
Workplace Happiness — Anforderungen



Inhalt

Einleitung	iii
Workplace Happiness – Anforderungen	1
1 Anwendungsbereich	1
2 Begriffe und Definitionen	2
3 Purpose und Sinnhaftigkeit	4
4 Führung	4
5 Autonomie und Befähigung	5
6 Lernen, Entwicklung und Wachstum	5
7 Organisationsklima und -kultur	6
7.1. Arbeitsklima und psychologische Sicherheit	6
7.2. Kulturelle Werte	7
7.3. Organisationsvertrauen, Stabilität und Identität	7
7.4. Kommunikation und Partizipation	7
7.5. Soziale und ökologische Verantwortung	8
8 Soziale Beziehungen und Zugehörigkeit	8
9 Anerkennung, Fairness und Gerechtigkeit	9
10 Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung	9
10.1. Partizipative Arbeitsgestaltung und Rollenstrukturierung	9
10.2. Arbeitsorganisation, Flexibilität und Unterstützung	9
11 Physische Arbeitsumgebung	10
12 Gehalt, Benefits und Anerkennungssysteme	11
13 Measurement, Analysis and Improvement	11
Anhang A	14
Anhang B	19
Anhang C	22
Anhang D	24

Einleitung

0.1 Allgemeines

Diese Norm legt Anforderungen an ein Managementsystem für Arbeitsglück (Workplace Happiness Management System) fest, das es Organisationen ermöglicht, Arbeitsumgebungen zu schaffen und aufrechtzuerhalten, in denen Mitarbeitende nachhaltiges Wohlbefinden, Sinnhaftigkeit und psychologische Erfüllung erfahren können.

Die Anforderungen sind auf Organisationen jeglicher Größe, Branche oder Art anwendbar, die Arbeitsglück systematisch als zentrales Organisationsziel im Einklang mit den Grundsätzen von Qualität und kontinuierlicher Verbesserung lenken möchten.

Arbeitsglück im Sinne dieser Norm ist kein abstraktes oder beliebig interpretierbares Konzept. Es umfasst empirisch validierte Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Autonomie, Führung, Entwicklung, Anerkennung und Fairness.

Der **Workplace Happiness Standard (WHS)** behandelt diese Dimensionen als auditierbare, messbare und steuerbare Handlungsfelder innerhalb formaler Managementsysteme.

Die Anwendung dieser Norm kann zu zahlreichen Vorteilen für Organisation und Mitarbeitende führen, unter anderem:

- Erhöhung von Mitarbeiterengagement und -bindung;
- Verringerung von Fluktuation, Fehlzeiten und Burnout;
- Steigerung von Produktivität und Leistung;
- Stärkung einer von Vertrauen, Fairness und Sinnhaftigkeit getragenen Unternehmenskultur;
- strukturierte Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung der Mitarbeitererfahrung;
- Ausrichtung auf ESG-, Nachhaltigkeits- und menschenzentrierte Managementstrategien.

Diese Norm kann von Organisationen freiwillig angewendet oder von internen und externen Stakeholdern, einschließlich Zertifizierungsstellen, zur Beurteilung der Fähigkeit einer Organisation herangezogen werden, die Anforderungen im Hinblick auf nachhaltiges Mitarbeiterwohlbefinden und die Wirksamkeit ihrer Qualitätsmanagementsysteme zu erfüllen.

Der WHS ist so gestaltet, dass er mit etablierten Qualitätsmanagementnormen, einschließlich ISO 9001, kompatibel ist. Er folgt einem prozessorientierten Aufbau und integriert Managementsystemprinzipien wie Plan-Do-Check-Act (PDCA), risikobasiertes Denken und kontinuierliche Verbesserung.

Von Organisationen wird erwartet, den WHS mit ihren bestehenden Qualitätsmanagementsystemen abzustimmen und seine Anwendung an den jeweiligen Kontext, die Größe, die Komplexität und die strategischen Prioritäten der Organisation anzupassen.

0.2 Beziehung zu anderen Normen

Obwohl der WHS als eigenständige Norm konzipiert ist, wurde er so gestaltet, dass er bestehende Managementsystemnormen, insbesondere solche auf Basis der ISO 9001, ergänzt und sich nahtlos in diese integrieren lässt.

Er übernimmt Sprache, Struktur und Logik etablierter Normen, um eine einfache Einbindung in bestehende Qualitätsmanagementsysteme zu ermöglichen. Der WHS erweitert diese Systeme um menschenzentrierte Qualitätsdimensionen und schafft so zusätzlichen Mehrwert im operativen Management.

Abbildung 1 veranschaulicht die konzeptionelle Integration des Workplace Happiness Standard in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem.

Grundlegende Qualitätsmanagementstrukturen wie Prozessorientierung, Dokumentenlenkung und kontinuierliche Verbesserung werden um WHS-Domänen erweitert. Dies führt zu Ergebnissen, die auch Aspekte wie Mitarbeiterverhalten, psychisches Wohlbefinden, individuelle Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Resilienz umfassen.

Das Modell verdeutlicht, dass Arbeitsglück kein randständiges Thema ist, sondern eine zentrale organisatorische Verantwortung darstellt, die sowohl für Leistung und Mitarbeiterbindung als auch für die Förderung menschlichen Aufblühens und die Erfüllung einer ethischen Verpflichtung zur Wahrung von Würde und Wohlbefinden der Mitarbeitenden von wesentlicher Bedeutung ist.

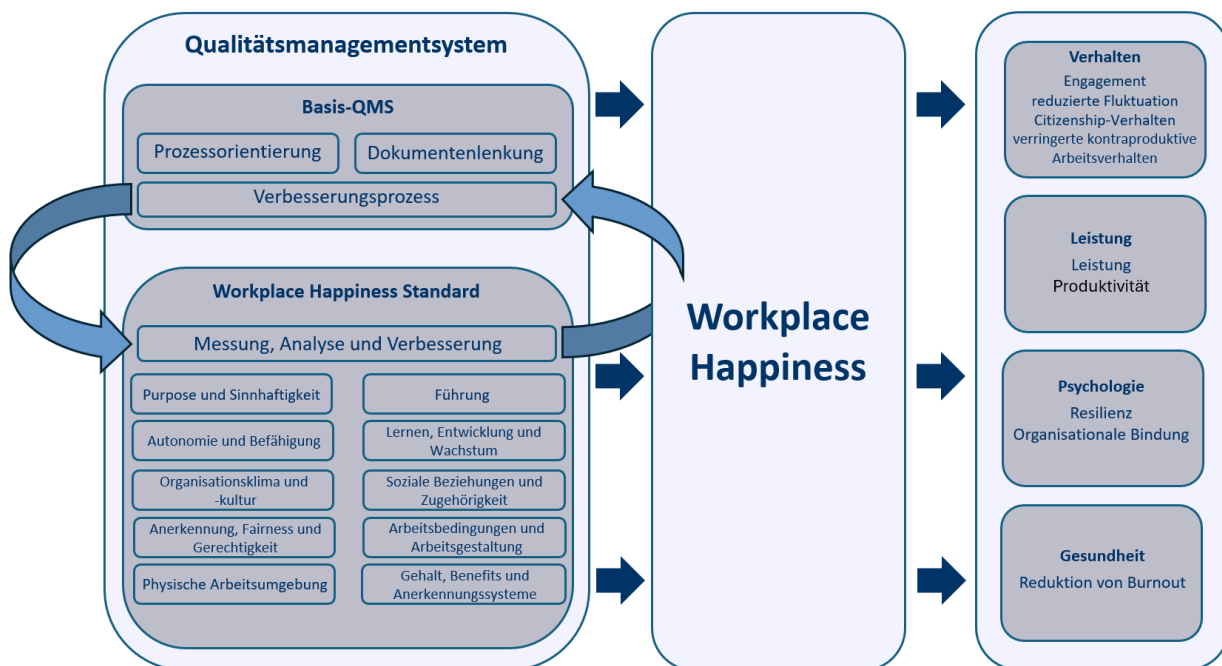


Abbildung 1 Integration von Basis-QMS und WHS zur Erreichung ganzheitlicher organisatorischer Ergebnisse.

