

2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

20
24



STAY OK

Wohlbefinden am Arbeitsplatz in europäischen KMU neu denken

TRANSNATIONALE
FORSCHUNG

BERICHT

WWW.STAY-OK-PROJECT.EU



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Autorin

Giulia Parola

Co-Autoren

Valeria Lavano, Nicola Vita, Henry Di Giacomo, Federica Bovio, Carlos Franco, Milagros Barrios, Wolfgang Schabereiter, Rainer Schabereiter, Zayana Pompaeva und Diana Medrea-Mogensen.

Partner

EXEO LAB GEINNOVA
MUNICH BUSINESS SCHOOL
BRAIN PLUS
MALTESISCH-ITALIENISCHE HANDELSKAMMER
WE ARE ENTREPRENEURS

Bearbeitung

Rocco Dolce

Sämtliche Formulierungen betreffen alle Geschlechteridentitäten

Haftungsausschluss

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Inhalt

| | | |
|--|-------|-----------|
| Vorwort | _____ | 04 |
| 1. Einleitung | _____ | 05 |
| 2. Hinweise zur Methodik | _____ | 08 |
| 3. Wohlbefinden am Arbeitsplatz in Kleinstunternehmen | _____ | 12 |
| 4. Wichtigste Erkenntnisse | _____ | 25 |
| Quellen | _____ | 27 |
| Anhang | _____ | 28 |

Vorwort

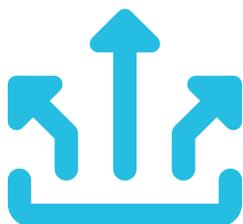
Dieser Bericht ist ein Bestandteil des Arbeitspakets 2 „Wissenserwerb“ im Rahmen des von der Europäischen Union kofinanzierten Projekts „STAY OK - Wohlbefinden am Arbeitsplatz in europäischen KMU neu denken“.

Das Projekt zielt darauf ab, Probleme des Wohlbefindens am Arbeitsplatz anzugehen, wobei der Schwerpunkt auf kleinen Unternehmen im professionellen Dienstleistungssektor liegt. Es zielt darauf ab, die Attraktivität kleiner Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zu steigern und den Trend der „großen Kündigung“ abzumildern.



FÜHRUNG

Um diese Ziele zu erreichen, plant STAY OK die Erstellung eines Kurses, der verschiedene Themen wie Karriereplanung, hybrides Arbeiten, KI für das Personalmanagement, den Abbau technologischer Barrieren für Arbeitnehmer*innen mit Behinderungen, Wohlbefinden der Gemeinschaft und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben abdeckt.



ERGEBNISSE

Neben diesem Bericht wird das Projekt Ergebnisse wie einen innovativen Ausbildungslehrplan, einen MOOC, ein Handbuch für Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung und einen digitalen Toolkit entwickeln.



ZIELGRUPPEN

Zu den Hauptzielgruppen des Projekts zählen Führungskräfte kleiner Unternehmen, Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung sowie wirtschaftsfördernde Organisationen wie Beratungsfirmen, Verbände, Handelskammern und andere, die ihre Dienstleistungen im Bereich Wohlbefinden am Arbeitsplatz ausbauen möchten.



PARTNERSCHAFT

STAY OK besteht aus sechs Organisationen, wobei EXEO LAB als Lead-Partner fungiert. Zu den Partner gehören die Maltesisch-Italienische Handelskammer (Malta), die Munich Business School GmbH (Deutschland), Gestión Estratégica e Innovación SL (Spanien), die brainplus GmbH (Österreich) und We Are Entrepreneurs (Dänemark).

1. Einleitung

Wie entscheiden Sie, ob Sie für ein großes, ein kleines Unternehmen oder für sich selbst arbeiten möchten? Wahrscheinlich werden Sie danach suchen, was Ihr Wohlbefinden am besten fördert, und einen Arbeitsplatz meiden, der Ihrem Glück, Ihrer Gesundheit, Ihren Beziehungen oder Ihrer finanziellen Sicherheit schaden kann.* Darüber hinaus wird Ihre Entscheidung wahrscheinlich Kompromisse zwischen diesen verschiedenen Dimensionen mit sich bringen.

Wenn Sie in Europa leben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie irgendwann entweder für ein kleines Unternehmen arbeiten oder sogar eines leiten werden. Die 23 Mio. Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen (KKMU)** tragen etwa 3/4 zur Gesamtbeschäftigung bei und machen etwa 99 % aller Unternehmen aus.[1] Es überrascht nicht, dass KKMU häufig als das Rückgrat der europäischen Wirtschaft angesehen werden.

Arbeitsbedingter Stress in KKMU ist nichts Neues und kann unzählige Ursachen haben, die von internen Organisationsdynamiken bis hin zu externem Branchendruck reichen.

Dies gilt insbesondere für professionelle Dienstleistungsunternehmen, bei denen der Wert vor allem aus intellektueller Arbeit von Managern und Mitarbeitern in enger Zusammenarbeit mit ihren Kunden resultiert[2] und Fachkräfte engen Fristen unterliegen und innerhalb anspruchsvoller Arbeitszeiten arbeiten müssen, die oft mehr als 65 Stunden pro Woche betragen.[3] So belegte beispielsweise eine Studie[4] über Führungskräfte in kleinen und mittleren französischen IT- und Technologiedienstleistungsunternehmen spezifische Stressfaktoren wie Arbeitsorganisation, Projektfristen, schnelle technologische Veränderungen und den ständigen Bedarf an Innovationen. Diese Faktoren belasten nicht nur die psychische Gesundheit der Mitarbeiter, sondern gefährden auch die Fähigkeit des Managers, ein produktives und positives Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten, und wirken sich direkt auf der Kleinunternehmer aus.[5]

Darüber hinaus bergen neue Arbeitsformen, die durch die digitale Transformation und das Aufkommen von Remote-, Mobil- und Hybridmodellen in vielen Unternehmen entstanden sind, zusätzliche Chancen und Risiken für den Umgang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz.[6] Die Beschleunigung digitaler Prozesse erfordert, die Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts zu meistern, die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu wahren und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter trotz der möglicherweise zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten bestehenden physischen Distanz engagiert und motiviert bleiben.[4] Untersuchungen zufolge beteiligen sich kleine Unternehmen jedoch selten an strukturierter Gesundheitsförderung, da es an Ressourcen, Motivation, Kommunikationskanälen, betriebsinterner Gesundheitskompetenz und überzeugenden Beweisen für die Vorteile von Gesundheitsinitiativen am Arbeitsplatz mangelt.[7] In einem ähnlichen Zusammenhang wurde in einer aktuellen Studie[8] argumentiert, dass kleine Unternehmen – vielleicht nicht überraschend – oft nur über begrenzte finanzielle Ressourcen und engagiertes Personal zur Behandlung von psychischen Gesundheitsproblemen verfügen. Dies wiederum könnte ihre sie beeinträchtigen, umfassende Programme zur Unterstützung des Wohlbefindens wie in größeren Unternehmen anzubieten.

Studien belegen, dass Ansätze, die sich ausschließlich auf den Rat von Experten stützen oder sich nur auf bestimmte Probleme konzentrieren – was bei KKMU typisch ist – bei der Verbesserung der psychischen und sozialen Gesundheit weniger wirksam sind als ganzheitlichere Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, an denen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in großem Umfang beteiligt sind.[9] Ebenso ist belegt[10], dass Maßnahmen, die auf organisatorische Veränderungen abzielen, zwar in der Regel der Organisation als Ganzes zugutekommen, auf einzelne Personen ausgerichtete Maßnahmen jedoch häufig keinen bedeutsamen positiven Einfluss auf die gesamte Organisation haben.

Aber sind kleine Unternehmen wirklich unvereinbar mit effektiven Gesundheitspraktiken? Forscher[11] argumentieren, dass KMU tatsächlich besser in der Lage sind, ein ideales Umfeld für gesundheitsfördernde Aktivitäten sowohl für Manager als auch für Mitarbeiter zu schaffen. Genauer gesagt sind sie aufgrund ihrer unkomplizierten Organisationsstrukturen, des einfachen Zugangs zu Informationen und der effektiven direkten Kommunikation besonders gut für die Durchführung von Gesundheitsprogrammen geeignet.[12] Diese Aspekte unterstützen die Lösung arbeitsbezogener Probleme durch zwanglose Gespräche bzw. ein positives Arbeitsumfeld und fördern den partizipativen Geist, der für ein effektives Wohlbefinden am Arbeitsplatz als wesentlich erachtet wird. Dieses Engagement ist entscheidend für den Erfolg von Gesundheitsinitiativen am Arbeitsplatz und profitiert von der informellen Art und Weise, in der Mikrounternehmen oft operieren.[13] Darüber hinaus könnten informelle Arbeitsbeziehungen in KMU eine größere Flexibilität im Umgang mit **psychischen Gesundheitsproblemen** ermöglichen.[8]

Das klingt zwar vielversprechend, aber wir müssen noch herausfinden, wie Wohlbefinden in kleinen Unternehmen aussieht, welchen spezifischen Herausforderungen Manager gegenüberstehen und wie sie diese meistern. Über Wohlbefinden wurde bereits viel geschrieben. Ein großer Teil davon lag jedoch in der Analyse der Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in großen Unternehmen. Über KMU und ihre Manager wurde weitaus weniger geschrieben.[14] Bisher wurden KMU und Kleinstunternehmen zusammen betrachtet. Daher konnten wir keine direkten Belege speziell für Kleinstunternehmen finden, die ein eigenes Forschungsgebiet darstellen.[15] Darüber hinaus würde die Einnahme einer vergleichenden Perspektive unser Verständnis der Vielfalt europäischer Unternehmen und ihrer Ansätze zur Bewältigung von diesbezüglichen Problemen erheblich verbessern.[8] Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus dieses Berichts. Er soll einen Überblick über die Informationsquellen bieten, auf die sich Manager von Kleinstunternehmen im professionellen Dienstleistungssektor verlassen können, wenn es um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz geht, über die Herausforderungen, denen sie bei der Bewältigung ihres eigenen Wohlbefindens und dem ihrer Mitarbeiter gegenüberstehen, und über die implementierten Praktiken.

