

Inhaltsverzeichnis

9.3 Soziale Beziehungen	1
9.3.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen	4
9.3.2 Ermittlung und Beurteilung	6
9.3.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle	7
9.3.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur	9
9.3.5 Autoren und Ansprechpartner	10

9.3 Soziale Beziehungen

Begriffsdefinition

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz werden durch die Häufigkeit und Qualität von Mensch-Mensch-Interaktionen bei der Arbeit bestimmt. Arbeitende haben soziale Beziehungen innerhalb der Organisation (zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten) und in vielen Fällen auch zu Personen außerhalb der Organisation (z. B. zu Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Schülerinnen und Schülern, Patientinnen oder Klienten).

Die Qualität sozialer Interaktionen ist durch Kommunikations- und Kooperationsregeln zu gestalten. Soziale Beziehungen bei der Arbeit sind gut gestaltet, wenn Arbeitende in der Kommunikation und Kooperation mit anderen Menschen soziale Unterstützung und Anerkennung sowie die Achtung ihrer Integrität und Würde erfahren. Gut gestaltete soziale Beziehungen wirken sich förderlich auf das Erreichen von Auftrags- und Leistungszielen sowie auf die Selbstwirksamkeitserwartung, die berufliche Identität und die Kompetenzentwicklung des Beschäftigten aus.

Relevanz des Faktors

Abhängig Beschäftigte sind im Arbeitskontext stets Bestandteil eines sozialen Systems und stehen damit in Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten. Ergebnissen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 zufolge erlebt sich die übergroße Mehrheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz als Teil einer Gemeinschaft, die von einer guten Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie der Erfahrung von Hilfe/Unterstützung durch diese oder ihre Vorgesetzten geprägt ist (Tab. 9.4-1). Allerdings berichtet im Durchschnitt nur ein Drittel der Beschäftigten, regelmäßig Lob und Anerkennung durch den Vorgesetzten zu erhalten.

Eine Sonderauswertung der Daten aus der repräsentativen Beschäftigtenbefragung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 zeigte (ROTH et al., 2019), dass Beschäftigte, die sehr häufig/oft im direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden (z. B. auch Patienten, Klienten, Bürger oder Lernende) arbeiten, häufiger als Beschäftigte, die selten/nie im direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden arbeiten, über Konflikte mit diesen (20 % vs. 6 %) als auch über eine herablassende/respektlose Behandlung durch diese (13 % vs. 6 %) berichten.

Tab. 9.4-1 Soziale Beziehungen im Arbeitskontext (% häufig; BIBB/BAuA, 2018)

Wirtschaftszweige	gute Zusammenarbeit mit Kollegen	am Arbeitsplatz Teil einer Gemeinschaft	Hilfe/ Unterstützung durch Kollegen	Hilfe/ Unterstützung durch direkten Vorgesetzten	Lob/ Anerkennung durch Vorgesetzte
Verarbeitendes Gewerbe	86	78	80	58	27
Energieversorgung	90	84	82	68	22
Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung/ Beseitigung von Umweltverschmutzungen	89	75	77	61	24
Baugewerbe	88	79	84	64	30
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	86	80	77	58	34
Verkehr und Lagerei	77	69	68	55	28
Gastgewerbe	83	77	73	55	39
Information und Kommunikation	88	80	81	61	35
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	92	85	83	64	37
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	89	83	81	68	35
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen	89	83	79	61	33
Erziehung und Unterricht	89	86	83	59	36
Gesundheit und Sozialwesen	86	85	80	57	36

Kunst, Unterhaltung und Erholung	85	79	76	56	27
Gesamt	86	80	79	59	33

9.3.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

Grundsätzlich sind soziale Beziehungen so zu gestalten, dass sie den oben beschriebenen Gestaltungszielen Rechnung tragen und gesundheitsgefährdende Ausprägungen so weit als möglich vermieden werden. Im Interesse des Gesundheitsschutzes zu vermeiden ist insbesondere:

- mangelnde soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und/oder Vorgesetzte,
- destruktives Führungsverhalten,
- häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen am Arbeitsplatz,
- Verletzungen der Integrität und Würde von Personen durch Mobbing, soziale Ausgrenzung,
- Diskriminierung oder sexuelle Belästigung.