0.3 Über The Workplace Happiness Institute

Das Workplace Happiness Institute (TWHI) ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation, die sich der Förderung menschengerechter Arbeitsumgebungen widmet – durch Forschung, Standards und praxisorientierte Werkzeuge. Wir entwickeln Werke wie den Workplace Happiness Standard, um Organisationen dabei zu unterstützen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeitende nachhaltig gedeihen können.

Weitere Informationen zu unserer Arbeit, zu unterstützenden Materialien oder zur Umsetzung dieses Standards finden Sie unter twhi.org oder kontaktieren Sie uns per E-Mail unter info@twhi.org.

Workplace Happiness – Anforderungen

1 Anwendungsbereich

Diese Norm legt Anforderungen im **Workplace Happiness Standard** fest, der es Organisationen ermöglicht, Praktiken zu etablieren, umzusetzen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, die systematisch das Arbeitsglück der Mitarbeitenden als strukturiertes Handlungsfeld im Managementsystem unterstützen.

Der WHS richtet sich an Organisationen, die:

- a) Arbeitsbedingungen schaffen möchten, die nachhaltiges Arbeitsglück durch strukturierte, evidenzbasierte und auditierbare Praktiken fördern; und
- b) das Wohlbefinden, die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden gezielt stärken wollen - durch konsistente Anwendung von Managementgrundsätzen, die psychisches und soziales Aufblühen am Arbeitsplatz unterstützen.

Die Norm stellt ein Rahmenwerk bereit, das mit bestehenden (Qualitäts-)Managementsystemen kompatibel ist und einem prozessorientierten Aufbau folgt. Sie ist dazu bestimmt, andere Managementsystemnormen, insbesondere solche auf Basis der ISO 9001, zu ergänzen.

Diese Norm ist auf jede Organisation unabhängig von Art, Größe oder Branche anwendbar. Für eine wirksame Umsetzung des WHS ist jedoch erforderlich, dass die Organisation über ein grundlegendes (Qualitäts-)Managementsystem mit Prozessorientierung, Dokumentenlenkung und Mechanismen zur Verbesserung verfügt. Falls ein solches System noch nicht vorhanden ist, muss es vor oder parallel zur Einführung des WHS etabliert werden.

Alle Anforderungen dieser Norm sind zur Umsetzung vorgesehen. Ist eine Anforderung für die jeweilige Organisation nicht anwendbar oder verhindern gesetzliche oder regulatorische Vorgaben oder andere externe Faktoren deren Umsetzung, so hat die Organisation hierfür eine nachvollziehbare und überzeugende Begründung zu dokumentieren.

Die Anforderungen dieser Norm sind bewusst generisch formuliert und für eine breite Vielfalt organisatorischer Kontexte anwendbar. Die Umsetzung ist unter Wahrung der Zielsetzung jeder einzelnen Anforderung an die Größe, Komplexität und die spezifischen Bedürfnisse der Organisation anzupassen.

2 Begriffe und Definitionen

Für die Zwecke dieses Dokuments gelten die Begriffe und Definitionen gemäß **ISO 9000:2025** sowie die nachfolgend aufgeführten.

2.1.

authentizotisches Arbeitsklima

Arbeitsumfeld, das durch Optimismus, Vertrauen, Fairness, Sinnhaftigkeit und Vitalität geprägt ist, in dem Mitarbeitende sich wertgeschätzt, energiegeladen und in der Lage fühlen, sich authentisch auszudrücken und gemeinsam auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten

2.2.

Benefits

Nicht-monetäre Leistungen wie Gesundheitsversorgung, Altersvorsorge, bezahlter Urlaub oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung

2.3.

Boni (sgl.: Bonus)

Nachträglich gewährte, freiwillige oder leistungsabhängige finanzielle Vergütungen, die in der Regel als Anerkennung für in einem definierten Zeitraum (z. B. jährlich oder quartalsweise) erzielte Ergebnisse vergeben werden. Prämien können individuell, teambezogen oder organisationsweit gewährt werden.

2.4.

Coaching

Strukturierter, zielorientierter Prozess, in dem eine geschulte Person eine:n Mitarbeitende:n dabei unterstützt, die Leistung zu verbessern, Herausforderungen zu bewältigen oder spezifische Entwicklungsziele zu erreichen — durch reflektierenden Dialog und Fragetechniken. Der Coach gibt dabei in der Regel keine direkten Ratschläge, sondern fördert selbstgesteuertes Lernen und Verhaltensänderung

2.5.

Incentives

Im Voraus definierte finanzielle oder nicht-finanzielle Belohnungen, die an bestimmte zukünftige Ziele, Ergebnisse oder Verhaltensweisen geknüpft sind. Sie dienen dazu, Leistung gezielt zu motivieren und zu lenken

2.6.

Führungskraft

Personen in formaler oder informeller Führungsfunktion, die Einfluss auf andere ausüben. Dazu zählen u. a. Vorgesetzte, Teamleiter:innen oder vergleichbare Rollen

2.7.**Führung**

Verhalten von Personen in formaler oder informeller Führungsfunktion, die Einfluss auf andere ausüben

2.8.**Mentoring**

Entwicklungsorientierte Beziehung, in der eine erfahrenere oder höhergestellte Person Wissen, Ratschläge und Orientierung vermittelt, um das langfristige persönliche und berufliche Wachstum einer anderen Person zu unterstützen. Mentoring erfolgt in der Regel informell, basiert auf gegenseitigem Vertrauen und ist auf eine umfassende berufliche Entwicklung sowie auf Vorbildfunktion ausgerichtet.

2.9.**Organisationsklima**

Geteilte Wahrnehmungen der Mitarbeitenden hinsichtlich der Richtlinien, Praktiken und Verfahren, die den Arbeitsalltag in der Organisation prägen - insbesondere im Hinblick auf Fairness, Kommunikation, Unterstützung und psychologische Sicherheit

2.10.**Organisationskultur**

Geteiltes System von Werten, Überzeugungen, Annahmen und Praktiken, das das Verhalten innerhalb der Organisation formt und den Mitgliedern ein Gefühl von Identität und Sinnhaftigkeit vermittelt

2.11.**Perks**

Zusätzliche nicht-monetäre Vorteile, häufig mit Bezug zur Lebensgestaltung, wie z. B. Zugang zu Fitnessangeboten, Weiterbildungsbudgets, flexible Reisemöglichkeiten oder subventionierte Mahlzeiten. Im Deutschen manchmal mit **Vorteile** übersetzt

2.12.**Psychologisches Kapital**

Positiver psychologischer Zustand, der durch vier zentrale Komponenten geprägt ist: Hoffnung (zielgerichtete Energie und Planung zur Erreichung von Zielen), Selbstwirksamkeit (Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, herausfordernde Aufgaben erfolgreich zu bewältigen), Resilienz (Fähigkeit, sich von Rückschlägen zu erholen) und Optimismus (positive Erwartungshaltung bezüglich gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgs)

2.13.**Purpose**

Übergeordneter Daseinszweck der Organisation, der über finanzielle Leistung hinausgeht und

beschreibt, wie die Organisation Wert für ihre Stakeholder schafft, zur Gesellschaft beiträgt oder einen positiven Einfluss auf die Welt ausübt. Im Deutschen manchmal mit **Sinnhaftigkeit** übersetzt

2.14.

Gehalt

Feste, regelmäßige finanzielle Vergütung, die Mitarbeitenden als Gegenleistung für ihre vertraglich vereinbarten Arbeitsaufgaben gezahlt wird. Das Gehalt bildet die Grundlage der finanziellen Anerkennung und der wirtschaftlichen Stabilität

2.15.

symbolische Belohnungen

Nicht-materielle Formen der Anerkennung von Mitarbeiterbeiträgen, wie z. B. Lob, Sichtbarkeit, flexible Arbeitszeiten oder Zugang zu Entwicklungsmaßnahmen

3 Purpose und Sinnhaftigkeit

Die Organisation muss ihren Purpose definieren und sicherstellen, dass alle innerhalb der Organisation auf allen Ebenen getroffenen Entscheidungen mit diesem definierten Purpose im Einklang stehen. Dies muss wirksam kommuniziert und von allen Mitarbeitenden verstanden werden.