Die in dieser Arbeit vorgestellten Hauptideen basieren auf den folgenden Quellen: Der Kern dieses Berichts basiert auf Primärforschung, nämlich **121 Interviews*** mit Managern von Kleinstunternehmen im professionellen Dienstleistungssektor in sechs europäischen Ländern (**Österreich, Dänemark, Deutschland, Italien, Malta und Spanien**).



Während der Phase der primären Datenerhebung fanden wir außerdem 3 hervorragende Beispiele für Best Practices, die zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz umgesetzt wurden. Wir beschlossen, diese durch weitere sieben Beispiele für Best Practices zu ergänzen, die wir durch Sekundärforschung ermittelt hatten, darunter auch KMU und außereuropäische Organisationen. Daher entschieden wir uns, die **10 „Cases of Excellence“** im gesamten Text zu verteilen, um wertvolle Lernmöglichkeiten zu bieten.

Nachdem wir im Rahmen eines **internationalen Webinars** am **24. April 2024** (siehe Abbildung 1) mit Experten zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz diskutiert hatten, haben wir unsere vorläufigen Ergebnisse noch einmal überprüft und die wichtigsten Erkenntnisse daraus gewonnen. Die Erkenntnisse aus diesem Bericht und der anschließenden Diskussion werden die Grundlage für einen Lehrplan zur beruflichen Aus- und Weiterbildung für Manager von KKMU sowie für einen damit verbundenen Massive Open Online Course (MOOC) bilden.



Abbildung 1: Poster zur Förderung des internationalen Webinars „STAY OK“

2. Hinweise zur Methodik

interview Dr. Schmidt

In einem sicheren Verhörraum auf der Polizeiwache befragte Detective Alvarez, der mit der Untersuchung eines Falles von Wirtschaftsspionage mit internationalen Auswirkungen beauftragt war, Dr. Melora Schmidt, eine renommierte Datenanalytikerin. Alvarez vermutete, dass Dr. Schmidts Fachwissen entscheidende Erkenntnisse zu dem Fall liefern könnte, und suchte nach Antworten.

Detective Alvarez: Setzen Sie sich, Dr. Schmidt. (räuspert sich, seine tiefe Stimme hallt durch den Raum) Lassen Sie uns anfangen.

Detective Alvarez: Also, Dr. Schmidt, müssen alle Forschungsberichte so trocken wie eine Wüste sein?

Dr. Schmidt: (lacht) Nicht unbedingt, Detective.

Detective Alvarez: (grinst) Na, dann bin ich ja froh, dass wir einer Meinung sind... Erzählen Sie mir von der Forschung, an der Sie arbeiten.

Dr. Schmidt: Wir haben ein Forschungsdesign entwickelt, das auf multimodaler Datenerhebung[16] basiert, und zwar nach...

Detective Alvarez: (zieht eine Augenbraue hoch) Lassen Sie mich Sie gleich unterbrechen... Multimodale Datenerfassung?

Dr. Schmidt: Im Wesentlichen hatten wir einen in Deutschland ansässigen leitenden Forscher, mich und Kollegen in fünf anderen Ländern, die eine primäre Datenerhebung durch synchrone und asynchrone Interviews mit 121 Managern von Kleinstunternehmen durchführten, größtenteils in deren Landessprachen.

Detective Alvarez: Könnten Sie erläutern, was Sie mit synchronen und asynchronen Interviews meinen?

Dr. Schmidt: Sicher, Detective. Synchrone Interviews werden entweder persönlich, telefonisch oder über Videokonferenz-Tools wie Zoom, Skype oder Microsoft Teams durchgeführt. Bei asynchronen Interviews hingegen werden unseren Informanten Fragen per E-Mail zugesandt, sodass sie nach Belieben antworten konnten.

Detective Alvarez: Also, in welchen Ländern haben Sie und Ihre Kollegen die Daten gesammelt?

Dr. Schmidt: Österreich, Dänemark, Deutschland, Italien, Malta und Spanien (zählt dabei jedes Land an ihren Fingern ab).

Detective Alvarez: Ach, das gute alte Europa (er blickt in die Ferne, ist einen Moment in Gedanken versunken, bevor er seine Aufmerksamkeit wieder Dr. Schmidt zuwendet)... Haben Sie Buch darüber geführt, wie viele Interviews in jedem Land durchgeführt wurden und welcher Art sie waren?

Dr. Schmidt: (verdutzt zieht sie rasch ein zerknittertes und fleckiges Blatt Papier, Abbildung 2, aus ihrer rechten Tasche und schiebt es über den Tisch des Verhörraums).

| Type of interview Country ↓ | Synchronous | | | Asynchronous | Total |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|-------|
| | (in-person) | (telephone) | (video-telephony) | (email) | |
| Austria | 0 | 6 | 0 | 16 | 22 |
| Denmark | 2 | 0 | 0 | 18 | 20 |
| Germany | 1 | 0 | 18 | 2 | 21 |
| Italy | 0 | 9 | 13 | 1 | 23 |
| Malta | 3 | 0 | 0 | 13 | 16 |
| Spain | 0 | 18 | 1 | 0 | 19 |
| <u>Total</u> | 6 | 33 | 32 | 50 | 121 |

Abbildung 2: Zusammenfassung der durchgeführten Interviews

Detective Alvarez: (blickt auf das Papier) Ich verstehe... Und wie oft haben Sie jeden Manager interviewt?

Dr. Schmidt: Nur einmal.

Detective Alvarez: Sie verstehen, dass ich von Ihnen Beweise bezüglich der für die Interviews verwendeten Materialien verlangen werde.

Dr. Schmidt: (lächelt und nimmt einen Ordner aus ihrer Tasche) Ja, ich bin vorbereitet. Den Interviewplan oder das Skript, wie man es nennen könnte, finden Sie im Anhang.

Detective Alvarez: Verstanden. (klopft mit den Fingern auf seinen Schnurrbart)... Wann genau fanden die Verhöre statt?

Dr. Schmidt: Ich glaube, es war im... zwischen Dezember 2023 und März 2024.

Detective Alvarez: Multimodale Datenerfassung, was? Und wie haben Sie das geschafft?

Dr. Schmidt: Nun, die Kollegen und ich haben die durch die Interviews gesammelten Daten auf Englisch berichtet, indem wir schriftliche Antworten, Notizen oder Transkripte und Übersetzungen von Aufzeichnungen der Interviews verwendet haben. Zu diesem Zweck habe ich eine Online-Umfrage mit offenen und geschlossenen Fragen erstellt, um den Prozess zu rationalisieren.

Detective Alvarez: Sie wollen mir also sagen, dass Sie Daten von überall her gesammelt haben, diese aber alle in einer Online-Umfrage, die Sie und Ihre Kollegen ausgefüllt haben, zentralisiert wurden und auf Ihrem Schreibtisch landeten? „Das ist richtig, Detective“, sagte Dr. Schmidt. Ausgefüllt haben, zentralisiert wurden und auf Ihrem Schreibtisch landeten? „Das ist richtig, Detective“, sagte Dr. Schmidt.

Detective Alvarez: 121 Interviews... Wie haben Sie das alles verstanden?

Dr. Schmidt: Ich habe die von mir und meinen Kollegen berichteten Antworten der einzelnen Informanten zunächst in separate Dateien übertragen, und zwar jeweils in ein Word-Dokument.

Detective Alvarez: Allein dieser Vorgang muss ziemlich viel Zeit in Anspruch genommen haben, nicht wahr?

Dr. Schmidt: (seufzt) Das hat es ganz sicher.

Detektiv Alvarez: Was geschah dann?

Dr. Schmidt: Zur Datenanalyse habe ich dann eine Strukturkodierung[17] verwendet, die sich für offene Fragen eignet.[18] Jeder Interviewfrage und den dazugehörigen Fragen wurde ein Code zugewiesen, den wir auf den Antworttext in jeder Datei angewendet haben. So konnten wir die Daten systematisch organisieren, analysieren und wichtige Themen und Kategorien im gesamten Datensatz erfassen.

Detective Alvarez: (mit skeptischem Blick) Und was ist mit den Antworten auf diese geschlossenen Fragen? Haben Sie sie einfach ignoriert?

