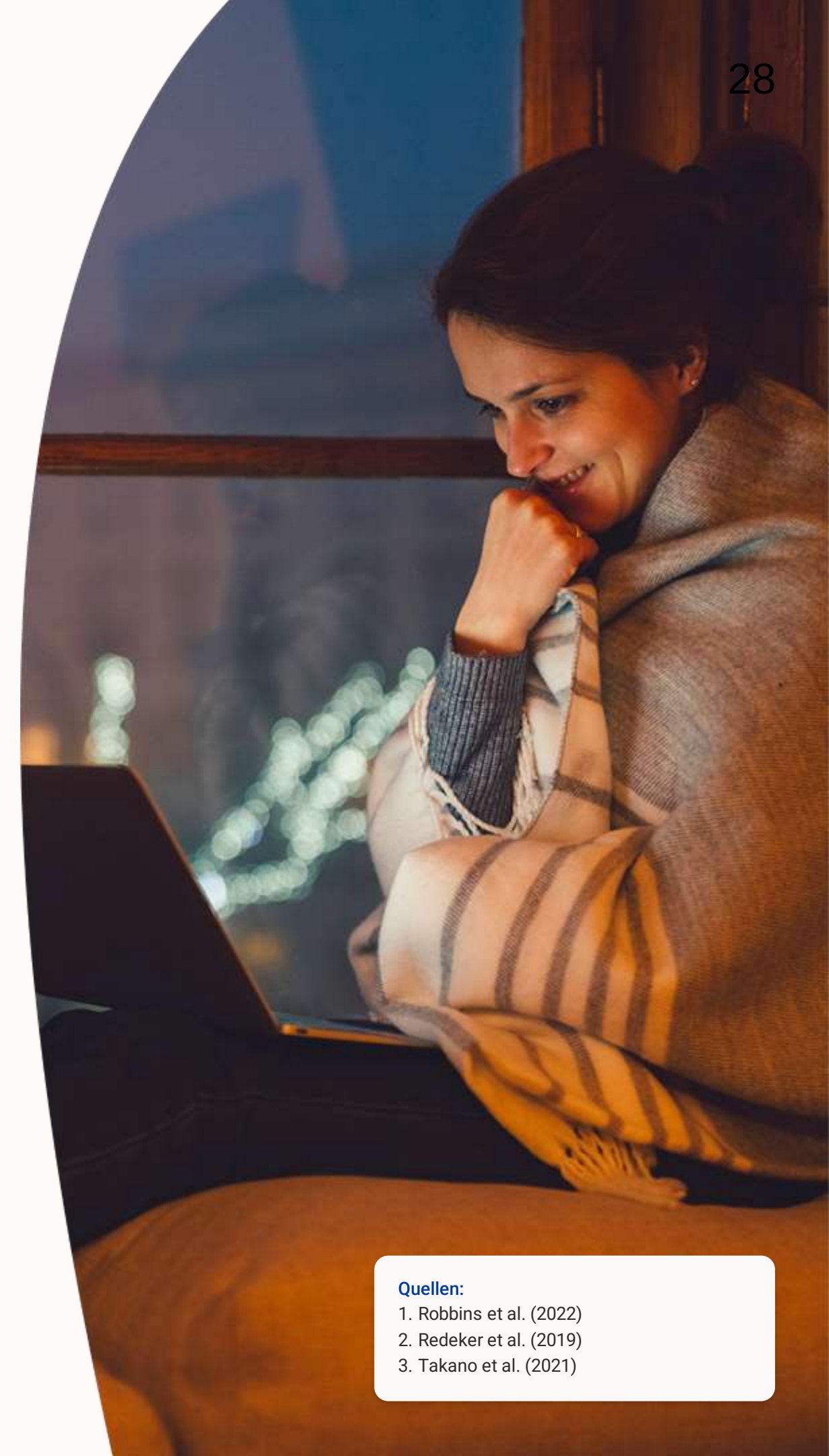
Klären Sie Mitarbeiter*innen über Schlafhygiene auf

Wenn Sie Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, ihren Tagesablauf so anzupassen, dass sie besser schlafen, beispielsweise durch Genuss der Morgensonne und weniger Bildschirmzeit am Abend. Ein solches Training ist besonders für Schichtarbeiter*innen 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)



Bieten Sie Achtsamkeits-, Meditations- und Yogakurse an

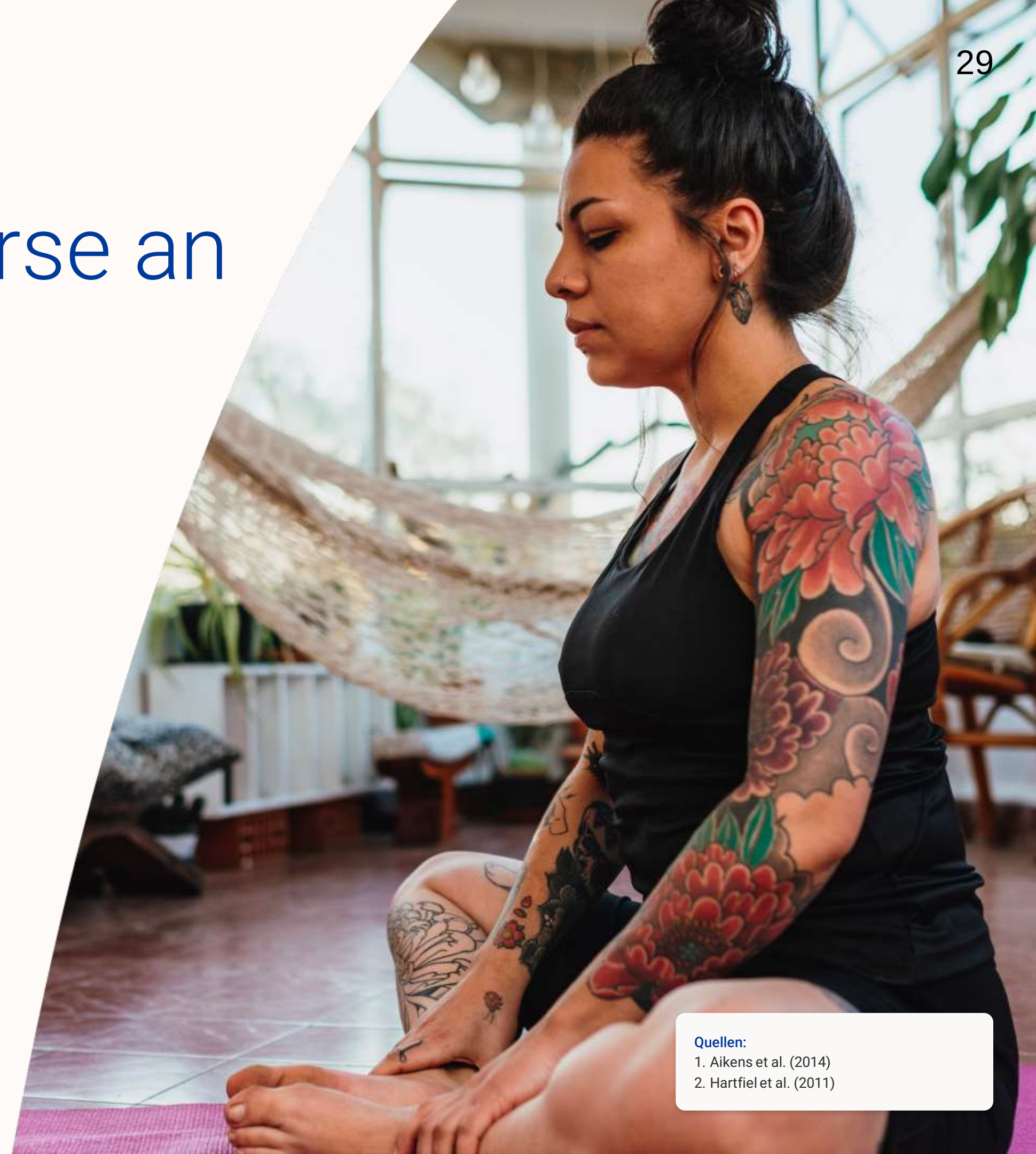
Achtsamkeit, Meditation und Yoga sind weitverbreitete Praktiken und bringen viele Vorteile für das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen mit sich, wenn sie auf Dauer angewendet werden.