Die Organisation muss sicherstellen, dass jede:r Mitarbeitende versteht, wie die eigene Rolle zum übergeordneten Purpose der Organisation beiträgt.

Der Purpose der Organisation sowie die Rollen und Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden müssen mit deren persönlichen Werten in Einklang stehen.

4 Führung

Die Organisation muss sicherstellen, dass alle Personen in Führungspositionen sich der mit ihrer Funktion verbundenen Macht und damit einhergehenden Verantwortung bewusst sind. Sie muss den Führungskräften die erforderliche Kompetenz, Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen, um diese Verantwortung wirksam wahrzunehmen.

Führungskräfte auf allen Ebenen müssen:

- a) Richtung aufzeigen, sowie eine gemeinsame Vision und Vertrauen schaffen, die im Einklang mit dem Purpose der Organisation stehen;
- b) offen und ansprechbar sein und transparent kommunizieren - es dürfen keine Informationen vorenthalten werden;
- c) die von ihnen geführten Personen in Entscheidungsprozesse einbinden;
- d) die Beiträge der von ihnen geführten Personen anerkennen und wertschätzen;

- e) alle Mitarbeitenden fair und respektvoll behandeln;
- f) Entwicklung, Lernen und Wachstum der von ihnen geführten Personen durch systematisches Coaching oder Mentoring fördern (siehe 6.);
- g) konstruktives Feedback an die von ihnen geführten Personen geben;
- h) diejenigen, die sie führen, bei Bedarf in der täglichen Arbeit unterstützen, anstatt sie zu kontrollieren.

5 Autonomie und Befähigung

Die Organisation muss ein Arbeitsumfeld fördern, in dem Mitarbeitende auf allen Ebenen mit einem hohen Maß an Autonomie handeln können und sich psychologisch befähigt fühlen, Entscheidungen im Rahmen ihrer jeweiligen Verantwortlichkeiten zu treffen. Strukturelle, kulturelle und zwischenmenschliche Barrieren für Autonomie müssen identifiziert und, soweit möglich, beseitigt werden.

Die Organisation muss:

- a) Arbeitsplätze so gestalten, dass sie Autonomie in der Aufgabenplanung, Methodenauswahl, Entscheidungsfindung und Ausführung ermöglichen;
- b) Mitarbeitende sinnvoll in Entscheidungen einbeziehen, die ihre Arbeit betreffen - einschließlich der Auswahl von Werkzeugen, Arbeitsabläufen und Ressourcenplanung;
- c) sicherstellen, dass Mitarbeitende Zugang zu den Informationen, Werkzeugen und dem Kontext haben, die sie benötigen, um kompetente und eigenständige Entscheidungen zu treffen;
- d) eine Vertrauenskultur fördern, in der Eigeninitiative unterstützt und gefördert wird - hierzu gehört auch eine konstruktive Fehlerkultur;
- e) sicherstellen, dass maximal flexible Arbeitsregelungen zur Verfügung stehen, soweit dies operativ umsetzbar ist und die Teamwirksamkeit nicht beeinträchtigt - dies umfasst unter anderem, aber nicht ausschließlich, Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitsumfang (siehe 10.);
- f) Beteiligung an der Zielsetzung sowie an der strategischen Ausrichtung sowohl auf Team- als auch auf individueller Ebene fördern.

6 Lernen, Entwicklung und Wachstum

Die Organisation muss ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende kontinuierlich Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung und zum Wachstum - sowohl fachlich als auch psychologisch - erleben. Mitarbeitende müssen sich aktiv an ihrer eigenen Entwicklung beteiligen, indem sie diese Möglichkeiten nutzen, ihre Entwicklung reflektieren und Verantwortung für die Gestaltung ihres individuellen Entwicklungsweges übernehmen.

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass individuelle Entwicklungsplanung ein kontinuierlicher und zielgerichteter Prozess ist, der gemeinsam von Mitarbeitenden und ihren Führungskräften getragen wird, im Einklang mit persönlichen Zielen und den Anforderungen der Organisation steht und durch regelmäßige, zukunftsorientierte Gespräche unterstützt wird;
- b) sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden regelmäßig Zugang zu formellen und informellen Lernmöglichkeiten haben, einschließlich Training, Coaching, Mentoring und kollegialem Wissensaustausch;
- c) die Entwicklung von psychologischem Kapital durch Initiativen wie Resilienztraining, Achtsamkeitspraxis und strukturierte Feedbackschleifen unterstützen;
- d) dedizierte Zeit und Ressourcen für Lernen und Entwicklung als festen Bestandteil der Arbeitsplanung und der Leistungssteuerung sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte bereitstellen.

Die Organisation muss sicherstellen, dass für alle Mitarbeitenden faire und transparente Entwicklungsmöglichkeiten in den Bereichen Aufstieg, Aufgabenbereicherung und bereichsübergreifendes Wachstum bestehen und dass diese durch Prinzipien der Transparenz und Anpassungsfähigkeit unterstützt werden.

7 Organisationsklima und -kultur

7.1. Arbeitsklima und psychologische Sicherheit

Die Organisation muss ein Arbeitsklima schaffen, das psychologische Sicherheit, gegenseitiges Vertrauen und zwischenmenschlichen Respekt fördert.

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass Mitarbeitende Meinungen, Anliegen und Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können;
- b) Maßnahmen umsetzen, die inklusive Interaktion, Nichtdiskriminierung und sichere Konfliktlösung unterstützen;
- c) Vertrauen aktiv fördern, durch Führungsverhalten, kollegiale Normen und faire Behandlung auf allen Ebenen der Organisation;
- d) Optimismus, positive Stimmung und ein gemeinsames Sinnempfinden als Merkmale eines authentizotischen Arbeitsklimas fördern (siehe 3.).

7.2. Kulturelle Werte

Die Organisation muss einen Satz gemeinsamer kultureller Werte definieren, kommunizieren und aufrechterhalten, die mit ihrem Purpose im Einklang stehen.

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass ethisches Verhalten, gegenseitiger Respekt und Fairness fest im kulturellen Rahmen der Organisation verankert sind;
- b) Prozesse implementieren, um die Übereinstimmung zwischen den individuellen Werten der Mitarbeitenden und den Werten der Organisation zu bewerten. Wenn eine Nichtübereinstimmung besteht, muss die Organisation einen konstruktiven Dialog, eine Klärung der Erwartungen sowie eine gegenseitige Anpassung ermöglichen;
- c) eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Erneuerung fördern, indem sie Vereinfachung, Innovation und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen in ihren Prozessen und Praktiken unterstützt.

7.3. Organisationsvertrauen, Stabilität und Identität

Die Organisation muss internes Vertrauen, wahrgenommene Stabilität und ein starkes Gefühl organisationaler Identität unter den Mitarbeitenden fördern.

Die Organisation muss:

- a) Risiken für das Vertrauen der Mitarbeitenden identifizieren und mindern, einschließlich wahrgenommener Arbeitsplatzunsicherheit und organisatorischer Instabilität;
- b) transparent über Geschäftskontinuität, Veränderungen und finanzielle Stabilität kommunizieren, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken;
- c) eine langfristige Ausrichtung in ihre kulturelle Vision integrieren und damit Kontinuität, strategische Fokussierung und Mitarbeiterengagement fördern;
- d) ihre externe Reputation, Markenkommunikation und ihr Arbeitgeberimage regelmäßig bewerten und mit den intern gelebten kulturellen Werten abgleichen. Abweichungen sind zu identifizieren und zu adressieren.

7.4. Kommunikation und Partizipation

Die Organisation muss Systeme für transparente, zeitnahe und wechselseitige Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation etablieren.