Dr. Schmidt: (leicht errötend) Oh, ich wusste nicht, dass Sie so viele Details brauchen.

Detective Alvarez: Was hatten sie überhaupt vor?

Dr. Schmidt: Bei geschlossenen Fragen ging es darum, Angaben zum Geschlecht, Alter, zur Unternehmensgröße sowie zur Branche und zum Sektor der Auskunftspersonen zu erheben.

Detective Alvarez: Das sind interessante Informationen, die Sie da haben. Sie werden für die Ermittlungen bestimmt von Nutzen sein.

Dr. Schmidt: Ja, es steht direkt dort in Tabelle 1 (zeigt auf die Mappe, die sie Detective Alvarez ein paar Minuten zuvor gegeben hat).

Detective Alvarez: (öffnet schließlich den Ordner, um seinen Inhalt zu überprüfen) Ich werde mir diese Dateien später ansehen. Also, was haben Sie mit diesen Daten gemacht?

Dr. Schmidt: Mit unterschiedlichen Methoden habe ich die Codehäufigkeiten innerhalb der Daten untersucht und versucht, sie mit diesen Variablen zu verknüpfen, um zu sehen, ob Themen in bestimmten Stichprobensegmenten häufiger auftraten. Als Methoden habe ich Codehäufigkeiten innerhalb der Daten untersucht und versucht, sie mit diesen Variablen zu verknüpfen, um zu sehen, ob Themen in den Stichprobensegmenten häufiger auftraten.

Detective Alvarez: In Ordnung (klopft auf den Tisch, um das Ende des VerhÖrs zu signalisieren)... Danke für den Einblick, Dr. Schmidt.

Dr. Schmidt: (steht auf, um ihm die Hand zu schütteln) Gern geschehen, Detective.

Reflexion nach dem Interview

Als Detective Alvarez das Transkript seines Gesprächs mit Dr. Schmidt durchging, wurde er das Gefühl nicht los, dass dieses Verhör ein fehlendes Puzzleteil war, um das Geheimnis hinter dem Fall zu lüften, den er untersuchte. Er öffnete Dr. Schmidts Akte und überflog Tabelle 1. Mit neuer Zielstrebigkeit beschloss er, tiefer in die Ergebnisse des Forschungsberichts einzutauchen und allen Hinweisen nachzugehen, die sich ergeben könnten.

Tabelle 1: Übersicht über Informanten und ihre Kleinstunternehmen

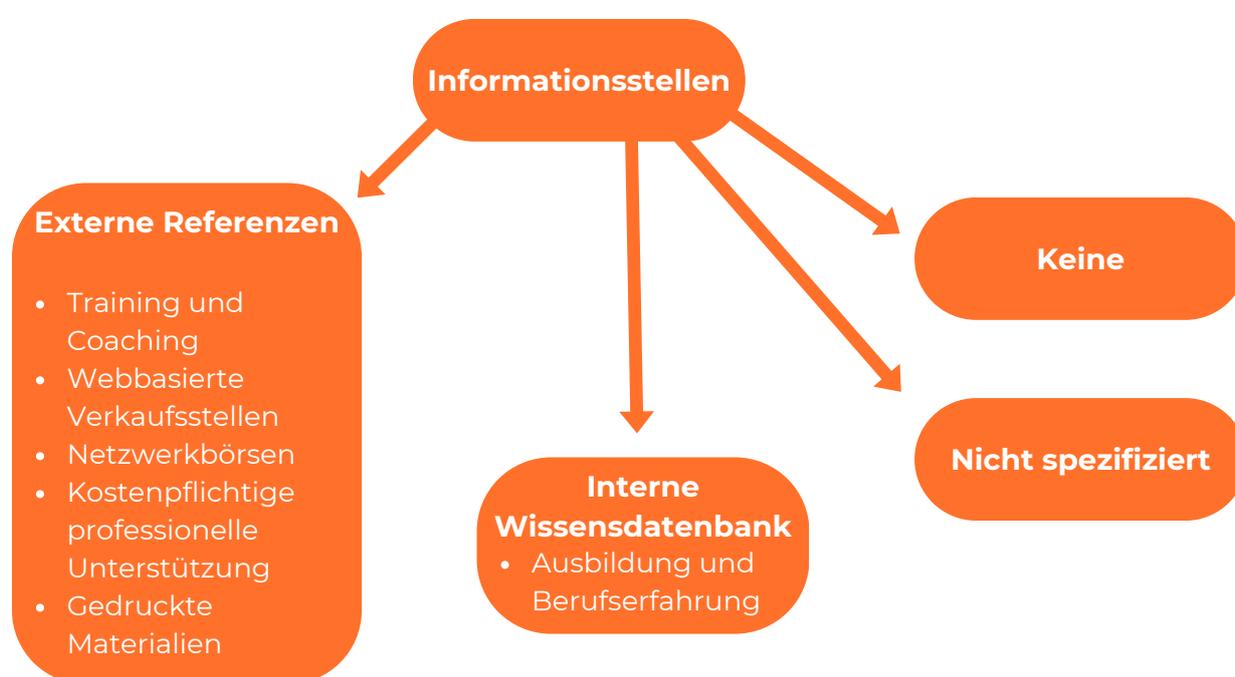
| Variablen | Frequenz | Prozentsatz | Variablen | Frequenz | Prozentsatz |
|------------------|----------|-------------|---|----------|-------------|
| Land | | | Geschlecht | | |
| Österreich | 22 | 18,18 | Weiblich | 62 | 51,24 |
| Dänemark | 20 | 16,53 | Männlich | 59 | 48,76 |
| Deutschland | 21 | 17,36 | Gesamt | 121 | 100,00 |
| Italien | 23 | 19,01 | Alter | | |
| Malta | 16 | 13,22 | Junge Erwachsene (<40 Jahre) | 31 | 25,62 |
| Spanien | 19 | 15,70 | Mittleres Alter (40-59 Jahre) | 64 | 52,89 |
| Gesamt | 121 | 100,00 | Ältere Erwachsene (>59 Jahre) | 10 | 8,26 |
| Sektor | | | N / A | 16 | 13,22 |
| Privat gewinnor. | 99 | 81,82 | Gesamt | 121 | 100,00 |
| NGOs | 14 | 11,57 | Industrie | | |
| Andere | 8 | 6,61 | Werbe-, Marketing- und Kommunikationsdienstleistungen | 12 | 9,92 |
| Gesamt | 121 | 100,00 | Beratung (nicht angegeben) | 21 | 17,36 |
| GrÖÙe | | | E-Commerce | 1 | 0,83 |
| 1 | 18 | 14,88 | Bildung, Ausbildung und Forschung | 18 | 14,88 |
| 2 | 21 | 17,36 | Finanzberatung | 2 | 1,65 |
| 3 | 12 | 9,92 | Finanzdienstleistungen | 8 | 6,61 |
| 4 | 15 | 12,40 | Gesundheitsberatung | 1 | 0,83 |
| 5 | 18 | 14,88 | Personalwesen und Personaldienstleistungen | 2 | 1,65 |
| 6 | 8 | 6,61 | IT Beratung | 6 | 4,96 |
| 7 | 5 | 4,13 | Informationstechnologie-Dienstleistungen | 4 | 3,31 |
| 8 | 6 | 4,96 | Management- und Unternehmensberatung | 9 | 7,44 |
| 9 | 1 | 0,83 | Soziale, ökologische und kulturelle Dienste | 13 | 10,74 |
| 10 | 17 | 14,05 | N / A | 24 | 19,83 |
| Gesamt | 121 | 100,00 | Gesamt | 121 | 100,00 |

3. Wohlbefinden am Arbeitsplatz in Kleinstunternehmen

3.1 Informationsquellen

Woher beziehen Manager von Kleinstunternehmen Informationen zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz? Den von uns erhobenen Daten zufolge gibt es hauptsächlich zwei Informationsquellen, die Managern bei ihren Entscheidungen zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz helfen und sie leiten: externe Referenzen und eine interne Wissensbasis.

Abbildung 3: Kategorien und Unterkategorien der Informationsquellen



Vorwiegend sind externe Referenzen ausschlaggebend. 64 Befragte (58 %) wenden sich an verschiedene externe Quellen, um Erkenntnisse zu gewinnen. Darunter stehen Schulungen und Coaching-Sitzungen hervor, die von 30 Befragten (27 %) erwähnt werden. Dabei handelt es sich vorwiegend um weibliche Führungskräfte im privaten gewinnorientierten Sektor. In Dänemark und Italien werden sie häufiger genutzt, in Spanien und Deutschland weniger häufig.

Eine weitere wichtige Quelle sind webbasierte Medien wie Podcasts, Blogs und andere Online-Ressourcen, die von 21 Managern (19 %) genannt werden. Während dieser Ansatz in Deutschland kaum Anklang findet und von Managern auf Malta unbemerkt bleibt, erfreut er sich in Österreich großer Beliebtheit.

Der Austausch über Netzwerke ist ein wichtiger Informationskanal, was 18 Teilnehmer

(16 %), mit einem deutlichen Anstieg bei Frauen nennen. In der Praxis handelt es sich dabei um Diskussionen und informelle Gespräche mit Fachleuten, Familie und Freunden, unbezahlten Mentoren und Beratern und in einem Fall mit den Mitarbeitern selbst.