- Ein siebenwöchiger Online-Achtsamkeitskurs erhöhte die Resilienz und Vitalität der teilnehmenden Mitarbeiter*innen eines Chemieunternehmens und auch nach sechs Monaten waren die Vorteile weiterhin zu beobachten.¹
- Eine randomisierte Kontrollstudie an einer britischen Universität ergab, dass Mitarbeiter*innen, 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 Mitarbeiter*innen 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)



Integrieren Sie Initiativen für das Wohlbefinden in die Arbeitsplatzkultur

Aktuelle Daten aus Umfrageanalysen von über 46.000 Arbeitnehmer*innen 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 Arbeitnehmer*innen, 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 Mitarbeiter*innen 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 (2023)
2. Deloitte Insights

Referenzen (1/2)

Aikens, Kimberly A., Astin, John, Pelletier, Kenneth R., Levanovich, Kristin, Baase, Catherine M., Park, Yeo Yung und Bodnar, Catherine M. (2014). Mindfulness Goes to Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721–731.

Bennett, Andrew A., Gabriel, Allison S. und Calderwood, Charles. (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, Pedro, Rao, Gautam, Schilbach, Frank, Schofield, Heather und Toma, Mattie. (2021). The Economic Consequences of Increasing Sleep Among the Urban Poor. *The Quarterly Journal of Economics*, 136(3), 1887–1941.

Ejlertsson, Lina, Heijbel, Bodil, Brorsson, Annika, Troein, Margareta und Andersson, Ingemar H. (2021). Customized interventions improved employees' experience of recovery during the workday. *Work (Reading, Mass.)*, 70(2), 509–519.

Foster, Kim, Shochet, Ian, Wurfl, Astrid, Roche, Michael, Maybery, Darryl, Shakespeare-Finch, Jane und Furness, Trentham. (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, Donald E. und VanderWeele, Tyler J. (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). Estimating effects of individual-level workplace mental wellbeing interventions: Cross-sectional evidence from the UK. *University of Oxford Wellbeing Research Centre. Diskussionspapier*.

Fuegen, Kathleen und Breitenbecher, Kimberly H. (2018). Walking and Being Outdoors in Nature Increase Positive Affect and Energy. *Ecopsychology*, 10(1), 14–25.

Gordon, Heather J., Demerouti, Evangelia, Le Blanc, Pascale M., Bakker, Arnold B., Bipp, Tanja und Verhagen, Marc A.M.T. (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.

Liossis, Poppy L., Shochet, Ian M., Millea, Prudence M. und Biggs, Herbert. (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.

Michishita, Ryoma, Jiang, Ying, Ariyoshi, Daisuke, Yoshida, Marie, Moriyama, Hideko, Obata, Yasuko, . . . Yamato, Hiroshi. (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.

Referenzen (2/2)

Redeker, Nancy S, Caruso, Claire C, Hashmi, Sarah D, Mullington, Janet M, Grandner, Michael und 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, Rebecca, Yi, Fanchao, Chobotar, Todd, Hawkins, Sarah, Putt, Denise, Pepe, Julie und Manoucheri, Manoucher. (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.

Steidle, Anna, Gonzalez-Morales, M. Gloria, Hoppe, Annekatrin, Michel, Alexandra und O'shea, Deirdre. (2017). Energizing respites from work: A randomized controlled study on respite interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 650–662.

Takano, Yuta, Iwano, Suguru, Aoki, Shuntaro, Nakano, Norihito und Sakano, Yuji. (2021). A systematic review of the effect of sleep interventions on presenteeism. *BioPsychoSocial Medicine*, 15(1), 1–21.

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

Flexibilität



Wenn Sie Ihren Mitarbeiter*innen 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.

Bieten Sie Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten

Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, kann das Wohlbefinden und die Produktivität von Mitarbeiter*innen 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.

- Eine randomisierte Studie unter Mitarbeiter*innen eines chinesischen Callcenters, die ins Homeoffice wechselten, zeigte eine um 13 % gesteigerte Produktivität, eine um 50 % reduzierte Fluktuation sowie mehr Zufriedenheit bei der Arbeit.¹
- Laut den Ergebnissen eines Auswahlexperiments würden durchschnittliche Jobsuchende für die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice eine Gehaltskürzung von 8 % in Kauf nehmen.²
- 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.³
(Weitere Informationen finden Sie auf den [Folien über Inklusion und Zugehörigkeit](#).)

**Quellen:**

1. Bloom et al. (2015)
2. Mas und Pallais (2017)
3. Shepherd-Banigan et al. (2016)

Bieten Sie Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten (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 Mitarbeiter*innen haben können:

- **Schlechte Arbeitsbedingungen:** Stellen Sie sicher, dass das Arbeitsumfeld Ihrer Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen 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 und Fisher (2022)
2. Yang et al. (2022)
3. MIT Sloan Management Review
4. Chung (2022)

Geben Sie Ihren Mitarbeiter*innen ein Mitspracherecht bei ihrer Arbeitszeit

Arbeitnehmer*innen mit einem Mitspracherecht bei ihren Arbeitszeiten sind weniger gestresst und erschöpft und haben eine bessere Work-Life-Balance.¹ Im Vergleich dazu sind Mitarbeiter*innen, die wenig oder kein Mitspracherecht haben, unzufriedener und haben ein höheres Risiko für eine schlechte Gesundheit.² Umfragen zufolge ist es Arbeitnehmer*innen wichtig, Einfluss auf ihre Arbeitszeiten nehmen zu können. Die Ergebnisse eines Auswahl-experiments zeigten, dass Jobsuchende 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 Mitarbeiter*innen können gefördert werden, indem die Arbeitszeiten gemeinsam festgelegt werden.⁴ Kraft Foods führte *Fast Adapts* (schnelle Änderungen) für Schichtarbeiter*innen ein, um den Tausch von Schichten und Anfragen zu einzelnen Urlaubstagen schneller zu ermöglichen.⁵

Quellen:

1. Moen et al. (2016)
2. Schneider und Harknett (2019)
3. Mas und Pallais (2017)
4. Albertson et al. (2014)
5. Georgetown University Law Center



Bieten Sie Mitarbeiter*innen Urlaubsoptionen zur Erholung

Wenn Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen, 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. 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 Wissenschaftler*innen auf ihre Forschung konzentrieren können. Währenddessen sind sie von der Lehre freigestellt.