Die Organisation muss:

- a) interne Kommunikationspraktiken entwickeln, die die kulturellen Werte widerspiegeln und stärken;

- b) sicherstellen, dass Mitarbeitende Zugang zu strukturierten, sicheren und reaktionsfähigen Kanälen haben, um Feedback zu geben, Bedenken zu äußern und Ideen einzubringen;
- c) Partizipation durch Kommunikationspraktiken fördern, die in Teaminteraktionen, Führungsroutinen und Entscheidungsprozesse eingebettet sind.

Interne Besprechungen sollten so geplant und durchgeführt werden, dass sie die kulturellen Werte unterstützen, Partizipation fördern und Relevanz, Zeiteffizienz und Informationsklarheit sicherstellen.

7.5. Soziale und ökologische Verantwortung

Die Organisation soll soziale Verantwortung und ökologisches Engagement in ihre Organisationskultur und den täglichen Betrieb integrieren.

Die Organisation soll:

- a) sicherstellen, dass ihre Werte, Symbole und Praktiken die Wahrnehmung der Mitarbeitenden unterstützen, dass ihre Arbeit zu einem übergeordneten sozialen oder ökologischen Zweck beiträgt;
- b) Marketingaktivitäten im Zusammenhang mit gesellschaftlichem oder ökologischem Engagement (cause-related marketing) sowie nachhaltige Praktiken als kulturelle Ausdrucksformen gemeinsamer Verantwortung verankern.

8 Soziale Beziehungen und Zugehörigkeit

Die Organisation muss die Bildung von Peer-Support-Systemen und -Praktiken ermöglichen (z. B. interessenbasierte Gruppen, Mentoring-Strukturen, systematisiertes Peer-to-Peer-Feedback, gemeinsame Reflexionsformate oder kollektive Anerkennungsformate) und sicherstellen, dass Mitarbeitenden die freiwillige Teilnahme daran offensteht - ohne Verpflichtung zur Teilnahme.

Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitplanung müssen regelmäßige, strukturierte Möglichkeiten für kollegiale Interaktion beinhalten, wie z. B. Team-Huddles, Peer-Reviews oder gemeinsame Aufgabenbearbeitung. Besondere Aufmerksamkeit soll dabei auf remote arbeitende Mitarbeitende und Teilzeitbeschäftigte gerichtet werden.

Teams, Teamaufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten sollen so strukturiert werden, dass sie - wo sinnvoll - gegenseitige Koordination und geteilte Verantwortung erfordern. Dabei darf die Rollenautonomie nicht beeinträchtigt werden (siehe 5.).

Die Teamgröße soll zwischen 5 und 9 Personen liegen.

9 Anerkennung, Fairness und Gerechtigkeit

Die Organisation muss sicherstellen, dass Anerkennung, Fairness und Gerechtigkeit systematisch in allen relevanten organisatorischen Prozessen und Aktivitäten verankert sind und dort konsistent angewendet werden. Dies gilt unter anderem, jedoch nicht ausschließlich, für Führungsverhalten, Aufgabengestaltung, Entscheidungsprozesse und Karriereentwicklung.

10 Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung

Die Organisation muss sicherstellen, dass Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung dazu beitragen, schädliche Belastungen zu reduzieren und die Ressourcen, Unterstützung und Strukturen bereitzustellen, die Mitarbeitende benötigen, um ihre Arbeit wirksam auszuführen. Arbeitsrollen müssen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden gestaltet und regelmäßig überprüft werden, um Autonomie, Kompetenz, Klarheit, Verbundenheit sowie eine nachhaltige Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen zu fördern.

10.1. Partizipative Arbeitsgestaltung und Rollenstrukturierung

Die Organisation muss Arbeitsinhalte, Strukturen und Erwartungen in einem partizipativen Prozess unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeitenden definieren und regelmäßig überprüfen.

Arbeitsplätze sollen so gestaltet werden, dass sie, wo umsetzbar, maximale Flexibilität ermöglichen und ein angemessenes Maß an Aufgabenvielfalt, Nutzung von Fähigkeiten und Aufgabenbedeutung beinhalten. Dadurch soll es den Mitarbeitenden ermöglicht werden, berufliche und persönliche Anforderungen nachhaltig in Einklang zu bringen.

Aufgaben müssen so gestaltet werden, dass die Ergebnisse oder Auswirkungen der eigenen Arbeit sichtbar werden, entweder direkt oder durch geeignete Feedback-Mechanismen.

10.2. Arbeitsorganisation, Flexibilität und Unterstützung

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass Arbeitslasten angemessen sind und die Aufgabenanforderungen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden überwacht und angepasst werden;
- b) sicherstellen, dass Aufgabenzuweisung, Arbeitslastverteilung und Arbeitszeitgestaltung von Transparenz und Fairness geleitet werden und, wo immer möglich, von den Mitarbeitenden selbst bestimmt oder, wo vollständige Autonomie nicht realisierbar ist, mit deren bedeutungsvollem Input gestaltet werden;
- c) Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitszeitgestaltung dort ermöglichen, wo dies betrieblich umsetzbar ist. Flexibilitätsregelungen müssen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden gestaltet werden, um eine nachhaltige Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Anforderungen zu unterstützen;

- d) sicherstellen, dass Mitarbeitende regelmäßig aufgabenbezogenes Feedback erhalten, das Lernen, Leistungsverbesserung und das Erleben von Kompetenz unterstützt;
- e) sicherstellen, dass Mitarbeitende rechtzeitig Zugang zu den Informationen, Werkzeugen und der Unterstützung erhalten, die sie benötigen, um ihre Aufgaben wirksam auszuführen sowie Arbeitskomplexität und Herausforderungen zu bewältigen. Mitarbeitende müssen aktiv in die Identifikation ihres Unterstützungsbedarfs eingebunden werden und angemessene Möglichkeiten sowie Ressourcen erhalten, um die Fähigkeiten zur Erfüllung sich wandelnder Aufgabenanforderungen zu entwickeln (siehe 6.).

11 Physische Arbeitsumgebung

Die Organisation muss eine physische Arbeitsumgebung schaffen und aufrechterhalten, die den Komfort der Mitarbeitenden sowie kognitive Leichtigkeit unterstützt. Die physische Arbeitsumgebung muss so gestaltet und instand gehalten werden, dass sie Fokus, Inklusivität und ein positives emotionales Klima fördert.

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass alle Arbeitsbereiche ergonomischen Standards hinsichtlich Möbellayout, Zugänglichkeit und individuellem Komfort entsprechen;
- b) ausreichende natürliche und künstliche Beleuchtung in allen Bereichen bereitstellen, mit besonderem Augenmerk auf Lichtqualität und Lichtkonsistenz, die Wachheit und visuellen Komfort unterstützen;
- c) sicherstellen, dass die Innenraumgestaltung, einschließlich, aber nicht beschränkt auf Materialien, Farben und räumliche Anordnung, psychologischen Komfort unterstützt;
- d) den Mitarbeitenden Zugang zu Ruhezonen oder informellen Erholungsbereichen bieten, die während des Arbeitstags körperliche und mentale Erholung ermöglichen;
- e) sicherstellen, dass bei der Planung von Arbeitsbereichen, soweit umsetzbar, Blickbeziehungen zu natürlichen Elementen oder ästhetisch ansprechenden Umgebungen berücksichtigt werden;
- f) soweit anwendbar, Luftqualität, Geräuschpegel, Temperatur und Hygiene regelmäßig überprüfen und instand halten, um grundlegenden physischen Komfort dauerhaft sicherzustellen;
- g) sicherstellen, dass die Mitarbeitenden, soweit betrieblich möglich, Einfluss auf ihre unmittelbare physische Arbeitsumgebung nehmen können (z. B. durch verstellbare Möbel, Beleuchtung oder Personalisierung der Arbeitsplätze);
- h) Prinzipien des inklusiven Designs anwenden, sodass physische Räume den unterschiedlichen Bedürfnissen und Präferenzen hinsichtlich Rollen, Alter und Fähigkeiten gerecht werden;

- i) sicherstellen, dass Feedback der Mitarbeitenden aktiv eingeholt und bei der Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsumgebung systematisch berücksichtigt wird.