SKYLABS

offers digital strategy, IT consulting and system integration services for private companies and public entities. In light of widespread dissatisfaction stemming from recent economic crises, the company has chosen to prioritize the mental and physical health of its employees. They are recognized as the primary asset essential for expanding, and maintaining market share.



ITALY



51-200 EMPLOYEES



CONSULTANCY
(DIGITAL AND IT)



HIGHLIGHT:
REMARKABLY INNOVATIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Skylabs offers its employees a range of benefits including smart working, flexible hours, continuous training, and certification paths. Moreover, the organization highly regards the active participation of its employees in shaping decisions pertaining to workplace wellbeing. One of the innovative best practices adopted is an internal contest called 'Call For Benefit', where over 100 employees share ideas for implementing corporate welfare. The three prizes awarded are: immediate adoption of the winning project, direct involvement in company decisions, and a monetary reward based on podium placement. In 2022, the winning idea was a one-month paid sabbatical for employees reaching their sixth year, followed by monthly lunches with a chef and dream location smart working.



SOURCES

Forbes.it. (2022, July 26). La persona al centro dell'innovazione digitale: Il paradigma di skylabs. [The person at the center of digital innovation: The skylabs paradigm]. <https://forbes.it/2022/07/26/la-persona-al-centro-dellinnovazione-digitale-il-paradigma-di-skylabs/>
 People & Change 360. (2022, July 22). Il periodo sabbatico diventa benefit aziendale, ed è anche pagato. [Sabbatical becomes company benefit, and it's paid too]. <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/periodo-sabbatico-benefit-aziendale-pagato/>

Eine Untergruppe der Manager (10 Personen, 9 %) entscheidet sich für bezahlte professionelle Unterstützung und engagiert externe Personalberater und Psychologen. Dieser Weg ist in Deutschland und Malta deutlich seltener anzutreffen und findet sich nur im privaten, gewinnorientierten Sektor, wahrscheinlich aufgrund der damit verbundenen Kosten.

Sieben Befragte (6 %) verweisen auf Druckerzeugnisse wie Bücher und Zeitschriften. Doch im Rahmen der Stereotypen ist diese Vorliebe bei jungen Erwachsenen weiter verbreitet und wurde nur in Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern erwähnt.

Während externe Referenzen am häufigsten genannt wurden, griffen 11 Personen (10 %) auf ihre interne Wissensbasis zurück – auf ihre Ausbildung und Berufserfahrung –, wenn sie nach Informationsquellen gefragt wurden. Dabei handelte es sich überwiegend um Männer und ältere Erwachsene. Dieser Trend ist in Deutschland und Malta stärker ausgeprägt.

Schließlich verweisen sechs Manager (5 %) auf nicht näher genannte Quellen und vier (4 %) geben zu, sich auf überhaupt keine Quellen zu verlassen.

3.2 Herausforderungen

Mit welchen Schwierigkeiten sind Manager konfrontiert, wenn sie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in Kleinstunternehmen managen? Wir haben über die Nutzung verschiedener Kanäle zur Gewinnung von Erkenntnissen gesprochen. Dies ist unweigerlich mit den Arten von Herausforderungen verknüpft, denen Manager gegenüberstehen. Unsere Informanten haben eine Reihe von Punkten angesprochen – in diesem Zusammenhang ergeben sich drei Arten von Herausforderungen.

Abbildung 4: Herausforderungskategorien und -unterkategorien



Auf der Makroebene verwies etwa ein Drittel der Manager (36 Personen, 33 %) auf instrumentelle Barrieren und nannte systemische Hindernisse außerhalb ihrer Kontrolle als Hindernisse bei der Verbesserung des Wohlbefindens in ihren Unternehmen. In diesem Zusammenhang drehen sich die wirtschaftlichen Einschränkungen um Kosten, die mit der Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz verbunden sind, wie z.B. die Sicherung gut ausgestatteter Büroräume in guten Lagen, ein unerschwingliches Unterfangen in großen städtischen Zentren. Zu instrumentellen Barrieren zählen auch begrenzt verfügbare Ressourcen (z.B. Zeit und Finanzen), die schwankenden Einnahmen des Unternehmens und in einem Fall die geringe Verhandlungsmacht von Solo-Unternehmern bei Verhandlungen mit mächtigen Kunden.

Wenig überraschend waren ökonomische Zwänge bei NGOs besonders ausgeprägt. Sie wurden von 11 Managern (8 %) genannt.

ISGS

DREHSCHIEBE

is an NGO located in the village of Kapfenberg (Austria), providing diverse social and health-promoting services such as community nursing, mediation, and family support. With a small team, they cater to the needs of the local community in Styria.



AUSTRIA



1-10 EMPLOYEES



MEDIATION AND SOCIAL SUPPORT



HIGHLIGHT:

REMARKABLY EFFICIENT

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

ISGS staff are granted complimentary access to a variety of services typically provided by the organization for a fee to the community. These services span physical activities such as chair yoga and qigong, as well as mental wellbeing workshops on diverse topics such as nutrition, parenting, memory, and social events. Approval is required for staff participation, and engagement is restricted to leisure hours, ensuring activities are undertaken outside of regular work commitments. This offering not only supports the workplace wellbeing of ISGS employees but also fosters a positive workplace culture that values employee health and engagement, all while being mindful of the NGO's budget constraints.



SOURCES

W. Schabereiter, Email on workplace wellbeing at Integrierter Sozial- und Gesundheitssprengel (ISGS) Drehscheibe to G. Parola, February 26, 2024.

13 der Befragten (12 %) bezeichneten Umweltdefizite als Hindernisse im Wohlbefinden in ihren Unternehmen. Dazu zählen Gesetze, bürokratische Hürden und negative Auswirkungen von Konjunkturabschwüngen. Außerdem erwähnten einige abgelegene Bürostandorte und ungeeignete Gebäude, die diese Herausforderungen noch verschärfen. Diese Probleme werden durch einen Mangel an Unterstützung und praktischer Ausbildung verschärft, was sich insbesondere auf im Ausland lebende Unternehmer auswirkt. Umweltdefizite scheinen Manager in Italien und Spanien am stärksten zu beeinträchtigen.

Schließlich erweisen sich soziokulturelle Aspekte als weitere instrumentelle Barriere: Vier Manager (4 %) in Österreich und Dänemark wiesen auf weitverbreitete Probleme hin, wie etwa mangelndes Bewusstsein für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Stigmatisierung psychischer Erkrankungen und eine auf Arbeitszeiten ausgerichtete Arbeitskultur.

Auf organisatorischer Ebene ergibt sich das Paradoxon, dass, obwohl das Wohlbefinden im Berufsleben allgegenwärtig ist, die Bemühungen der Manager, es zu unterstützen, dazu führen, dass andere organisatorische Prioritäten aufgrund widersprüchlicher organisatorischer Anforderungen ins Stocken geraten. Von dieser Herausforderung berichteten 32 Manager (30 %). Die am häufigsten genannten **widersprüchlichen Anforderungen** wurden von fast der Hälfte (13 Befragte, 12 %) genannt: Schwierigkeiten in der Unterstützung des Wohlbefindens der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Erfüllung der betrieblichen Anforderungen, insbesondere in Bezug auf Fristen und Beziehungen zu Kunden sowie die Wahrung des Rechts der Mitarbeiter auf Privatsphäre.

Darüber hinaus hatten 10 Manager (9 %) Schwierigkeiten, die Flexibilität durch Fernarbeit oder flexible Arbeitszeiten zu erhöhen, während sie gleichzeitig versuchten, eine klar definierte Organisationsidentität zu etablieren und die Struktur innerhalb des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Eine kleinere Anzahl von Managern (4 Befragte, 4 %) erwähnte Spannungen, die durch die Skalierung von Wohlfühlpraktiken in Teams bei gleichzeitiger Bereitstellung maßgeschneiderter Lösungen auf der Grundlage individueller Bedürfnisse und Generationsunterschiede verursacht werden. Schließlich wiesen drei Manager (3 %) auf Widersprüche in der Definition beruflicher und persönlicher Grenzen hin, wenn sie mit Freunden und Familie zusammenarbeiten, eine häufige Situation in Kleinstunternehmen.

Die dritte Art, die von den Befragten (64 Befragte, 44 %) betont wurde, spiegelt Hindernisse auf individueller Ebene in Form von **psychologischen Hürden** wider. Dazu gehören Belastung und Unzulänglichkeiten der Mitarbeiter und des Arbeitgebers. Da wir mit Managern gesprochen haben, überrascht es nicht, dass sie zu letzteren Punkt betonten. So bezieht sich die Arbeitgeberbelastung auf das Wohlbefindens inmitten der Strapazen der Unternehmensführung. 32 Manager (29 %) beschrieben die Belastung durch den Arbeitgeber in Bezug auf Work-Life-Balance, Stress, Depressionen und Burnout infolge von Überlastung, langen Arbeitszeiten und herausforderndem Zeitmanagement. Mitarbeiterkonflikte, Einsamkeit (insbes. bei Solounternehmern) und Unsicherheit in der Führung wurden ebenfalls hervorgehoben.