Quellen:

1. Davidson et al. (2010)
2. Jacobson und Kennedy (1997)



Ermutigen Sie Mitarbeiter*innen, in Elternzeit zu gehen

Wenn Mütter und Väter für die Geburt oder Adoption eines neuen Kinds 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 Mitarbeiter*innen sollten unabhängig von der Art ihres Urlaubs die gleichen Chancen haben.

Quellen:

1. McKinsey
2. Jou et al. (2018)
3. Cardenas et al. (2021)



Referenzen

Albertsen, Karen, Garde, Anne Helene, Nabe-Nielsen, Kirsten, Hansen, Åse Marie, Lund, Henrik und Hvid, Helge. (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.

Bloom, Nicholas, Liang, James, Roberts, John und Ying, Zhichun Jenny. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Cardenas, Sofia I., Corbisiero, Michael Francesco, Morris, Alyssa R. und Saxbe, Darby E. (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.

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*. Policy Press.

DAVIDSON, Oranit B, EDEN, Dov, PERREWE, Pamela L, ROSENBLATT, Zehava, SPECTOR, Paul E, WESTMAN, Mina, . . . MASLACH, Christina. (2010). Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 953–964.

Jou, Judy, Kozhimannil, Katy B., Abraham, Jean M., Blewett, Lynn A. und McGovern, Patricia M. (2018). Paid Maternity Leave in the United States: Associations with Maternal and Infant Health. *Maternal and Child Health Journal*, 22(2), 216–225.

Mas, Alexandre und Pallais, Amanda. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *The American Economic Review*, 107(12), 3722–3759.

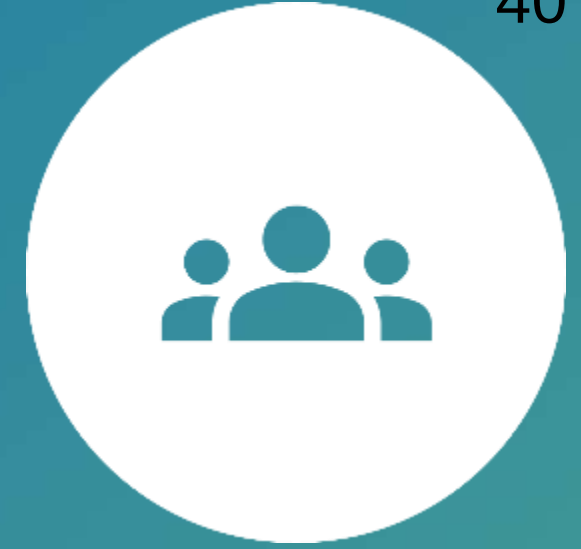
Moen, Phyllis, Kelly, Erin L., Fan, Wen, Lee, Shi-Rong, Almeida, David, Kossek, Ellen Ernst und Buxton, Orfeu M. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 81(1), 134–164.

Schneider, Daniel und Harknett, Kristen. (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review*, 84(1), 82–114.

Shepherd-Banigan, Megan, Bell, Janice F., Basu, Anirban, Booth-LaForce, Cathryn und Harris, Jeffrey R. (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, Longqi, Holtz, David, Jaffe, Sonia, Suri, Siddharth, Sinha, Shilpi, Weston, Jeffrey, . . . Teevan, Jaime. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human behavior*, 6(1), 43–54.

Inklusion und Zugehörigkeit



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 ist gut fürs Geschäft

Vielfältige Teams mit inklusiver Kultur fördern nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen, sondern können mit Innovation und Führungsstärke 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)

Reduzieren Sie systematischen Bias in Recruiting- und Beförderungsprozessen

Unbewusste Vorurteile bei Manager*innen 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 Bewerber*innen in späteren Phasen vom Recruitingprozess, z. B. mit Beispielarbeiten oder kognitiven Fähigkeitstests.^{6,7}

Quellen:

1. Gaucher et al. (2011)
2. Goldin und Rouse (2000)
3. Oreopoulos (2011)
4. Bertrand und Duflp (2016)
5. Smith et al. (2015)
6. Bohnet (2016)
7. Schmidt et al. (1998)



Bieten Sie flexible Arbeitszeiten an, um verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden

Wenn Sie allen Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen, 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 und Thomas (2023)
4. Harrington und Emanuel (2021)
5. Emanuel et al. (2022)
6. Noonan und Glass (2022)



Binden Sie Mitarbeiter*innen in die Entscheidungsfindung ein

Inklusive Unternehmen fördern ihre Mitarbeiter*innen, indem sie sie bei Entscheidungen des Unternehmens zu Problemen einbinden, die ihre Arbeit und allgemein ihr Leben betreffen. Mitarbeiterbeteiligung 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 Mitarbeiterbeteiligung bei Teamentscheidungen, um festzulegen, wie Arbeit erledigt wird, haben die Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen verbessert.⁵

Quellen:

1. Battilina et al. (2022)
2. Fox et al. (2022)
3. Mowbray et al. (2022)
4. Nielsen und Randall (2012)
5. Brimhall (2019)