Die Gesundheitsrelevanz sozialer Beziehungen bei der Arbeit ist gut belegt (BURUCK et al., 2019, LANG et al., 2012; NIXON et al., 2011). Die im BAuA-Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" (DRÖSSLER et al., 2016) recherchierten Studien zeigen, dass soziale Unterstützung günstige Effekte auf Indikatoren der körperlichen und psychischen Gesundheit hat, während geringe soziale Unterstützung, starke soziale Konflikte oder Mobbing mit zahlreichen negativen psychischen und körperlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten assoziiert sind. Negative Wirkungen sind darüber hinaus auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und Abwesenheitszeiten belegt.

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz wird durch das Ausmaß bestimmt, in dem eine Person bei ihrer Arbeit Unterstützung und Hilfe von Kollegen oder Vorgesetzten erhält und erwarten kann (KIENLE et al., 2006; SCHWARZER & KNOLL, 2010; STADLER & SPIESS, 2003). Soziale Unterstützung zielt darauf ab, ein Arbeitsproblem, das beim Beschäftigten vorliegt, zu lösen oder erträglicher zu machen. Sie kann emotional (z. B. Zeigen von Zuneigung, Vertrauen und Anteilnahme), instrumentell (z. B. materielle oder finanzielle Unterstützung), informationell (z. B. Weitergabe von Ratschlägen und Hinweisen zur Problemlösung) oder durch Bestätigung und Anerkennung (z. B. empfundene Anteilnahme und Wertschätzung) erfolgen. Von einer Gefährdung für die Gesundheit ist auszugehen, wenn Beschäftigte nicht darauf vertrauen können, im Bedarfsfall soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und/oder Vorgesetzte zu erfahren.

Das Führungsverhalten ist für die Qualität sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung. Gesundheitsförderlich wirkt sich ein positives Führungsverhalten aus, das von Aufgaben- und Rollenklarheit sowie Mitarbeiterorientierung geprägt ist; ungünstige Auswirkungen auf die Gesundheit sind zu erwarten, wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Mangel an Klarheit und Zugewandtheit zeigen (MONTANO et al., 2016). Gesundheitsgefährdungen gehen vor allem von destruktiver Führung (abusive supervision) aus. Darunter wird die Einschüchterung oder Erniedrigung von Mitarbeitern durch respektloses und aggressives Verhalten der Führungskraft verstanden. Aspekte dieses respektlosen Verhaltens beinhalten Kritik vor anderen, Beleidigung, Unhöflichkeit, Erniedrigung bzw. Geringschätzung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft (TEPPER, 2000). Destruktive Führung kann schwerwiegende Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Mitarbeitenden haben, insbesondere in dynamischen organisationalen Umbrüchen (OTTO et al., 2018, SCHYNS & SCHILLING, 2013). Die vorliegenden Studien machen zudem deutlich, dass destruktive Führung nicht nur die Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinträchtigt, sondern darüber hinaus auch die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz insgesamt negativ beeinflussen kann. So ist die Erfahrung destruktiven Führungsverhaltens beispielsweise auch mit einem geringeren Gefühl von Eingebundenheit in den eigenen Kollegenkreis assoziiert.