Weniger häufig wurden Belastungen und Defizite der Mitarbeiter genannt, die sich auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auswirken(12 Befragte, (11 %). Dazu gehörten depressive Phasen und Burnout, die mit Überlastung, Einsamkeit in der Fernarbeit, mangelndem Selbstvertrauen, Angst und Problemen im Zeitmanagement zusammenhängen.

SKLAR WILTON & ASSOC.



CANADA



11-50 EMPLOYEES



CONSULTANCY
(BRAND AND RETAIL)

is a strategy and insights advisory firm assisting businesses to drive growth and enhance brand strength. The team consists of experienced marketing advisors, insight professionals, facilitators who genuinely like hanging out together and collaborate to provide solutions.



HIGHLIGHT:
REMARKABLY EFFECTIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

The passing of the founder Luke Sklar through suicide in 2018 profoundly impacted the organization. To honor Luke's memory, the enterprise prioritized mental health, restructuring the benefits plan to meet diverse needs. This included introducing a healthcare spending account, an employee assistance program, a personal spending account, and transitioning to a fully flexible workplace model. They also developed a comprehensive mental health plan and effective training methods. Initiatives supporting personal and professional growth include the Whole Person Development Program, Biannual Offsite Retreats, and On-the-Spot and Milestones Rewards. These efforts led to tangible improvements in annual employee engagement survey outcomes over the past years.



SOURCES

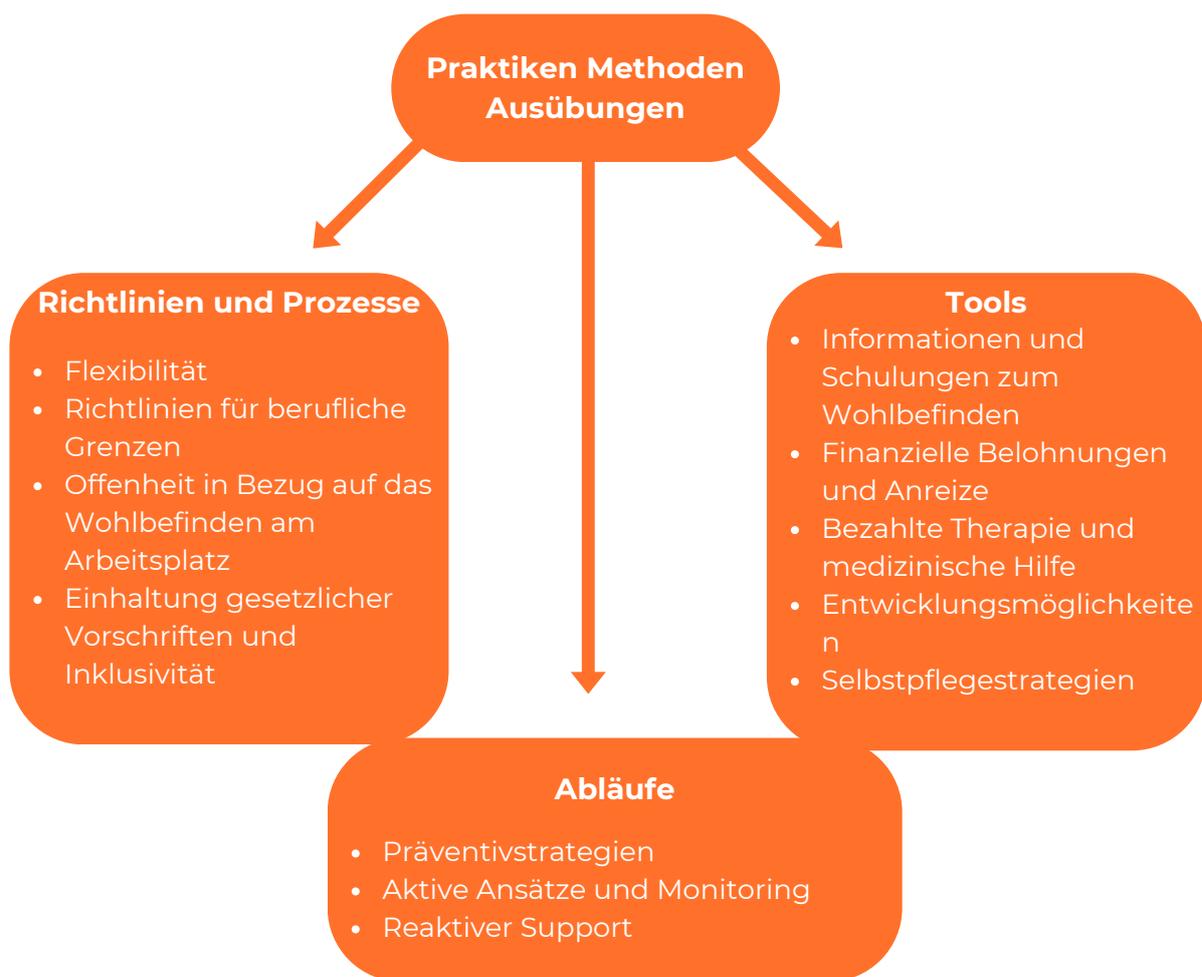
Businesshealth. (2019, June 5). Profiles in businesshealth® - Sklar Wilton & Associates. https://businesshealth.ca/journal_article/profiles-in-businesshealth-sklar-wilton-associates/
Fit + Healthy 365 . (2018, May 11). Best practices for creating a worldclass employee wellness program. <https://www.fithealthy365.com/best-practices-for-creating-a-worldclass-employee-wellness-program/>
Mental Health Research Canada. (2022, January 26). Let's talk workplace wellness on Bell Let's Talk Day. <https://www.mhrc.ca/lets-talk-workplace-wellness>

Manager, die zur Bewältigung dieser Herausforderungen Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens einführen wollten, stießen gelegentlich auf Passivität oder regelrechten Widerstand der Mitarbeiter, was sie bereits als Hindernis empfanden.

3.3 Praktiken: Wohlbefinden in Aktion

Welche Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz setzen die Manager in Kleinstunternehmen um? Daten enthüllten viele Anwendungsmöglichkeiten, da die Erkenntnisse der von uns befragten Manager zahlreiche Maßnahmen artikulierten. Diese umfassen Richtlinien und Prozesse, Verfahren und Tools.

Abbildung 5: Kategorien und Unterkategorien der Praktiken



3.3.1 Richtlinien und Prozesse

Die überwältigende Mehrheit der befragten Unternehmer (92 Informanten, 84 %) gab an, dass es in ihren Kleinstunternehmen strukturierte Richtlinien und Prozesse gibt, die darauf abzielen, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern. Richtlinien beschreiben in diesem Zusammenhang festgelegte Leitlinien, die normalerweise für alle Mitarbeiter gelten, Arbeitsprozesse umreißen und den konzeptionellen Arbeitsablauf zusammenfassen.

Die vorherrschende Politik war Flexibilität, wie 73 Befragte (66 %) angaben. Dies zeigt sich in Prozessen wie dem Angebot **flexibler Arbeitszeiten**, leistungsorientierter Ansätze auf Grundlage von Vertrauen und Autonomie im Gegensatz zu starren stundenzentrierter Arbeitskulturen, der Bereitstellung von Remote-, Mobil- oder **Hybrid-Arbeitsmodalitäten** und der **Anpassung von Urlaubsregelungen** nach Bedarf. Flexibilitätsrichtlinien scheinen typisch für Kleinstunternehmen (fünf oder weniger Mitarbeiter) zu sein.

Die von 19 Befragten (17 %) genannten Richtlinien zu beruflichen Grenzen gingen in zwei Richtungen. Erstens wurden Prozesse definiert, die zeitliche Grenzen am Arbeitsplatz setzen, um die Work-Life-Balance zu wahren, festgelegt werden, Projekte mit angesehenen Kunden ausgewählt werden, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu schützen und Einschränkungen der Manager in der Zusammenarbeit mit Freiberuflern anzuerkennen. Zweitens umfassten diese auch Prozesse zum Abbau von Grenzen, insbesondere zwischen Manager und Mitarbeiter. Genauer gesagt legen Manager Wert auf Prozesse, die durch gemeinsame Entscheidungsfindung, hohe Transparenz und minimale bis keine Hierarchie gekennzeichnet sind, was einige als „partizipatives Management“ bezeichneten. Befragte erklärten, dass ein partizipativer Führungsstil das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern kann, indem er Inklusivität, Zusammenarbeit und ein Gefühl der Eigenverantwortung fördert, was wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Moral führen kann.

HATMILL

is made up of a team of over 45 supply chain and logistics specialists. As a 'teal' organization, it operates on principles of self-organization and self-management, where employees take responsibility for their governance and interpersonal interactions. They eschew traditional job titles and hierarchical structures, opting instead for fluid roles and project-based self-selection.


 UNITED KINGDOM


 11-50 EMPLOYEES


 CONSULTANCY
(SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS)



HIGHLIGHT:
REMARKABLY INNOVATIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

In 2021, Hatmill underwent a significant transition to an employee-owned model, marking a pivotal moment for the team. Founder Simon Dixon transferred 100% of shares to an Employee-owned Trust (EOT), ensuring that employees now share in the financial success of the business. This transition also allows employees to benefit from future company achievements and from the proceeds of share transfers triggered by a longstanding Employee Management Incentive (EMI) scheme. Despite the change in ownership structure, Hatmill's unique operating model and culture remain unchanged and the organization maintains its 'teal' approach, characterized by a non-hierarchical structure that empowers employees to address challenges directly.