12 Gehalt, Benefits und Anerkennungssysteme

Die Organisation muss sicherstellen, dass ihre Systeme für Gehalt, Benefits und Vergütung transparent, inklusiv, fair und entwicklungsfähig sind.

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass die Gehaltsstrukturen auf klaren, gerechten und konsistent angewendeten Kriterien beruhen und dass Gehaltsniveaus und Gehaltsstrukturen gegenüber allen Mitarbeitenden transparent kommuniziert werden;
- b) Gehaltsbänder, Bonusregelungen und Benefit-Angebote regelmäßig überprüfen und anpassen, um sicherzustellen, dass sie im Vergleich zum externen Markt wettbewerbsfähig bleiben, interne Gerechtigkeit wahren und zugleich Erwartungen der Mitarbeitenden und Lebensstandards angemessen berücksichtigen;
- c) sicherstellen, dass Benefits inklusiv und anpassungsfähig über Rollen, Demografien und Lebensphasen hinweg gestaltet sind;
- d) relevante und sinnvolle Perks (z. B. Wellness-Programme, Mobilitätsunterstützung oder Weiterbildungsbudgets) anbieten, die die Interessen der Mitarbeitenden widerspiegeln und in Konsultation mit den Mitarbeitenden entwickelt werden;
- e) diskretionäre Boni als retrospektive Anerkennungsinstrumente einsetzen, die transparent, fair verwaltet, zeitnah und sichtbar mit bedeutsamen individuellen oder kollektiven Beiträgen verknüpft sind;
- f) sicherstellen, dass symbolische Belohnungen (z. B. Lob und Anerkennung) systematisch in die Organisationskultur integriert sind (siehe 7.);
- g) keine leistungsbasierten Incentives anwenden.

13 Measurement, Analysis and Improvement

Die Organisation muss ein dokumentiertes Verfahren für die Planung, Durchführung und Überprüfung der Messung von Workplace Happiness definieren und aufrechterhalten.

Dieses Verfahren muss sicherstellen, dass:

- a) alle in dieser Norm definierten happiness-bezogenen Anforderungen bewertet werden, entweder über bestehende Instrumente des Qualitätsmanagements oder über speziell dafür eingesetzte befragungsbasierte Messungen (Surveys);

- b) Messaktivitäten in geplanten Abständen überprüft und bei Bedarf angepasst werden;
- c) die Mitarbeitenden über Zweck, Inhalte und Verwendung der befragungsbasierten Messinstrumente informiert werden, einschließlich der Art und Weise, wie Ergebnisse genutzt werden und wie Datenschutz gewährleistet ist;
- d) Gestaltung, Einsatz und Ergebnisbewertung der befragungsbasierten Messinstrumente Vertrauen der Mitarbeitenden, Transparenz und psychologische Sicherheit fördern;
- e) befragungsbasierte Messungen unter Einsatz strukturierter Analysemethoden ausgewertet werden, einschließlich Score-Banding, Trendanalysen, segmentierter Auswertungen sowie Synthese qualitativer Kommentare, soweit anwendbar;
- f) die Ergebnisse der Messung als Input in die Verbesserungsprozesse der Organisation einfließen, einschließlich definierter Folgemaßnahmen und der Bewertung der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen.

Die Organisation muss eine Kombination aus drei sich ergänzenden Befragungsinstrumenten für die Messung von Workplace Happiness definieren und anwenden:

- a) ein vollständiges Befragungsinstrument, das mindestens einmal jährlich eingesetzt wird, um die gesamthafte Workplace Happiness sowie die wahrgenommene Erfüllung aller happiness-bezogenen Anforderungen zu bewerten, die nicht bereits durch bestehende Qualitätsmanagementinstrumente abgedeckt werden. Die Befragung muss anonym sein und eine Segmentierung der Ergebnisse nach relevanten Organisationseinheiten, Standorten oder Rollen ermöglichen;
- b) ein Pulse-Survey-Instrument, das mindestens monatlich eingesetzt wird, um Reflexion und Dialog auf Teamebene zwischen Mitarbeitenden und deren direkten Führungskräften im Hinblick auf zentrale happiness-bezogene Anforderungen zu unterstützen. Es soll sich auf aktuelle Erfahrungen beziehen und in weniger als 5 Minuten ausfüllbar sein;
- c) ein Leader-Feedback-Survey-Instrument, das mindestens vierteljährlich eingesetzt wird, um anonymes Upward-Feedback zu zentralen happiness-bezogenen Anforderungen im Bereich Führung zu ermöglichen. Die Befragung muss anonym sein und eine Segmentierung der Ergebnisse nach relevanten Organisationseinheiten, Standorten oder Rollen ermöglichen.

Wenn die Organisation eigene Messinstrumente entwickelt oder bestehende Instrumente anpasst, muss sie sicherstellen, dass:

- a) Items und Skalen klar mit den Anforderungen dieser Norm verknüpft sind;
- b) die Messinstrumente konzeptionell stimmig sind, pilotiert und im Zeitverlauf weiterentwickelt werden;

- c) Anstrengungen unternommen werden, die Instrumente durch empirische Tests (z. B. Reliabilität, Konstruktvalidität) im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu validieren.

HINWEIS 1 Verwendbare Beispiele für ein vollständiges Befragungsinstrument, ein Pulse-Survey-Instrument sowie ein Leader-Feedback-Survey-Instrument sind in Anhang A, Anhang B und Anhang C enthalten.

HINWEIS 2 Leitlinien zur Interpretation von Befragungsergebnissen sind in Anhang D zu finden.

Anhang A

Vollständiges Befragungsinstrument

Dieser Anhang enthält ein Beispiel für ein vollständiges Befragungsinstrument, das zur Erfassung des Workplace Happiness und der wahrgenommenen Erfüllung aller happiness-bezogenen Anforderungen, die nicht bereits durch bestehende Qualitätsmanagementinstrumente bewertet werden, eingesetzt werden kann. Organisationen können eigene Befragungsinstrumente verwenden; die Anforderungen aus Kapitel 13 dieser Norm müssen dabei erfüllt werden.

Begrüßung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an dieser Workplace Happiness-Befragung teilzunehmen. Ihr Feedback ist für uns von großer Bedeutung, um die Bedingungen, Kultur und Erfahrungen, die unsere Arbeitsumgebung prägen, besser zu verstehen und gezielt zu verbessern.

Diese Befragung ist Teil einer übergeordneten Initiative zur Förderung eines gesunden, sinnstiftenden und produktiven Arbeitsumfeldes für alle.

Vertraulichkeit

Ihre Antworten werden streng vertraulich behandelt. Die Auswertung erfolgt ausschließlich in anonymisierter Form; Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich. Wir ermutigen Sie, die Fragen ehrlich und offen, basierend auf Ihren persönlichen Erfahrungen, zu beantworten.

Ausfüllen der Befragung

Zeitraum: Bitte beziehen Sie Ihre Antworten auf Ihre Erfahrungen der letzten drei Monate.

Wenn eine Aussage auf Sie nicht zutrifft, zum Beispiel weil Sie keine direkte Führungskraft haben, wählen Sie bitte „Nicht zutreffend“.

Die Antwort „Ich weiß es nicht“ ist ebenfalls hilfreich. Sie zeigt, wo Informationen Mitarbeitende möglicherweise nicht erreichen.