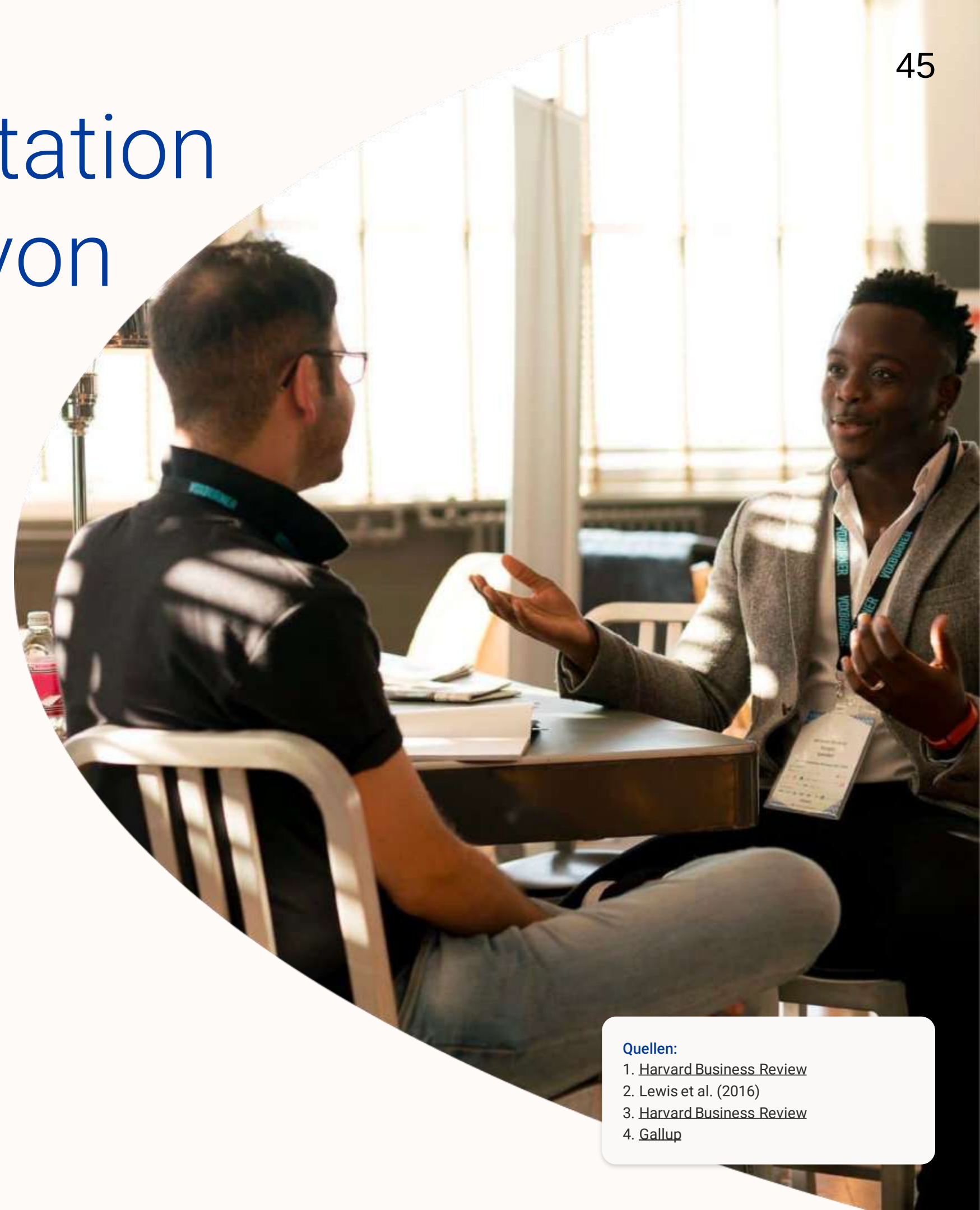


Verbessern Sie die Repräsentation auf Führungsebene mithilfe von Mentoring und Sponsoring

Mentoring-Programme werden meist von Senior Manager*innen geleitet und schaffen Unterstützung für Mitarbeiter*innen. 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 Arbeitnehmer*innen (40 %) auf der Arbeit Mentor*innen und weniger als ein Viertel (23 %) Sponsor*innen.⁴



Quellen:

1. [Harvard Business Review](#)
2. Lewis et al. (2016)
3. [Harvard Business Review](#)
4. [Gallup](#)

Referenzen (1/2)

Battilana, Julie, Yen, Julie, Ferreras, Isabelle und Ramarajan, Lakshmi. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210847.

Bertrand, M. und 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, Kim C. (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, Gordon B, Kotsadam, Andreas und Rooth, Dan-Olof. (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, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D. und Kelly, E. L. (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, Claudia und Rouse, Cecilia. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715–741.

Gaucher, Danielle, Friesen, Justin und Kay, Aaron C. (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. und Emanuel, N. (2021) Working' Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. Working Paper.

Lewis, Vivian, Martina, Camille A, McDermott, Michael P, Trief, Paula M, Goodman, Steven R, Morse, Gene D, . . . Ryan, Richard M. (2016). A Randomized Controlled Trial of Mentoring Interventions for Underrepresented Minorities. *Academic Medicine*, 91(7), 994–1001.

Lyttelton, Thomas, Zang, Emma und Musick, Kelly. (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.

Referenzen (2/2)

Mowbray, Paula K., Wilkinson, Adrian und Tse, Herman H. M. (2022). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management*, 33(2), 1054–1070.

Murphy, Carolann und Thomas, Florian P. (2023). Historic highs in employment for people with disabilities: An unexpected pandemic outcome. *The Journal of Spinal Cord Medicine*, 46(2), 165–166.

Nielsen, Karina und Randall, Raymond. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress*, 26(2), 91–111.

Noonan, Mary C. und Glass, Jennifer L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38–45.

Oreopoulos, Philip. (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, Frank L. und Hunter, John E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Smith, Jessi L., Handley, Ian M., Zale, Alexander V., Rushing, Sara und Potvin, Martha A. (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



Eine Kultur des lebenslangen Lernens hat mehrere positive Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen. 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.

Geben Sie Mitarbeiter*innen Autonomie, damit sie schneller lernen

Selbstbestimmte Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen das Vertrauen ihrer Vorgesetzten haben.³ Ein Schritt in diese Richtung ist es, dass Führungskräfte Mikromanagement vermeiden. (Siehe [Abschnitt zu Vertrauen](#))

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

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

Quellen:

1. Schooler et al. (2004)
2. Leach et al. (2003)
3. Luring und Kubovcikova (2022)
4. Bond und Flaxman (2006)



Bieten Sie relevante und vielfältige Lernmöglichkeiten

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



Unterstützen Sie eine Kultur des lebenslangen Lernens

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

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

**Quellen:**

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

Referenzen

Bond, Frank W. und Flaxman, Paul E. (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, Toby Marshall, Yang, Baiyin und Bartlett, Kenneth R. (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, Alan, Gallie, Duncan, Green, Francis und Inanc, Hande. (2015). Fits, misfits and interactions: Learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 294–310.

Lauring, Jakob und Kubovcikova, Annamaria. (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, Desmond J., Wall, Toby D. und Jackson, Paul R. (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, Carmi, Mulatu, Mesfin Samuel und Oates, Gary. (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, David, Tregaskis, Olga, Gedikli, Cigdem, Vaughn, Oluwafunmilayo und Semkina, Antonina. (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



Manager*innen 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.

Investieren Sie in Trainings für Führungskräfte

Wenn sich Manager*innen 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 Manager*innen 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 Mitarbeiter*innen mit ihrer physischen und sozialen Arbeitsumgebung. Dazu gehört auch, wie sehr sie sich von ihren Vorgesetzten 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)



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 Arbeitnehmer*innen 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 und Chambel (2013)

Verbessern Sie die Unterstützung und Erreichbarkeit von Vorgesetzten

Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter*innen 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 Manager*innen für die Work-Life-Balance in einem großen US-Technologieunternehmen zu verbessern, reduzierte während einer Fusion auftretende negative Emotionen und Stress bei den Arbeitnehmer*innen.¹
- Eine Studie mit 295 britischen Arbeitnehmer*innen ergab, dass die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen und die Erreichbarkeit der Führungskräfte während der Coronapandemie mit einem höheren Wohlbefinden im Arbeitsumfeld verbunden waren.²

**Quellen:**

1. Fox et al. (2022)
2. Mashiho und Mihalache (2021)

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 Mitarbeiter*innen, 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.

**Quellen:**

1. Sterrett (2000)
2. Hodzik et al. (2013)
3. Kirk et al. (2011)

Referenzen

Ângelo, Rui-Pedro und Chambel, Maria-José. (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, Kevin, Gedikli, Cigdem, Watson, David, Semkina, Antonina und Vaughn, Oluwafunmilayo. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177–1196.