SOURCES

Careers. Hatmill. (n.d.). <https://hatmill.com/about-us/careers/>
 The Chartered Institute of Logistics and Transport. (2021, April 30). Hatmill becomes employee-owned. <https://ciltuk.org.uk/News/Latest-News/ArtMID/6887/ArticleID/34804/Hatmill-becomes-employee-owned>

Diese Richtlinien waren vor allem in Kleinstunternehmen verbreitet, wo Manager das Arbeitsumfeld mit einem familiären Umfeld verglichen und oft mit Freunden zusammenarbeiten. Richtlinien zu beruflichen Grenzen waren unter Managern in Deutschland und Italien weiter verbreitet; insbesondere bei jungen und mittelalten

Managern und betraf selbstverständlich nicht Ein-Personen-Unternehmen.

Bemerkenswert war die Betonung der **Offenheit in Bezug auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz**, die von 14 Befragten (13 %) genannt wurde. Diese Richtlinie beeinflusste Prozesse wie die Einrichtung von Kommunikationskanälen zwischen Managern und Mitarbeitern zu Wohlbefindensfragen. In diesem Zusammenhang beschrieb ein Manager seine Rolle als „ein offenes Ohr“, was bedeutet, aktiv zuzuhören, wenn Probleme auftreten. Darüber hinaus erwähnten Manager, dass sie das Stigma psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz offen ansprechen. Auffällig ist, dass Offenheitsmaßnahmen in Österreich weiter verbreitet sind und häufiger bei Erwachsenen mittleren und höheren Alters als bei jüngeren angewendet werden.

Acht Manager (7 %) erwähnten **Richtlinien zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften** und zur **Inklusion**. Dazu gehören die Einhaltung nationaler Vorschriften zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie Initiativen zur Förderung der Inklusion durch die Umsetzung von Strategien zur Geschlechtergleichstellung, die Priorisierung der Beschäftigung von Frauen und berufstätigen Müttern und in einem Fall die Berücksichtigung von Menschen mit Behinderungen. Richtlinien zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und zur Inklusion wurden von Befragten in Malta und Spanien nicht erwähnt und häufiger von Erwachsenen mittleren und höheren Alters hervorgehoben.

3.3.2 Abläufe

Diese umfassen eine konkrete, spezifische Reihe von Aktivitäten, die auf die Umsetzung von Prozessen abzielen, die durch die Richtlinien im Kleinunternehmen festgelegt wurden. In unserer Studie erwiesen sich Verfahren als Schwerpunkt, der von 37 Befragten (34 %) genannt wurde. Diese umfassen präventive Strategien, aktive Ansätze und Überwachung sowie reaktive Unterstützungsmaßnahmen.

Präventive Strategien zielen darauf ab, nachhaltige Vorteile zu erzielen, indem das Wohlbefinden am Arbeitsplatz proaktiv verbessert wird, noch bevor sich Probleme zeigen. Diese proaktive Haltung fördert nicht nur ein gesünderes Arbeitsumfeld, sondern sorgt auch für eine motivierte Belegschaft. Unter den Befragten waren **präventive Strategien** die am häufigsten genannten Vorgehensweisen, nämlich 22 der Befragten (20 %).

Dabei geht es häufig darum, durch Kommunikation aktiv zu proaktivem Wohlbefinden zu ermutigen und spontane soziale Aktivitäten wie informelle Treffen außerhalb des Büros oder improvisierte Zusammenkünfte – oft bei Kaffee am Morgen – zu organisieren, die manche Manager als „Momente im Lehrerzimmer“ bezeichnen.

Darüber hinaus planen Manager im Voraus gesellige Aktivitäten für ihre Mitarbeiter, darunter Teambuilding-Sitzungen, Wanderausflüge, Stadtrundfahrten, Spieleabende, Konzerte und Parties, um den Zusammenhalt des Teams zu stärken.

Strategische Rekrutierung, die immer in diese Kategorie fällt, beinhaltet eine gründliche Bewertung der Übereinstimmung potenzieller Mitarbeiter mit der Unternehmensidentität. Auf diese Weise wird zu einem verbesserten Wohlbefinden am Arbeitsplatz beigetragen, indem eine kulturelle Übereinstimmung sichergestellt und ein Gefühl von Zusammenhalt im Team gefördert wird. Präventive Strategien waren in Deutschland deutlich häufiger anzutreffen und wurden von weiblichen Führungskräften leicht bevorzugt.

PENDULA

develops customer engagement technology. The organization enables teams to provide dynamic and meaningful two-way customer interactions to inspire, engage, and retain customers on a large scale. They offer flexible work arrangements, supporting remote, hybrid, and international work settings, empowering employees to work where and when they prefer.



AUSTRALIA



11-50 EMPLOYEES



SOFTWARE DEVELOPMENT



HIGHLIGHT:

REMARKABLY EFFECTIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Despite embracing a fully hybrid working model across all office hubs, Pendula places a strong emphasis on team bonding. Under the guidance of Experience Manager Amanda Baillie, a new wellness benefit was introduced in 2022, allowing each employee to select a wellbeing activity of their choice. Expanding on this initiative, Pendula now offers monthly team activities such as in-office yoga, meditation, and massages in collaboration with a local self-care provider. This program not only fosters valuable face-to-face interaction but also received positive feedback from employees, resulting in a relaxed and significantly energized atmosphere, contributing to Pendula's fifth-place ranking at Australia's Best Workplaces™ 2023 SMALL.



SOURCES

Blys. (2023, January 19). The 15-minute activity that kickstarted Pendula's workplace wellbeing program. <https://getblys.com.au/blog/pendula-customer-story/>
Great Place To Work® Institute. (n.d.). Australia's best workplace™ 2023 SMALL. <https://greatplacetowork.com.au/awards-list/australia-best-workplaces-2023-small-companies/>

KAÏBEE

Kaïbee is an IT consulting firm that supports IT talents' careers with a pragmatic, crafty, agile, and meritocratic approach. The organization encourages everyone to contribute to its success in various roles. This process fosters a real pact of trust with employees, unlocking their present and future potential and integrating their career aspirations within Kaïbee's framework.



FRANCE



51-200 EMPLOYEES



CONSULTANCY (IT)



HIGHLIGHT:

REMARKABLY TAILORED

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

At Kaïbee, employees are recruited based on their profile rather than their future tasks to establish trust. An onboarding schedule ensures each Kaïber is the only 'newcomer' for at least two weeks, allowing for a thorough welcome and alignment of expectations. Proactive engagement begins well before the employment contract starts, often with a first onboarding day held weeks or months in advance. During this process, each Kaïber receives event invitations, a personalized welcome and the chance to film a short video produced and edited by a professionals to present their personality to the future team. Any pre-employment time invested by a Kaïber is compensated with additional leave. The organization wellbeing efforts pay off with a stellar 4.9/5 employee rating on Glassdoor.



SOURCES

Glassdoor. (n.d.). Working at Kaïbee. https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Kaïbee-EI_IE1560321_11_17.htm
Kaïbee. (2020, November 25). L'intégration à Kaïbee : Welcome aboard! [Integration at Kaïbee: Welcome aboard!]. <https://kaïbee.fr/lintegration-a-kaïbee-welcome-aboard/>

Aktive Ansätze und Überwachung, die von 19 Befragten (17 %) in den Gesprächen erwähnt wurden, stellen ein weiteres wichtiges Verfahren dar, das von Managern eingesetzt wird, um Wohlfühlpraktiken in Kleinstunternehmen zu etablieren und Feedback-Mechanismen bereitzustellen. Es ist erwähnenswert, dass diese nicht von Einzelunternehmern genutzt werden. Um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz besser zu verstehen, nutzen Manager regelmäßige Besprechungen. In einem Fall umfassten diese sogar eine interne Bewertung durch externe Berater zu Wohlfühlthemen.

CUEIM

is a university network that places at the center of its mission the commitment to disseminate academic managerial knowledge and skills in support of the socioeconomic development processes for a sustainable future. The non-profit operates from four offices, it advocates for flexible and remote work options, along with ensuring employees' right to disconnect.



ITALY



11-50 EMPLOYEES



RESEARCH



HIGHLIGHT:
REMARKABLY TAILORED

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

In acknowledging the unique psychological and motivational profiles of its employees, in 2017, the organization partnered with a DISC provider for behavioral assessments aimed at enhancing workplace communication, teamwork, and productivity. The latter partly informed personalized approaches tailored to individual psychological profiles, which characterize the organization. In addition to hosting an annual training session on workplace wellbeing, CUEIM has assigned a dedicated staff member to address cross-cutting issues around wellbeing through bilateral reviews with employees to ensure ongoing support and launched "The Good Business Academy," an initiative educating business owners on creating positive impacts on their stakeholders, primarily their employees.



SOURCES

Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale (CUEIM). (n.d.). About us. <https://www.cueim.org/>
G. Zarlenga, Interview on workplace wellbeing at CUEIM by V. Lavano, January 19, 2024.