Bitte antworten Sie ehrlich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Antwortmöglichkeiten:

Stimme überhaupt nicht zu / Stimme eher nicht zu / Weder noch / Stimme eher zu / Stimme voll zu

Zusätzlich: Nicht zutreffend (N/A) / Ich weiß es nicht (IWN)

Umfrage

Datum: _____

Abteilung: _____

Hauptsächliche Arbeitsform: _____

(Vor Ort / Teilweise vor Ort, teilweise von zu Hause / Vollständig von zu Hause / Keine Angabe)

Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Organisation?: _____

(Weniger als 6 Monate / 6 bis 12 Monate / 1 bis 3 Jahre / 3 bis 5 Jahre / Mehr als 5 Jahre / Keine Angabe)

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu N/A IWN
Sinn und Zweck		
	Ich verstehe den Sinn und Zweck dieser Organisation. <i>Hinweis: Sinn und Zweck bedeutet, warum es die Organisation gibt und was sie erreichen möchte.</i>	
	Entscheidungen in dieser Organisation orientieren sich am Sinn und Zweck. <i>Zum Beispiel bei neuen Vorhaben, Veränderungen oder Angeboten.</i>	
	Ich verstehe, wie meine Arbeit zum Sinn und Zweck der Organisation beiträgt.	
	Ich sehe, dass meine Arbeit einen positiven Beitrag leistet.	
	Meine tägliche Arbeit passt gut zu meinen persönlichen Werten. <i>Werte sind Dinge, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel Ehrlichkeit, Respekt oder faires Verhalten.</i>	
Kommentare:		
Führung		
	Meine Führungskraft gibt klare Orientierung im Einklang mit dem Sinn und Zweck der Organisation.	
	Meine Führungskraft gibt wichtige Informationen offen weiter.	
	Meine Führungskraft bezieht unser Team in Entscheidungen ein, die unsere Arbeit betreffen.	
	Meine Führungskraft erkennt gute Arbeit und Engagement an.	
	Meine Führungskraft gibt mir Rückmeldungen, die mir helfen, besser zu werden.	
	Meine Führungskraft unterstützt mich, wenn ich Hilfe brauche.	
Kommentare:		
Selbstständigkeit und Mitgestaltung		
	In meiner Rolle habe ich genügend Freiheit, selbst zu entscheiden, wie ich meine Arbeit erledige.	
	Ich kann bei Zielen und Planungen mitwirken, die meine Arbeit betreffen.	
	Ich habe die Informationen, die ich brauche, um selbstständig gute Entscheidungen zu treffen.	
	Ich werde in Entscheidungen einbezogen, wie meine Arbeit organisiert ist. <i>Zum Beispiel Aufgabenverteilung, Zeitplanung oder flexible Arbeitszeiten.</i>	
	In meinem Team wird Eigeninitiative unterstützt. <i>Eigeninitiative bedeutet, selbstständig hilfreiche Dinge anzustoßen.</i>	
Kommentare:		

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu N/A IWN
Lernen, Entwicklung und Wachstum		
	Ich habe regelmäßig sinnvolle Gespräche über meine Fähigkeiten und meine berufliche Entwicklung mit der Person, die meine Arbeit führt.	
	In dieser Organisation habe ich Zugang zu Möglichkeiten, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln. <i>Zum Beispiel Schulungen, Begleitung durch erfahrene Kolleg:innen oder Lernen im Arbeitsalltag.</i>	
	Während der Arbeitszeit ist bewusst Zeit für Lernen und Weiterentwicklung eingeplant.	
Kommentare:		
Organisationsklima und -kultur		
	In meinem Team kann ich Ideen oder Bedenken äußern, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.	
	Wenn Fehler passieren, geht es vor allem darum, daraus zu lernen und besser zu werden.	
	In meinem Team gehen die Menschen respektvoll miteinander um.	
	Konflikte werden in meinem Team fair und auf sichere Weise gelöst.	
	Ich fühle mich zugehörig und nicht benachteiligt. <i>Benachteiligt bedeutet, schlechter behandelt zu werden, zum Beispiel wegen Geschlecht, Alter oder Herkunft.</i>	
	Die gemeinsamen Werte der Organisation zeigen sich im Arbeitsalltag.	
	Mitarbeitende werden ermutigt, Verbesserungen vorzuschlagen. <i>Zum Beispiel Abläufe zu vereinfachen oder neue, bessere Wege auszuprobieren.</i>	
	Über Veränderungen, die Mitarbeitende betreffen, wird klar und verständlich informiert.	
	Ich habe Vertrauen, dass die Organisation auch in Zukunft gut und stabil aufgestellt ist.	
	Ich erhalte die Informationen, die ich für meine Arbeit brauche, rechtzeitig.	
	Rückmeldungen oder Hinweise von Mitarbeitenden werden ernst genommen und bearbeitet.	
Kommentare:		
Soziale Beziehungen und Zugehörigkeit		
	Ich habe regelmäßig geplante Zeit für Austausch und Zusammenarbeit mit Kolleg:innen. <i>Zum Beispiel Teambesprechungen oder gemeinsames Arbeiten.</i>	

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu N/A IWN
	Es gibt freiwillige Möglichkeiten, sich gegenseitig zu unterstützen. <i>Zum Beispiel durch Begleitung, Austausch oder gegenseitige Rückmeldungen.</i>	
Kommentare:		
Anerkennung, Fairness und Gerechtigkeit		
	In dieser Organisation werden alle Menschen fair behandelt, unabhängig von Rolle oder Hintergrund.	
	Entscheidungen, die Mitarbeitende betreffen, werden fair getroffen.	
	Die Arbeitsbelastung ist insgesamt gerecht verteilt.	
Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen		
	Meine Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind klar beschrieben.	
	Meine Aufgaben passen gut zu meinen Fähigkeiten.	
	Meine Arbeitsmenge ist die meiste Zeit gut zu bewältigen.	
	Ich habe die notwendigen Arbeitsmittel, um meine Arbeit gut zu erledigen.	
	Wenn möglich, habe ich flexible Regelungen für meine Arbeit. <i>Zum Beispiel bei Arbeitszeiten oder Arbeitsort.</i>	
Kommentare:		
Physische Arbeitsumgebung		
	Wo es möglich ist, kann ich die Gestaltung meines Arbeitsplatzes mit beeinflussen. <i>Zum Beispiel Licht, Sitzmöbel oder Ausstattung.</i>	
	Rückmeldungen von Mitarbeitenden werden genutzt, um die Arbeitsumgebung zu verbessern.	
Kommentare:		
Gehalt, Zusatzleistungen und Anerkennung		
	Ich weiß, nach welchen Kriterien Gehalt und Gehaltserhöhungen festgelegt werden.	
	Mitarbeitende können mitwirken, wenn zusätzliche Leistungen gestaltet werden. <i>Zum Beispiel Unterstützung bei Mobilität, Gesundheit oder Weiterbildung.</i>	
	Wenn es zusätzliche Prämien gibt, werden diese fair vergeben. <i>Zusätzliche Prämien sind keine festen Gehaltsbestandteile.</i>	
Kommentare:		

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu
Gesamteinschätzung Arbeitsglück		
	Ich empfinde echte Freude an meiner Arbeit.	
	Mir gefällt meine Arbeit besser als den meisten anderen Menschen ihre Arbeit. <i>Hinweis: Gehen Sie von Ihrem persönlichen Eindruck aus. Wenn Sie unsicher sind, vergleichen Sie mit dem, was Sie allgemein über die Arbeit anderer Menschen wahrnehmen.</i>	
	An den meisten Tagen bin ich mit Begeisterung bei meiner Arbeit. <i>Hinweis: An vielen Tagen fühle ich mich motiviert und positiv bei meiner Arbeit.</i>	
	Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden. <i>Hinweis: Wenn ich meine Arbeit als Ganzes betrachte, bin ich zufrieden.</i>	
	In den letzten drei Monaten habe ich mich bei der Arbeit meist glücklich gefühlt.	
	In den letzten drei Monaten habe ich mich bei der Arbeit meist energiegeladen gefühlt.	
Kommentare:		

Anhang B

Pulse-Survey-Instrument

Dieser Anhang enthält ein Beispiel für ein Pulse-Survey-Instrument, das von Mitarbeitenden genutzt werden kann, um über ihre aktuelle Arbeitserfahrung zu reflektieren und sich auf ein bevorstehendes Gespräch mit der direkten Führungskraft vorzubereiten. Organisationen können eigene Befragungsinstrumente verwenden; die Anforderungen aus Kapitel 13 dieser Norm sind dabei einzuhalten.