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D. und Kelly, E. L. (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, Sabine Elisabeth, Birner, Ulrich Walter, Oberhauser, Cornelia, Nowak, Dennis, & Sabariego, Carla. (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, Sabina, Scharfen, Jana, Ripoll, Pilar, Holling, Heinz und Zenasni, Franck. (2018). How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138–148.

Kirk, Beverley A., Schutte, Nicola S. und Hine, Donald W. (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.

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

Lundmark, Robert, Hasson, Henna, Von Thiele Schwarz, Ulrica, Hasson, Dan und Tafvelin, Susanne. (2017). Leading for change: Line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work and Stress*, 31(3), 276–296.

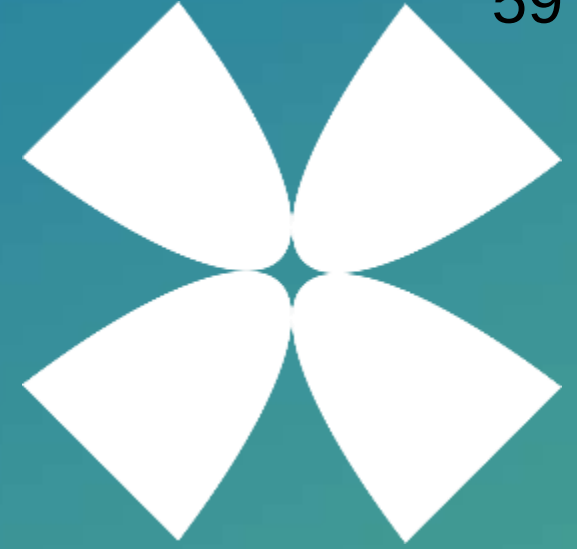
Mihalache, Mashiho und Mihalache, Oli R. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61(3), 295–314.

Salas, Eduardo und Cannon-Bowers, Janis A. (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, Steffen. (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



Der Sinn der Arbeit kann ein wirkungsvoller Ansporn sein, der die Leistung steigert. Arbeitnehmer*innen, die ihre Arbeit als sinnvoll erachten, sind engagierter, produktiver, teamorientierter und zufriedener.

Mitarbeiter*innen 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 Arbeitnehmer*innen vermitteln, inwiefern ihre Arbeit zu den größeren Zielen des Unternehmens beiträgt, sorgen dafür, dass diese ihre Aufgaben als sinnvoll empfinden.

Heben Sie die sozialen Aspekte der Arbeit hervor

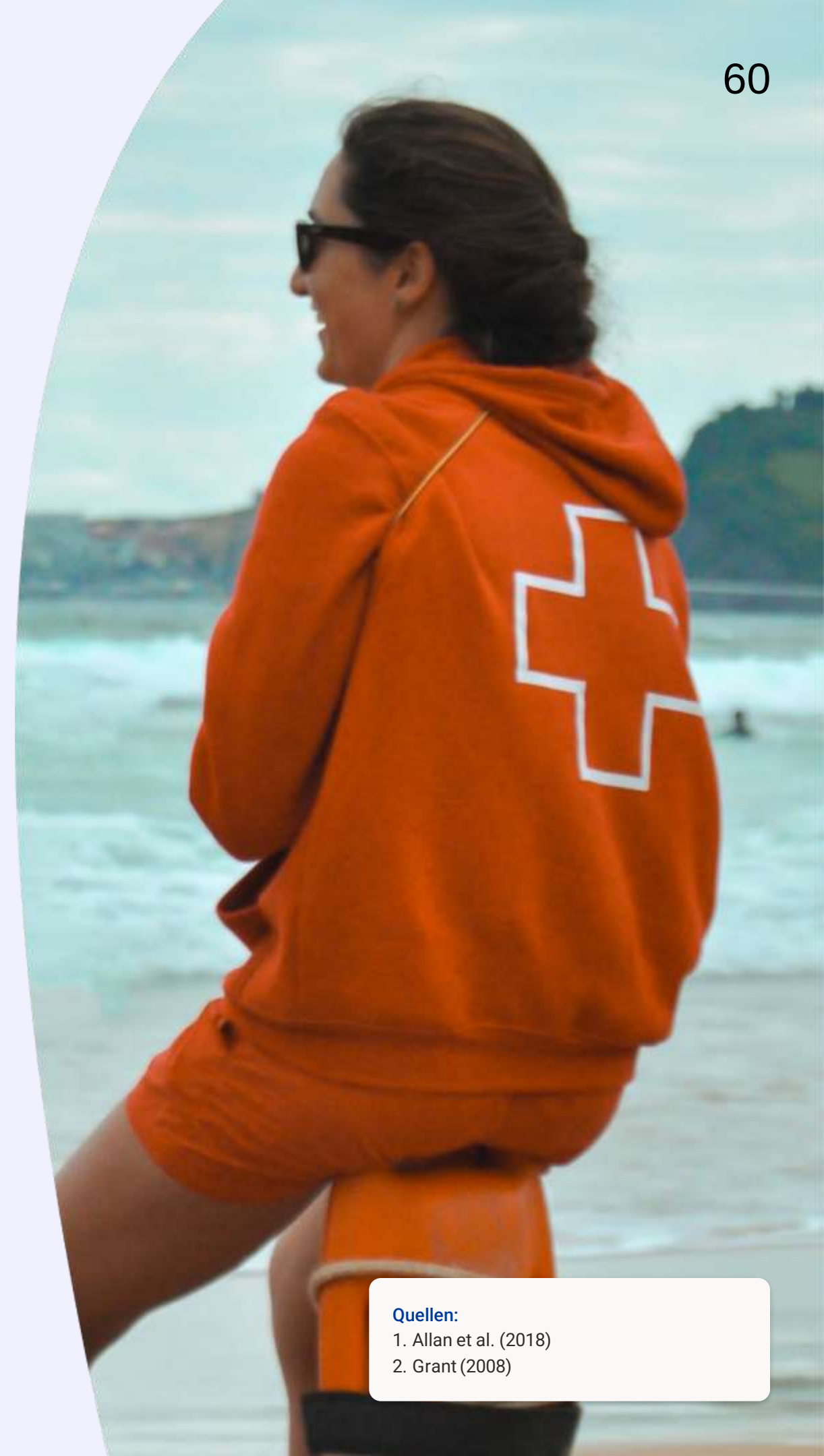
Arbeitnehmer*innen schöpfen aus ihrer Arbeit mehr Sinn, wenn sie wissen, dass sie anderen helfen.¹ Wenn Sie betonen, wie ihre Arbeit zum Wohlbefinden anderer beiträgt (prosoziales Aufgaben-Framing), kann das die Motivation steigern, die Teamarbeit fördern und die Leistung verbessern.²

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

- Mitarbeiter*innen von Call Centern steigerten ihre Produktivität um 51 %.
- Rettungsschwimmer*innen waren bereit, mehr Überstunden zu machen.
- Die Produktivität von Spendensammler*innen erhöhte sich um 400 %.