Schließlich wurde das Feiern von Mitarbeitererfolgen als eine Möglichkeit hervorgehoben, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz aktiv zu fördern. Aktive Ansätze und Überwachung waren in Deutschland besonders verbreitet, in Malta hingegen nicht.

Neun Manager (8 %) nannten **reaktive Unterstützungsmaßnahmen** bei Problemen im Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Diese kommen zum Einsatz, nachdem ein Problem vom Manager erkannt oder von Mitarbeitern angesprochen worden ist. Bei genauerem Hinsehen umfassen diese maßgeschneiderte Lösungen, bilaterale Treffen auf Anfrage und die Neuverteilung von Arbeitsaufgaben.

Interessanterweise wurden reaktive Unterstützungsverfahren in Malta und Spanien nicht erwähnt und häufiger von Managern mittleren Alters genannt.

BESONDERS SEIN

is a digital marketing agency deeply committed to employer branding and New Work. They are characterized by skilled leadership, marketing expertise, and design, encouraging individuals to embrace uniqueness and combine appreciation, profit, and meaning.



GERMANY



11-50 EMPLOYEES



ADVERTISING AND MARKETING



HIGHLIGHT:

REMARKABLY EFFICIENT

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Since 2015, Managing Director Daniela Köhler has led a weekly 'success meeting', embodying the company's ethos. Psychologists highlight the enduring impact of acknowledging successes and expressing gratitude on individual satisfaction. Therefore, every Wednesday, Daniela invites employees to lunch to celebrate both minor and major triumphs, fostering collective agency development. Despite initial skepticism, employees now perceive successes as genuine achievements, contributing to improved work quality and confidence. The Wednesday team meeting has become a routine, with everyone readily identifying successes within a weekly timeframe. This proactive approach also averts latent employee dissatisfaction.



SOURCES

Besonders Sein. (2023, October 23). Warum unser Teammeeting besonders ist | Erfolgsmeeting. [Why our team meeting is special | Success meeting]. <https://besonders-sein.de/besonders-sein-insights-warum-unser-teammeeting-besonders-ist/>

3.3.3 Tools

Auf einer konkreteren Ebene ergab sich aus den Sondierungsinterviews eine Palette von Tools, die die vielfältigen Ressourcen und Instrumente verdeutlichen, die Manager in ihrem Bestreben nach mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz einsetzen.

Zunächst teilten 18 Manager (16 %) mit, dass sie ihren Mitarbeitern **Informationen und Schulungen zum Thema Wohlbefinden** anbieten. Dazu gehörten Initiativen wie Schulungen zum Thema Wohlbefinden und Schulungen zu effektiven Zeit- und Stressmanagementtechniken.

Darüber hinaus betonten 16 Manager (15 %), dass die Bereitstellung von finanziellen Belohnungen und Anreizen ein wichtiger Bestandteil ihrer Initiativen zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz sei.

Diese Kategorie umfasste eine breite Palette von Angeboten, die von attraktiven Vergütungspaketen und Produktivitätsanreizen bis hin zu spontanen Geschenken und der Bereitstellung gut ausgestatteter Büroräume reichten. Besonders bemerkenswert ist, dass ein Manager sogar noch einen Schritt weiter ging und seinen Mitarbeitern als Teil der Arbeitsplatzausstattung Zugang zu einem Fitnessraum gewährte. Darüber hinaus wurden in diese Kategorie Wellnessprogramme, zusätzliche Budgets für die Weiterbildung der Mitarbeiter, Fitnessstudio-Mitgliedskarten und Transportzuschüsse aufgenommen, um das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter weiter zu fördern.

Eine kleinere Gruppe von Managern (sechs Befragte, 6 %) ging auf psychische Probleme ein, indem sie den Mitarbeitern **bezahlte Therapie oder medizinische Hilfe** anboten. Dazu gehörte die direkte Zusammenarbeit mit Psychologen oder professionellen Agenturen sowie Initiativen wie zusätzlicher Urlaub für psychische Erkrankungen und betriebsinterne Beratungsdienste. Darüber hinaus gaben einige ausgewählte Manager (drei Befragte, 3 %) in Österreich, Deutschland und Malta an, die in den Bereichen Informationstechnologie und Finanzberatung tätig sind, ihren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Diese reichten von informeller Karriereberatung bis hin zu umfassenden Mentoring-Programmen und Business-Coaching-Sitzungen.

Abschließend berichteten drei Manager mittleren Alters (3 %) aus Österreich, Dänemark und Deutschland von ihren **persönlichen Strategien zur Selbstfürsorge**, um ihr eigenes Wohlbefinden zu steigern. Zu diesen Strategien gehörten regelmäßige Urlaube, Meditation und körperliche Aktivitäten wie Sport.

ENGINUITY

Enginuity is an NGO committed to discovering innovative methods for addressing skills gaps within UK engineering and manufacturing. With a fully remote workforce, the company recognizes the challenges of working from home. Therefore, it prioritizes the physical, mental, and social wellbeing of its employees, using a proactive and preventative approach.



UNITED KINGDOM



51-200 EMPLOYEES



EDUCATION AND TRAINING



HIGHLIGHT:

REMARKABLY HOLISTIC

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Enginuity's workplace wellbeing program includes mental health first aiders who offer confidential support and guidance, an Employee Assistance Programme (EAP) offering 24-hour confidential advice and free counseling for employees and their families. The organization also grants entry to a wellbeing portal and interactive app for accessing videos, podcasts, and health information, alongside regular communications. Additional benefits include a healthcare cash plan, occupational health support, lunch and learn workshops, mental wellbeing e-learning, menopause training and resources, wellbeing challenges throughout the year, virtual mindfulness, yoga, and pilates sessions, financial wellbeing webinars and resources, and dedicated mental health training for line managers.



SOURCES

Enginuity. (n.d.). Employee wellbeing at Enginuity. <https://enginuity.org/news-events/employee-wellbeing-at-enginuity>

This Can Happen. (2023). Best Mental Wellbeing in the Workplace Strategy: SME. <https://www.thiscanhappenglobal.com/>

RADIAL

provides 'hands on' finance support to Private Equity investors and SMEs. The company implements a hybrid workplace policy that fosters inspiration, motivation, and a shared set of values. Employees are encouraged to reach their full potential, benefiting both themselves and clients. Moreover, the organization ensures complete transparency regarding salaries, new projects and its financial outlook.



GERMANY



1-10 EMPLOYEES



CONSULTANCY
(FINANCE)



HIGHLIGHT:

REMARKABLY HOLISTIC

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

At Radial, employees have access to various initiatives designed to enhance their physical and mental wellbeing. Recognizing the demanding nature of consultancy roles, Co-Founder Dr. Sascha Haggemüller, CPA and also a certified business coach, provides on-demand business coaching to the team to support his employees in navigating their careers effectively. Moreover, employees at Radial enjoy full flexibility in choosing their work environment, whether it is a modern office equipped with ergonomic furniture, home office, or mobile work options. The organization also offers a comprehensive benefits program, including gym memberships, transportation subsidies, internal training courses, and an annual budget of 1000 EUR per employee for further education.



SOURCES

Radial. (2024, February). Radi(c)al(Ly) different. <https://radial.consulting/>
S. Haggemüller, Interview on workplace wellbeing at Radial by G. Parola, February 10, 2024.

4. Wichtigste Erkenntnisse

Es ist klar, dass die Darstellung der Daten allein deren Bedeutung nicht vermitteln kann, da sie einer Interpretation bedürfen. Erste Erkenntnisse aus diesem Abschnitt des Berichts wurden im Rahmen unseres jüngsten **Webinars** durch Diskussionen mit Experten auf diesem Gebiet weitergegeben und bereichert.

Was die Informationsquellen betrifft, zeigen die Daten, dass fast ein Drittel der befragten Manager bereits auf Schulungen und Coachings als Informationsquelle im Wohlbefinden am Arbeitsplatz zurückgreift. Dieses Ergebnis ist besonders bedeutsam, vor allem wenn man bedenkt, dass es sich beim STAY OK-Projekt um eine Pilotschulung handelt. Es wird entscheidend sein, diese von den derzeit verfügbaren Angeboten abzugrenzen. Ein wichtiger Punkt, den einige der Befragten ansprachen, war der wahrgenommene Mangel an Praxistauglichkeit in bestehenden Schulungsprogrammen.

Im Rahmen der identifizierten Herausforderungen ist es ein überraschendes Ergebnis, dass nicht alle Kleinstunternehmen unter ressourcenarmen Bedingungen operieren, da nur eine recht kleine Anzahl der befragten Manager wirtschaftliche Einschränkungen angab. Dieses Ergebnis könnte helfen zu erklären, warum die große Mehrheit der Organisationen im Zentrum dieser Studie über Richtlinien und Prozesse zum Wohlbefinden verfügt, obwohl es sich bei allen um Kleinstunternehmen handelt. Alternativ könnte dies mit verschiedenen Faktoren zusammenhängen, wie etwa nationalen Anforderungen in Bezug auf Arbeitsplatzvorschriften, einem harten Wettbewerb um Talente im professionellen Dienstleistungssektor oder sogar einer Selbstselektionsverzerrung unter den an der Studie teilnehmenden Managern.