Zweck dieser Befragung

Diese Kurzbefragung dient dazu, die eigene jüngste Arbeitserfahrung strukturiert zu reflektieren und sich auf das nächste Gespräch mit der direkten Führungskraft vorzubereiten. Sie stellt eine Grundlage für einen offenen, konstruktiven Dialog dar und hilft dabei, frühzeitig Unterstützungsbedarfe, Herausforderungen oder Fortschritte zu erkennen.

Verwendung Ihrer Antworten

Ihre Antworten sind für Ihre direkte Führungskraft sichtbar und werden gemeinsam im Rahmen des Check-ins oder Teammeetings besprochen. Diese Befragung ist *nicht anonym*. Ziel ist es, gegenseitiges Verständnis und kurzfristige Verbesserungen zu fördern – nicht die Leistungsbewertung oder Schuldzuweisung.

Hinweise zur Beantwortung

Zeitraum: Bitte beziehen Sie Ihre Antworten auf Ihre Erfahrungen der letzten drei Monate.

Wenn eine Aussage auf Sie nicht zutrifft, zum Beispiel weil Sie keine direkte Führungskraft haben, wählen Sie bitte „Nicht zutreffend“.

Die Antwort „Ich weiß es nicht“ ist ebenfalls hilfreich. Sie zeigt, wo Informationen Mitarbeitende möglicherweise nicht erreichen.

Bitte antworten Sie ehrlich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Antwortmöglichkeiten:

Stimme überhaupt nicht zu / Stimme eher nicht zu / Weder noch / Stimme eher zu / Stimme voll zu

Zusätzlich: Nicht zutreffend (N/A) / Ich weiß es nicht (IWN)

Umfrage

Datum: _____

Abteilung: _____

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu
1	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung habe ich mit meiner Arbeit zum übergeordneten Purpose der Organisation beigetragen und meine Tätigkeit war mit meinen persönlichen Werten im Einklang. <i>Dies bedeutet, dass sich Ihre jüngste Arbeit für Sie persönlich sinnvoll angefühlt hat und mit dem übereinstimmt, wofür die Organisation steht – z. B. indem Ihre Aufgaben auf ein Ziel ausgerichtet waren, das den Purpose der Organisation vorantreibt und Ihnen selbst wichtig ist.</i>	
Kommentare:		
2	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung hatte ich die Autonomie und Unterstützung, die ich benötigte, um eigenständig Entscheidungen zu treffen und meine Arbeit selbst zu steuern. <i>Dies bedeutet, dass Sie in der Lage waren, Ihre Aufgaben zu organisieren, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen – mit dem Zugang zu den Informationen, Werkzeugen und der Unterstützung, die für den Erfolg erforderlich waren.</i>	
Kommentare:		
3	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung hatte ich die Zeit, Unterstützung und Möglichkeiten, mich beruflich weiterzuentwickeln oder etwas Neues zu lernen. <i>Dies bezieht sich darauf, ob Sie die Gelegenheit hatten, Ihre Fähigkeiten auszubauen, neue Erkenntnisse zu gewinnen oder über Ihre Entwicklung zu reflektieren – z. B. durch Training, Coaching, praktische Erfahrung oder unterstützendes Feedback von Führungskräften oder Kolleg:innen. Was Sie gelernt haben, können Sie im Kommentarfeld ergänzen.</i>	
Kommentare:		
4	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung fühlte ich mich im Team sicher, offen zu sprechen, Ideen einzubringen oder Anliegen zu äußern. Mein Beitrag wurde ernst genommen. <i>Dies bedeutet, dass Sie sich wohlgefühlt haben, in Besprechungen oder Gesprächen ehrlich zu sein – ohne Angst vor negativen Konsequenzen – und dass Ihre Meinungen und Anliegen respektvoll behandelt wurden. Ihr Input wurde anerkannt oder aufgegriffen.</i>	
Kommentare:		
5	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung hatte ich sinnvolle Gelegenheiten zur Interaktion und Koordination mit Kolleg:innen, während ich weiterhin die Verantwortung für meine eigenen Aufgaben behielt. <i>Dies bedeutet, dass Sie die Möglichkeit hatten, mit Kolleg:innen zusammenzuarbeiten oder sich auszutauschen – z. B. durch Meetings, Teamarbeit oder informelle Gespräche –, wobei Sie gleichzeitig das Gefühl hatten, die Kontrolle über Ihre eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu behalten.</i>	
Kommentare:		

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu
6	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung war meine Arbeitslast gut zu bewältigen, die Aufgabenverteilung war fair, und ich konnte eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben aufrechterhalten.	
Kommentare:		
7	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung hatte ich die Unterstützung, Werkzeuge und Rückmeldungen, die ich benötigte, um meine Aufgaben gut zu erfüllen. <i>Dies umfasst Zugang zu hilfreichen Informationen, rechtzeitiges Feedback sowie die Werkzeuge oder Zusammenarbeit, die erforderlich sind, um Aufgaben effektiv und mit Vertrauen zu erledigen.</i>	
Kommentare:		
8	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung hat mich meine physische Arbeitsumgebung in Bezug auf Komfort und Konzentrationsfähigkeit unterstützt. <i>Dies bezieht sich darauf, ob Ihr Arbeitsplatz – unabhängig davon, ob im Büro oder an einem anderen Ort – physisch angenehm war, frei von ablenkenden Einflüssen, und geeignet, um Ihre Arbeit wirksam zu erledigen.</i>	
Kommentare:		
9	Seit meiner letzten Teilnahme an dieser Befragung habe ich mich für meine Beiträge bei der Arbeit anerkannt und wertgeschätzt gefühlt. <i>Dies bedeutet, dass Sie spürbare Anerkennung oder positives Feedback für Ihre Arbeit erhalten haben – z. B. durch ein mündliches Lob, eine schriftliche Rückmeldung oder eine öffentliche Würdigung in einem Meeting.</i>	
Kommentare:		

Anhang C

Leader-Feedback-Survey-Instrument

Dieser Anhang enthält ein Beispiel für ein Leader-Feedback-Survey-Instrument, das Mitarbeitenden regelmäßig und anonym die Möglichkeit bietet, Rückmeldung zu ihrer direkten Führungskraft zu geben. Organisationen können eigene Befragungsinstrumente verwenden; die Anforderungen aus Kapitel 13 dieser Norm sind dabei einzuhalten.

Zweck dieser Befragung

Diese Befragung bietet Ihnen regelmäßig und anonym die Möglichkeit, Feedback zu Ihrer direkten Führungskraft zu geben. Ziel ist es, die Führungsqualität auf hohem Niveau zu halten, Unterstützungs- oder Entwicklungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und sicherzustellen, dass Sie in Ihrem Arbeitsalltag Vertrauen, Fairness und psychologische Sicherheit erleben.

Vertraulichkeit

Diese Befragung ist anonym. Ihre Antworten sind für Ihre Führungskraft nicht einsehbar. Sie werden aggregiert von Human Resources oder der Organisationsentwicklung ausgewertet. Falls sich wiederkehrende Muster oder konsistente Problemstellungen zeigen, kann HR entsprechende Entwicklungsmaßnahmen oder organisatorische Unterstützung einleiten.

Hinweise zur Beantwortung

Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen auf Grundlage Ihrer aktuellen Erfahrungen mit Ihrer direkten Führungskraft. Verwenden Sie dabei die folgende Skala:

1 – Stimme überhaupt nicht zu

2 – Stimme nicht zu

3 – Weder noch

4 – Stimme zu

5 – Stimme voll und ganz zu

N/A – Nicht zutreffend für meine Rolle oder Situation

Ihr ehrliches und konstruktives Feedback hilft uns, ein gesundes und unterstützendes Arbeitsumfeld zu erhalten. Am Ende der Befragung haben Sie optional die Möglichkeit, einen kurzen Kommentar zu ergänzen, falls Sie noch etwas anmerken möchten.