Quellen:

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



Fördern Sie einen stärkenorientierten Ansatz

Geben Sie den Mitarbeiter*innen 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, Arbeitnehmer*innen 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 Mitarbeiter*innen 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 und Ruch (2016)
2. Wood et al. (2011)
3. Page und Vella-Brodrick (2013)



Unterstützen Sie Arbeitnehmer*innen durch Job Crafting

Job Crafting ermöglicht es Mitarbeiter*innen, ihre Arbeit so anzupassen, dass sie besser mit ihren Stärken, Leidenschaften, Interessen und Werten übereinstimmt.^{1,2} Es gibt drei Hauptformen des Job Crafting:

1. **Task Crafting:** Ändern der Art, des Umfangs, der Reihenfolge und der Anzahl von Aufgaben
2. **Relational Crafting:** Ändern von arbeitsbezogenen sozialen Interaktionen
3. **Cognitive Crafting:** Ändern der Sichtweise auf Arbeit

Eine Studie in den Niederlanden wies nach, dass Arbeitnehmer*innen, 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)



Integrieren Sie kritische Reflexion in den Arbeitsalltag

Ermutigen Sie Ihre Angestellten durch Gespräche, Coachings und Workshops, über den Sinn ihrer Arbeit nachzudenken.¹ 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 Arbeitnehmer*innen 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 Teilnehmer*innen 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)



Verknüpfen Sie die Arbeit der Angestellten mit der Mission des Unternehmens

Mitarbeiter*innen, 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 Arbeitnehmer*innen mit rhetorischen Mitteln.



Referenzen

Allan, Blake A, Duffy, Ryan D und 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. und 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 und 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 und 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.

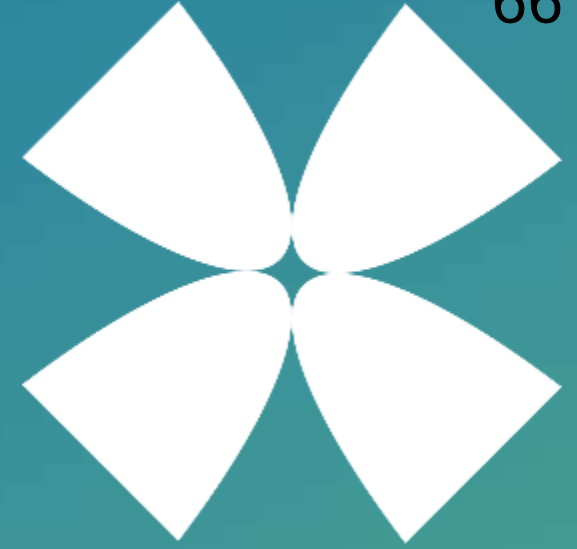
Page, Kathryn M. und Vella-Brodrick, Dianne A. (2013). The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007–1031.

Tims, Maria, Derks, Daantje und 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 und 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. und 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



Stress kann bei Arbeitnehmer*innen 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 Mitarbeiter*innen 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 Arbeitnehmer*innen 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 und Holman (2014)

Passen Sie Jobs durch Job Crafting an

Job Crafting gibt den Mitarbeiter*innen 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 und Wechsler (2019)
2. Slowiak und DeLongchamp (2022)

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 Arbeitnehmer*innen erhöhen, beispielsweise in Bezug auf die Vielfalt der Arbeitsaufgaben und die Eindeutigkeit der Rollenverteilung.

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

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

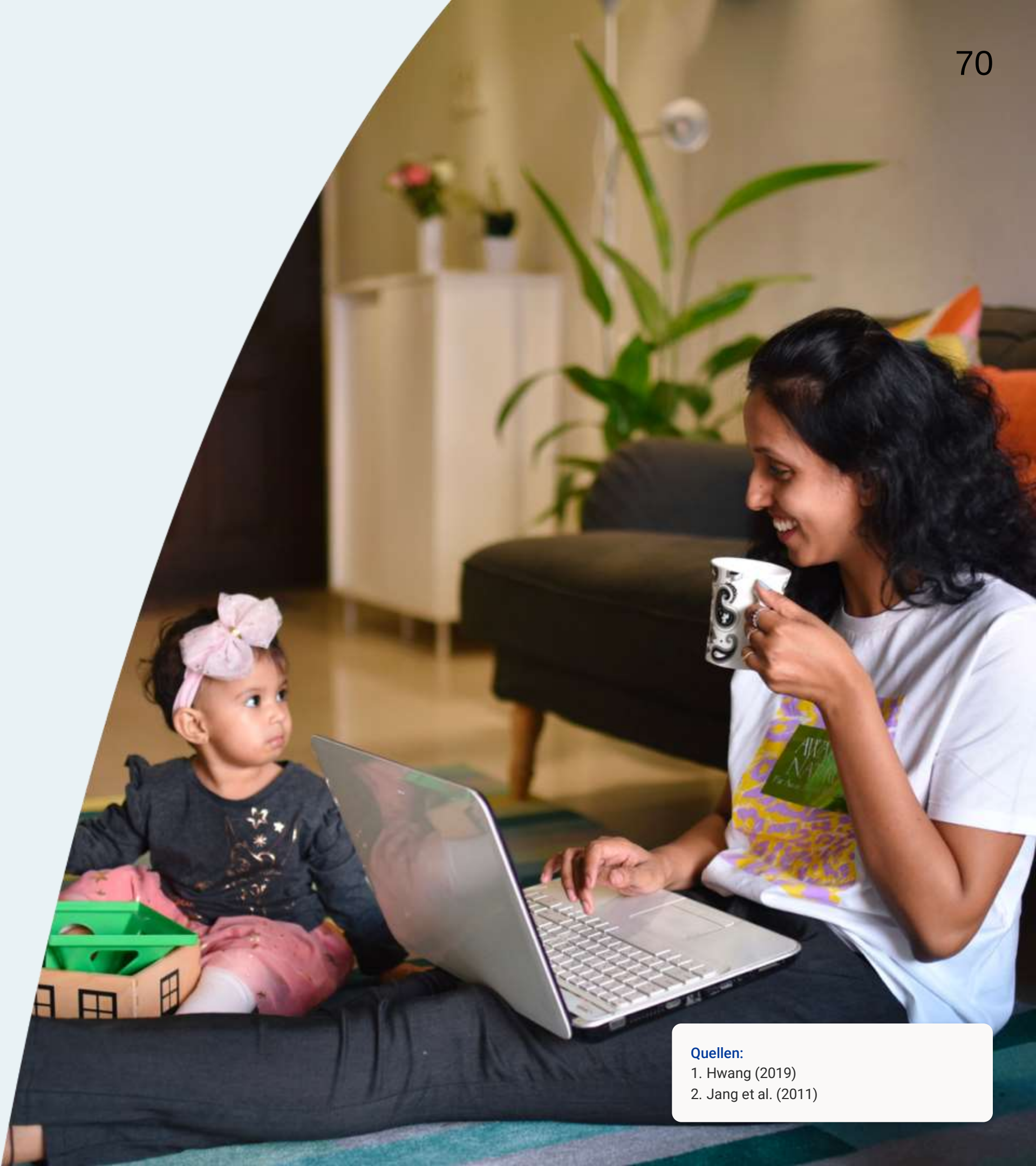
Die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen stand in Zusammenhang mit der Beteiligung und dem Engagement der Beschäftigten, dem Einsatz der Führungskräfte und der Integration mit anderen Unternehmenssystemen.¹