In der Kategorie der Herausforderungen stechen psychologische Barrieren immer wieder ins Auge, doch nur **6 % der Manager nennen Tools**, die speziell auf die psychische Gesundheit ausgerichtet sind. Diese Beobachtung wirft die Frage auf, ob die Umsetzung trendiger oder modischer Maßnahmen und Events zum Wohlbefinden Vorrang vor der Behandlung tiefer liegender Probleme hat.

Betrachtet man die umgesetzten Praktiken, wird deutlich, dass das Wohlbefinden selbst in Kleinstunternehmen eine große Bedeutung hat. Die Tatsache, dass **20 % der Manager präventive Strategien anwenden** und **17 % eine aktive Überwachung und Kontrolle betreiben**, ist ein ermutigendes Zeichen.

Flexibilität, der Grundpfeiler dieser Politik, ist jedoch ein zweischneidiges Schwert. Einerseits kommt sie den Anforderungen der Organisation entgegen, indem sie Fernarbeit oder flexible Arbeitszeiten ermöglicht, andererseits erschwert sie die Bemühungen, eine klar definierte Organisationsidentität zu etablieren und die Struktur innerhalb des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus müssen Belastungen und Defizite der Mitarbeiter, wie z. B. Einsamkeit, die durch Fernarbeit entstehen, beachtet und berücksichtigt werden.

Während der Diskussionen zu unseren vorläufigen Ergebnissen betonten die Experten des Gremiums mehrere wichtige Vorschläge zur Verbesserung des **STAY OK-Curriculums**, um die Komplexität des Wohlbefindens am Arbeitsplatz besser zu berücksichtigen. Zu diesen gehörte die Aufnahme eines klaren Überblicks über bestehende gesetzliche Instrumente und internationale Standards zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Teammitglieder betonten, wie wichtig es sei, umfassende Anleitungen für die Navigation in diesen Rahmenbedingungen bereitzustellen, um sicherzustellen, dass Organisationen Strategien effektiv umsetzen können, die mit den weltweit besten Praktiken übereinstimmen.

Darüber hinaus betonten die Diskussionsteilnehmer, wie wichtig es sei, Manager mit den Fähigkeiten auszustatten, die sie brauchen, um widersprüchliche Anforderungen innerhalb der Organisation zu meistern. Insbesondere betonten sie, dass Manager Wohlbefindensaspekte geschickt mit betrieblichen Anforderungen in Einklang bringen müssen. Dazu gehört nicht nur, die Bedeutung des Wohlbefindens der Mitarbeiter anzuerkennen, sondern auch zu verstehen, wie diese Prioritäten in die täglichen Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation integriert werden können.

Darüber hinaus wurde die Bedeutung der **Beziehungen der Manager zu den Investoren** hervorgehoben und die Notwendigkeit unterstrichen, dass Investoren Unternehmen den Vorzug geben, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen. Die Diskussionsteilnehmer argumentierten, dass Humankapital das wichtigste Kapital von KMU ist und dass die Vernachlässigung des Wohlbefindens der Mitarbeiter den Unternehmenserfolg erheblich beeinträchtigen kann. Sie betonten, dass Investitionen in Initiativen zum Wohlbefinden für die langfristige Nachhaltigkeit kleiner Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind.

Quellen

- [1] European Commission. (2023). Annual Report on European SMEs 2022/2023. https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual+Report+on+European+SMEs+2023_FINAL.pdf
- [2] Kronblad, C. (2020). Digital Innovation in law firms: The dominant logic under threat. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 512–527.
- [3] Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- [4] Thurik, R., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., & Torrès, O. (2023). Techno-overload and well-being of French small business owners: Identifying the flipside of Digital Technologies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1–2), 136–161.
- [5] Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2021). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58(2), 717–739.
- [6] Murray, G., Gesualdi-Fecteau, D., Lévesque, C., & Roby, N. (2023). What makes work better or worse? an analytical framework. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(3), 305–322.
- [7] Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- [8] Irvine, A., & Suter, J. (2023). Managing mental health problems in the workplace: Are small businesses different? *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1161–1179.
- [9] Saito, J., Odawara, M., Takahashi, H., Fujimori, M., Yaguchi-Saito, A., Inoue, M., Uchitomi, Y. and Shimazu, T. (2022). Barriers and facilitative factors in the implementation of workplace health promotion activities in small and medium-sized enterprises: a qualitative study. *Implementation Science Communications*, 3(1).
- [10] Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588.

Anhang

EINFÜHRUNG

Willkommen zu unserem Workplace-Wellness-Interview!

Dieses Interview ist in vier Abschnitte unterteilt und soll die Entwicklung eines gezielten Schulungsprogramms zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz für Führungskräfte wie Sie unterstützen.

Denken Sie in diesem Interview an Wohlbefinden am Arbeitsplatz als „körperliche Gesundheit und Wohlbefinden, geistige Gesundheit, ein Überwiegen positiver gegenüber negativen Gefühlen und eine positive Einstellung zur Arbeit.“ (Cooper & Leiter, 2017, S. 1)

Seien Sie versichert, dass Ihre Antworten streng vertraulich behandelt werden. Sobald die Daten für den Abschlussbericht analysiert worden sind, sind einzelne Antworten nicht mehr identifizierbar. Ihre Teilnahme ist von unschätzbarem Wert und wir schätzen Ihre Zeit und Ihren Beitrag zur Förderung einer gesünderen und unterstützenderen Arbeitsumgebung.

Vielen Dank für Ihr Engagement zur Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz.

ABSCHNITT I: ANGABEN ZUR ORGANISATION UND ZUM LEITER

In Abschnitt I geht es darum, Informationen zur Organisation sowie demografische Details und Hintergrundinformationen zum Leiter zu sammeln.

1. Wie groß ist Ihr Unternehmen im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl?
2. Ist Ihr Unternehmen im privaten gewinnorientierten Sektor, eine NGO oder in einem anderen Sektor?
3. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig, z.B. Marketingdienstleistungen, Softwaredienste, Finanzdienstleistungen, Beratung usw.?
4. Welches Geschlecht und Alter haben Sie?
5. Können Sie Einzelheiten zu Ihrem beruflichen Hintergrund angeben, einschließlich Ihrer Erfahrungen und Fachkenntnisse innerhalb der Organisation?
6. Können Sie Einzelheiten zu Ihrem Bildungshintergrund angeben, einschließlich Abschlüssen und etwaiger Spezialausbildungen oder Zertifizierungen?

ABSCHNITT II: ERFahrungen VON FÜHRUNGSKRÄFTEN MIT WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

Abschnitt II zielt darauf ab, Erkenntnisse über die Erfahrungen der Führungskraft mit dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz und den aufgetretenen Herausforderungen zu sammeln.

1. Wie viel Erfahrung haben Sie mit der Unterstützung Ihrer Mitarbeiter hinsichtlich des Wohlbefindens am Arbeitsplatz?
2. Auf welche Arten von Herausforderungen sind Sie bei der Verwaltung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz in Ihrem Unternehmen gestoßen?
3. Wie zuversichtlich waren Sie bei der Bewältigung dieser Herausforderungen auf einer Skala von 1 (nicht zuversichtlich) bis 5 (sehr zuversichtlich)?
4. Welche Auswirkungen hatten diese Herausforderungen auf:
 - Die Leistung der Mitarbeiter?
 - Geschäftsbetrieb und Wachstum?
 - Selbst?

ABSCHNITT III: INFORMATIONSQUELLEN UND LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ZUM WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

Abschnitt III untersucht, wie Führungskräfte Informationen und Anleitungen zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhalten können.

1. Auf welche Quellen greifen Sie zurück, um Informationen und Anleitungen zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erhalten:
 - Schulung/Coaching?
 - Externe Personalberater?
 - Andere Informations- und Anleitungsquellen?

ABSCHNITT IV: AKTUELLE ANSÄTZE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DES WOHLBEFINDENS AM ARBEITSPLATZ

Abschnitt IV zielt darauf ab, Informationen zu den Ansätzen zu sammeln, die in der Organisation des Leiters zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz implementiert werden.

1. Welche Ansätze verwenden Sie, um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in Ihrer Organisation zu fördern:
 - Akkreditierungssysteme (z. B. ENSHPO)?
 - Richtlinien der Organisation zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz?
 - Wird den Mitarbeitern eine betriebsinterne Beratung/Therapie angeboten?
 - Wird eine Schulung zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz angeboten?
 - Stehen Informationen zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz zur Verfügung?
 - Förderung eines förderlichen Umfelds für neue Arbeitsformen (inkl. flexibler Arbeitszeiten, Remote-Arbeit, Home-Office)?
 - Gibt es vorhandene Mechanismen zur Überwachung, Wachsamkeit und proaktiven Unterstützung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz?
 - Gibt es eine Kultur der Offenheit in Bezug auf das Wohlbefinden (einschließlich der psychischen Gesundheit) am Arbeitsplatz?
 - Welche Arten der Anpassung und Unterstützung werden angeboten (z. B. Freizeit, flexible Arbeitszeiten)?



STAY OK

www.stay-ok-project.eu



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



© Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571