Befragung

Datum: _____

Abteilung: _____

Direkte Führungskraft: _____

#	Frage	Bewertung 1: Stimme überhaupt nicht zu 5: Stimme voll und ganz zu
1	Meine Führungskraft kommuniziert offen und transparent. <i>Dies bedeutet, dass Ihre Führungskraft relevante Informationen teilt, klare Erwartungen formuliert und Sie über wichtige Themen informiert, die Ihre Arbeit betreffen.</i>	
Kommentare:		
2	Meine Führungskraft unterstützt meine Entwicklung und mein Lernen. <i>Dies beinhaltet, dass Ihre Führungskraft Sie zur Weiterentwicklung ermutigt, hilfreiches Feedback gibt und Ihre persönliche Entwicklung ernst nimmt.</i>	
Kommentare:		
3	Ich fühle mich von meiner Führungskraft anerkannt und wertgeschätzt. <i>Dies bedeutet, dass Ihre Beiträge auf eine für Sie bedeutsame Weise gewürdigt werden – z. B. durch Lob, Feedback oder geteilte Anerkennung für Ergebnisse.</i>	
Kommentare:		
4	Meine Führungskraft unterstützt mich bei Bedarf, vertraut mir jedoch gleichzeitig, dass ich eigenständig arbeite. <i>Dies bedeutet, dass Ihre Führungskraft Ihnen bei Bedarf Unterstützung bietet, Ihnen aber auch den notwendigen Freiraum lässt, Ihre Aufgaben ohne unnötige Kontrolle zu erledigen.</i>	
Kommentare:		

Anhang D

Methoden zur Interpretation von Befragungsergebnissen

Dieser Anhang beschreibt die zentralen Methoden zur Auswertung der Daten, die mit dem vollständigen Befragungsinstrument gemäß dieser Norm erhoben werden. Ziel dieser Methoden ist es, sicherzustellen, dass Messaktivitäten fundierte Entscheidungen unterstützen, gezielte Verbesserungsmaßnahmen ermöglichen und zur kontinuierlichen Entwicklung einer Kultur des Workplace Happiness beitragen.

Die hier beschriebenen Methoden sind für den Einsatz durch Human Resources, Organisationsentwicklung oder andere zuständige Stellen vorgesehen, die mit der Auswertung der Befragung betraut sind. Die Anwendung dieser Methoden soll eine strukturierte Analyse, konsistente Interpretation und die Einbindung in kontinuierliche Verbesserungsprozesse sicherstellen.

Score-Banding (Ampelsystem)

Definition:

Score-Banding bezeichnet die Einordnung von durchschnittlichen Einzel- oder Themenwerten in vordefinierte qualitative Kategorien. Diese Kategorien dienen dazu, das Leistungsniveau in bestimmten Bereichen einzuordnen.

Zweck:

Eine schnelle Identifikation von Stärken, akzeptablen Zuständen sowie Bereichen mit Handlungsbedarf zu ermöglichen.

Empfohlenes Banding-Schema:

Für Fragen mit einer Likert-Skala von 1 (Stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (Stimme voll und ganz zu) wird folgendes Banding-Schema empfohlen:

Durchschnittlicher Wert	Kategorie	Interpretation
4.2 – 5.0	Grün – Stark	Der Bereich zeigt eine hohe Ausprägung und sollte erhalten und stabilisiert werden.
3.0 – 4.1	Gelb – Akzeptabel, aber ausbaufähig	Der Bereich funktioniert, bietet jedoch Potenzial für gezielte Weiterentwicklung.
< 3.0	Rot – Handlungspriorität	Der Bereich weist voraussichtlich relevante Schwächen auf und erfordert Maßnahmen.

Tabelle D1 – Empfohlenes Score-Banding-Schema für Fragen mit 5-Punkte-Likert-Skala.

Vorgehen:

Das Score-Banding kann auf Ebene einzelner Befragungselements oder aggregiert über thematisch verwandte Items (z. B. Themencluster) angewendet werden.

Trend Analysis**Definition:**

Trendanalyse bezeichnet die Auswertung von Veränderungen in den Befragungsergebnissen über die Zeit durch den Vergleich aktueller Werte mit den Ergebnissen vorangegangener Erhebungszyklen.

Zweck:

Ziel ist es, Verbesserungen, Verschlechterungen oder Stabilität in zentralen Themenbereichen zu identifizieren und damit die langfristige Planung sowie die Bewertung vergangener Maßnahmen zu unterstützen.

Vorgehen:

Unterschiede von $\pm 0,3$ Punkten oder mehr zwischen zwei Erhebungszeitpunkten gelten in der Regel als bedeutungsvolle Veränderung. Die Analyse sollte sowohl auf Item- als auch auf Themenebene erfolgen. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Anpassung bestehender Maßnahmen oder die Entwicklung neuer Initiativen.

Beispiel:

Vorjahr: „Arbeitslast ist gut zu bewältigen“ = 4.1

Aktuell: „Arbeitslast ist gut zu bewältigen“ = 3.6

Dies entspricht einem Rückgang von 0,5 Punkten und stellt trotz der weiterhin „gelben“ Bewertung voraussichtlich einen Handlungsbedarf dar.

Segmentierte Auswertung**Definition:**

Segmentierte Analyse bezeichnet die Aufschlüsselung von Befragungsergebnissen nach relevanten Mitarbeitendengruppen, z. B. nach Abteilung, Funktion, Zugehörigkeitsdauer, Standort oder Hierarchieebene.

Zweck:

Ziel ist es, Unterschiede in der erlebten Arbeitssituation zwischen Organisationseinheiten zu erkennen und sicherzustellen, dass Verbesserungsmaßnahmen gezielt und bedarfsgerecht ausgerichtet werden.

Vorgehen:

Segmentierte Daten sollten daraufhin geprüft werden, ob bestimmte Gruppen durchgängig besonders hohe oder niedrige Werte aufweisen. Bei der Interpretation ist der Schutz der Vertraulichkeit zu gewährleisten; Ergebnisse von Segmenten mit weniger als fünf Teilnehmenden sollten grundsätzlich nicht einzeln ausgewiesen werden.

Beispiel:

Gesamtergebnis für „Ich fühle mich anerkannt“ = 4,2 (grün)

Team A Durchschnitt = 4,7 (grün)

Team B Durchschnitt = 4,7 (grün)

Team C Durchschnitt = 3,1 (gelb an der Grenze zu rot)

Obwohl der Gesamtwert im grünen Bereich liegt, kann für Team C ein Unterstützungs- oder Handlungsbedarf bestehen.

Analyse der Antwortverteilung

Definition:

Die Analyse der Antwortverteilung bezieht sich auf die Auswertung der Streuung der Antworten über die verfügbaren Skalenoptionen eines Items hinweg.

Zweck:

Ziel ist es, Polarisierungen oder verborgene Unzufriedenheit zu erkennen, die durch Durchschnittswerte allein nicht sichtbar wären.

Vorgehen:

Besondere Aufmerksamkeit gilt Items, bei denen sich die Antworten stark an den beiden Enden der Skala konzentrieren, auch wenn der Mittelwert neutral erscheint. Solche Verteilungen können auf inkonsistente Führung, ungleiche Erfahrungen oder latente Konflikte hinweisen. Zur Unterstützung der Interpretation werden Visualisierungen der Verteilung (z. B. Balken- oder Histogramm-Diagramme) empfohlen.

Auswertung qualitativer Kommentare

Definition:

Thematische Analyse bezeichnet die strukturierte Sichtung und Kategorisierung von Freitextantworten, die im Rahmen offener Befragungsfragen erhoben wurden.

Zweck:

Ziel ist es, quantitative Ergebnisse inhaltlich zu kontextualisieren und Hinweise, Verbesserungsvorschläge oder positives Feedback sichtbar zu machen, das durch geschlossene Fragen nicht erfasst wird.

Vorgehen:

Kommentartexte sollten systematisch überprüft und thematischen Kategorien wie Kommunikation, Anerkennung, Arbeitslast, Führung oder organisatorischer Wandel zugeordnet werden. Dabei können Häufigkeit und Stimmung (Valenz) der Themen festgehalten werden. Wo sinnvoll, können anonymisierte Zitate in internen Berichten verwendet werden, um zentrale Aussagen zu veranschaulichen.