Bieten Sie Beschäftigten Flexibilität und Kontrolle über ihre Arbeitszeiten

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen es Mitarbeiter*innen, 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 Arbeitnehmer*innen 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 Mitarbeiter*innen, 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 Mitarbeiter*innen 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 Spillover-Effekte auf die Angestellten hat.²

**Quellen:**

1. Kuoppala et al. (2008)
2. Skakon et al. (2010)

Fördern Sie Entspannung

Entspannungstechniken wie Achtsamkeit, Meditation, Yoga und Muskelentspannungstherapien können die Gelassenheit fördern und arbeitsbedingten Stress bei Mitarbeiter*innen 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 Arbeitnehmer*innen, 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)

Referenzen

Alexopoulos, Evangelos C, Zisi, Marilena, Manola, Georgia und 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, Welanders, Jonas und 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. und 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 und 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 und 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 und 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 und 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 und 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. und 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 und 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



Arbeitnehmer*innen, die sich von ihrem Unternehmen, ihrer Führungskraft und ihren Kolleg*innen 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 Mitarbeiter*innen 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.

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 Mitarbeiterbindung 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 Vorgesetzten und zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit gaben, fünf Monate nach einer für sie enttäuschenden Lohnerhöhung mit 20 % geringerer Wahrscheinlichkeit kündigten.²



Quellen:

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

Fördern Sie die Autonomie der Angestellten

Unternehmen, die die Autonomie der Angestellten fördern, berücksichtigen die Perspektiven der Mitarbeiter*innen, 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 Manager*innen 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 und Reeve (2009)

Bieten Sie Trainings zu prosozialen Führungsstrategien an

Eine positive Arbeitsatmosphäre ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Mitarbeiter*innen, die positive soziale Interaktionen mit ihren Vorgesetzten und Kolleg*innen 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 Mitarbeiter*innen 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



Erleichtern Sie die Unterstützung von Kolleg*innen

Wenn Arbeitnehmer*innen andere unterstützen und sich von ihren Kolleg*innen unterstützt fühlen, kann dies Vorteile für ihr Wohlbefinden haben, z. B. positive Emotionen und mehr Zufriedenheit im Beruf.^{1,2} Die Unterstützung durch andere Mitarbeiter*innen 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 Ärzt*innen zur Verhinderung von Burnout zu verbessern, führte zu mehr Wohlbefinden und Selbstvertrauen.³

Quellen:

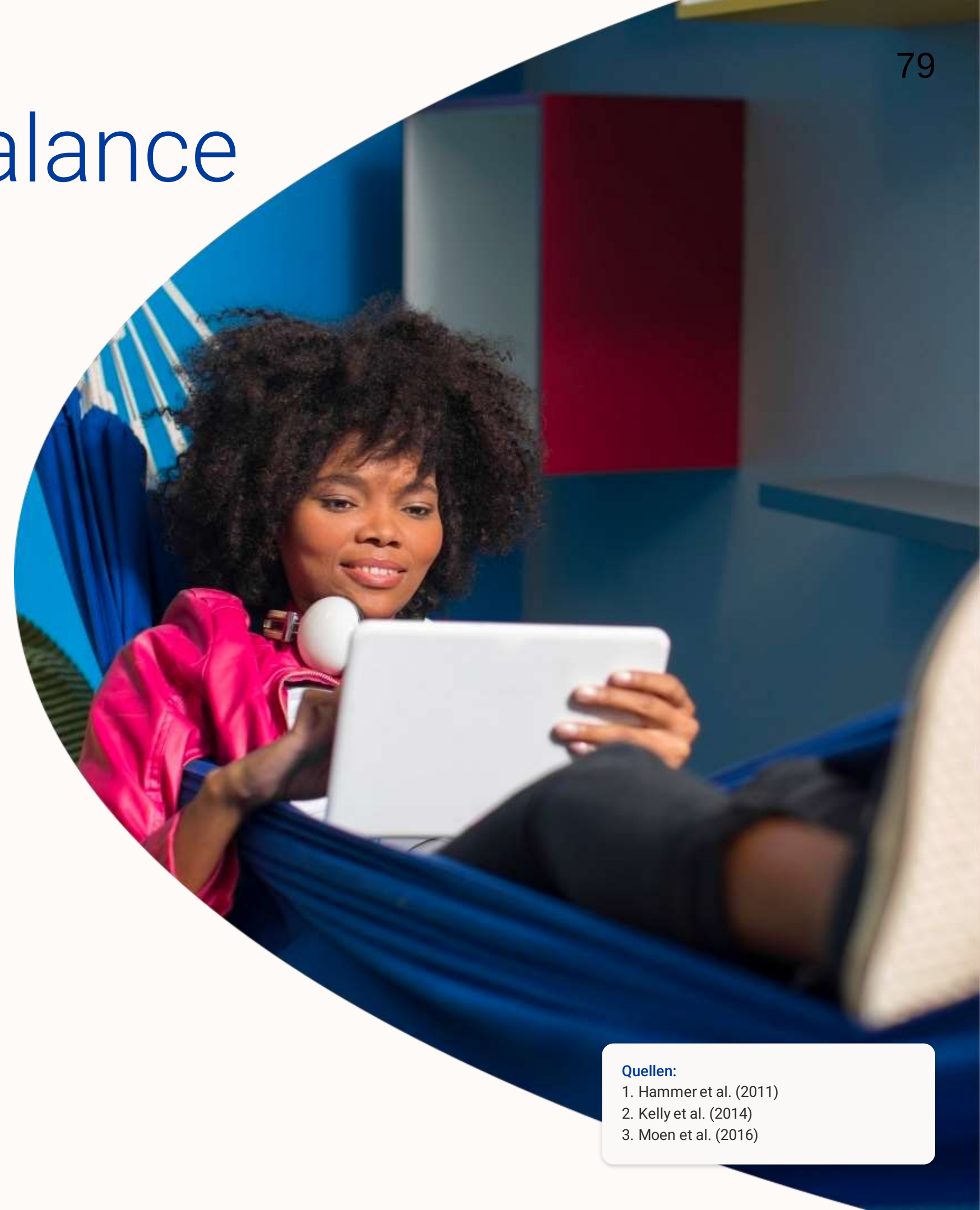
1. Giacumo et al. (2020)
2. Angelopoulou und Panagopoulou (2020)
3. Elamin und Cussons (2020)



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 Mitarbeiter*innen reduzieren und im Gegenzug die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die körperliche Gesundheit verbessern.^{1, 2, 3}

- 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 Mitarbeiter*innen 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)

Referenzen

Adhvaryu, Achyuta, Molina, Teresa und Nyshadham, Anant. (2022). Expectations, Wage Hikes and Worker Voice. *The Economic Journal (London)*, 132(645), 1978–1993.

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

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

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

Giacumo, Lisa A., Chen, Jie und Seguinot-Cruz, Aurora. (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, Nicolas, Gagné, Marylène, Sauvagère, Séverine und 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, Leslie B, Ernst Kossek, Ellen, Bodner, Todd und Crain, Tori. (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, Patricia L. und Reeve, Johnmarshall. (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, Erin L., Moen, Phyllis, Oakes, J. Michael, Fan, Wen, Okechukwu, Cassandra, Davis, Kelly D., . . . Casper, Lynne M. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516.

Moen, Phyllis, Kelly, Erin L., Fan, Wen, Lee, Shi-Rong, Almeida, David, Kossek, Ellen Ernst und Buxton, Orfeu M. (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, Hugh Xiaolong and Liu, Shannon X. (2021) Managerial Attention, Employee Attrition, and Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Rotman School of Management Working Paper No. 3787204*.

Zohar, Dov und Polachek, Tal. (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



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

Kommen Sie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens nach

Studien zeigen, dass Mitarbeiter*innen 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 Arbeitnehmer*innen gezeigt werden, dass sich ihr Unternehmen um mehr als nur den Gewinn kümmert, was die Beziehungen zwischen Mitarbeiter*innen 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 Arbeitnehmer*innen 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 und Wiepking (2020)
5. Hejjas et al. (2019)



Schaffen Sie eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit

Mitarbeiter*innen, 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 Arbeitnehmer*innen, die Minderheiten angehören.⁴



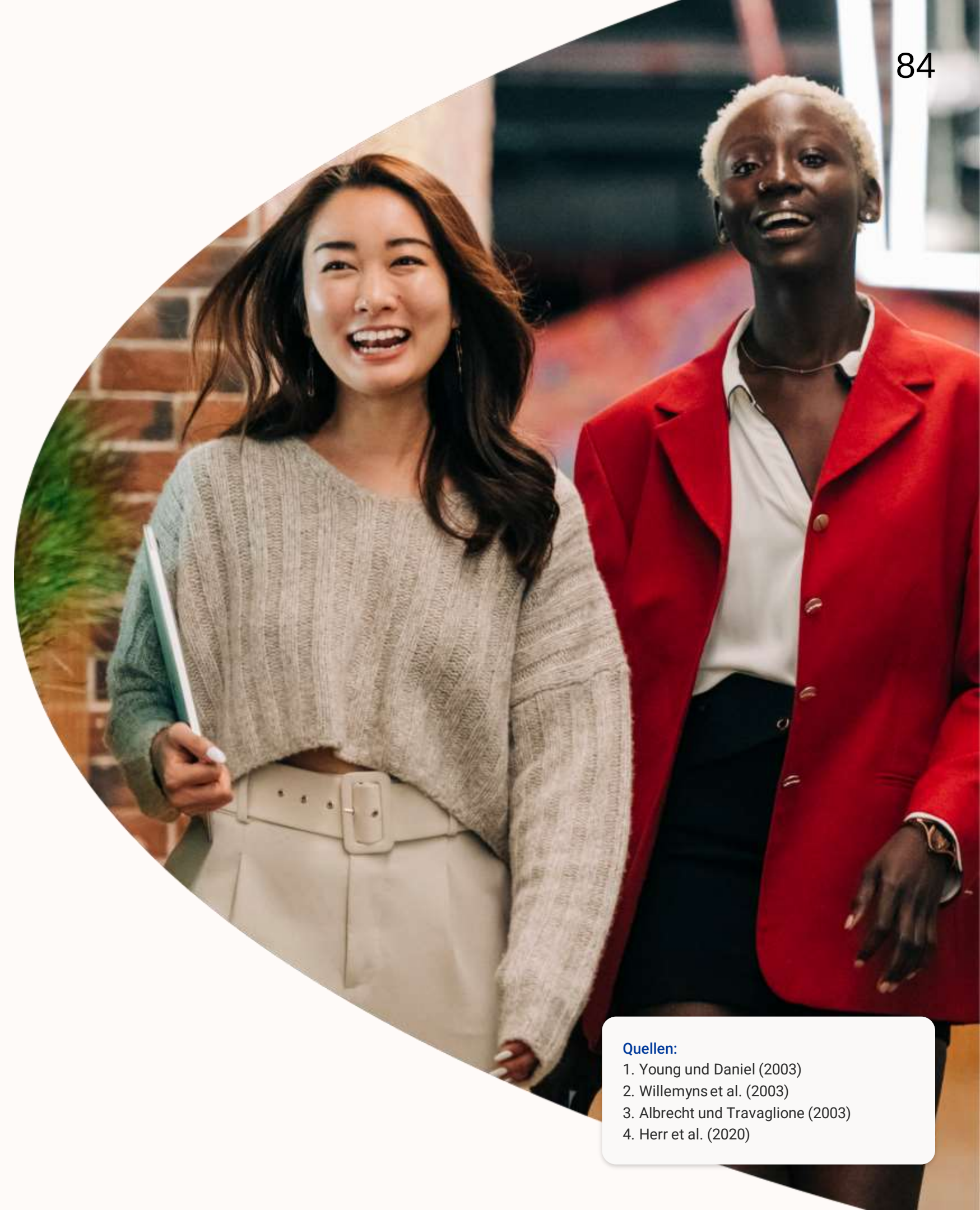
Quellen:

1. Edmondston (2019)
2. May et al. (2004)
3. Gibson und Gibbs (2006)
4. Bradley et al. (2014)

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 Mitarbeiter*innen 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 und Daniel (2003)
2. Willemyns et al. (2003)
3. Albrecht und Travaglione (2003)
4. Herr et al. (2020)

Erleichtern Sie die Zusammenarbeit, um Vertrauen bei den Angestellten aufzubauen

Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen 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

Referenzen (1/2)

Albrecht, Simon und Travaglione, Anthony. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92.

Blasi, Joseph, Freeman, Richard und Kruse, Douglas. (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, B.H., Postlethwaite, B.E., Hamdani, M.R. und Brown, K.G. (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 und Wiepking, Pamala. (2020). Different drivers: Exploring employee involvement in corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 453–467.

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

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

Eklof, Mats und Ahlborg Jr, Gunnar. (2016). Improving communication among healthcare workers: A controlled study. *The Journal Of Workplace Learning*, 28(2), S. 81–96.

Gibson, Cristina B. und Gibbs, Jennifer L. (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, Kelsy, Miller, Graham und Scarles, Caroline. (2019). "It's Like Hating Puppies!" Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319–337.

Herr, Raphael M., Almer, Christian, Bosle, Catherin und Fischer, Joachim E. (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, Yong-Ki, Kim, Young “Sally”, Lee, Kyung Hee und Li, Dong-xin. (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, Choong-Ki, Song, Hak-Jun, Lee, Hye-Mi, Lee, Seoki und Bernhard, Bo Jason. (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.

Referenzen (2/2)

May, Douglas R., Gilson, Richard L. und Harter, Lynn M. (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, Mohammad, Ahmadi, Sadra, Shokouhyar, Sajjad und Bazeli, Sepideh. (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, Louise Hardman, Hviid, Kirsten, Frydendall, Karen Bo und Flyvholm, Mari-Ann. (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, Jason und Cistulli, Mark D. (2020). Social media efficacy and workplace relationships. *Corporate Communications*, 25(3), 463–476.

Willemyns, Michael, Gallois, Cynthia und Callan, Victor. (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, Louise und Daniel, Kerry. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139–155.