Von Mobbing wird gesprochen, wenn eine Person wiederholt (mindestens 1 x pro Woche) und über einen längeren Zeitraum (≥ 6 Monate) hinweg negativem Verhalten ausgesetzt ist, das von einer oder mehreren Personen am Arbeitsplatz ausgeht, und wenn sie nicht in der Lage ist, sich dagegen zur Wehr zu setzen (im Sinne einer Unterlegenheit und eines Kontrolldefizites der Mobbingbetroffenen). Mobbing kann verschiedene Formen annehmen (HOLZ et al., 2004): organisationales Mobbing (z. B. Eingriffe in die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation, den Kompetenzbereich einer Person), soziale Isolation (z. B. gezieltes Ausgrenzen durch Gesprächsverweigerung), Angriffe auf die Person und die Privatsphäre (z. B. selbstwertverletzende Äußerungen über die Person ohne Arbeitsbezug), das Verbreiten von Gerüchten, verbale Drohungen und Aggressionen (z. B. Anschreien vor der Arbeitsgruppe). Allen unter den Mobbingbegriff subsumierten Verhaltensweisen gemeinsam ist, dass sie "zerstörernd-destruktiv" sind, mit der Absicht zu verletzen einhergehen und dass die Gewalt, die davon ausgeht, eher psychologischer als physischer Natur ist (DRÖSSLER et al., 2016). Ergebnissen einer aktuellen Studie der BAuA zur mentalen Gesundheit bei der Arbeit zufolge (S MGA; LANGE et al., 2019) haben 6,7 % der Beschäftigten innerhalb der letzten sechs Monate mindestens einmal pro Woche Mobbing-Erfahrungen gemacht, wobei häufiger Mobbing durch Vorgesetzte berichtet wird als Mobbing durch Kolleginnen und Kollegen.

Durch empirische Studien ist weiterhin belegt, dass häufige und schwere Beziehungskonflikte im Arbeitskontext (im Gegensatz zu arbeitsbezogenen bzw. Sachkonflikten) negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, aber auch auf die Zufriedenheit mit der Arbeit, auf Motivation und Leistung haben können (DRÖSSLER et al., 2016).

In einer Literaturübersicht über Metaanalysen und Repräsentativerhebungen (SCHRÖTTLE et al., 2019) wurde gezeigt, dass extreme Angriffe auf die Integrität und Würde des Beschäftigten, z. B. sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz durch Kundinnen und Kunden bzw. Klienten (beispielsweise in Pflegeberufen), mit zahlreichen negativen Wirkungen auf die psychische und physische Gesundheit (z. B. auch Entwicklung psychischer Störungen wie posttraumatische Belastungsstörungen) in Verbindung stehen. Laut einer repräsentativen Befragung deutscher Beschäftigter sind extrem negative soziale Interaktionen mit Personen außerhalb der Organisation, wie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, selten (9 %). Sexuelle Belästigung erfolgt sowohl ausgehend von Kundinnen und Kunden, Klienten und Patienten als auch von Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten innerhalb der Organisation und dabei vor allem überwiegend gegenüber Frauen. Die höchste Betroffenheit wird von Beschäftigten im Gesundheits- und Dienstleistungssektor berichtet (SCHRÖTTLE et al., 2019).

9.3.2 Ermittlung und Beurteilung

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gilt es zu prüfen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der in Kapitel 9.3.1 beschriebenen gesundheitskritischen Ausprägungen sozialer Beziehungen so weit als möglich zu reduzieren. Zu dieser Beurteilung gibt es keine spezifischen gesetzlichen Vorschriften und staatlichen Regeln außer der grundlegenden Forderung, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Hierbei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen. Grundsätzlich muss die Beurteilung tätigkeitsspezifisch erfolgen (also die konkreten Anforderungen und Ausführungsbedingungen der betrachteten Tätigkeit in den Blick nehmen) sowie sachlich begründet und nachvollziehbar sein.

Zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung können Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews und Workshops zweckdienlich sein (siehe BAUA, 2014; GDA ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2017). Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubinden und den Prozess gestaltungsorientiert auszurichten. Im Mittelpunkt der Ermittlung und Beurteilung sollte demnach die Frage stehen, welche Maßnahmen bereits umgesetzt wurden und welche ggf. weitergehend umgesetzt werden müssen, um gesundheitskritische Ausprägungen sozialer Beziehungen (siehe Kapitel 9.3.1) so weit wie möglich zu vermeiden.

9.3.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle

Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Beziehungen können auf der betrieblichen Ebene stattfinden und die Arbeitsorganisation, das Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten sowie die Beziehungen zu Kunden/Lieferanten betreffen (DRÖSSLER et al., 2016).

Generell sollten Unternehmen ein systematisches Konfliktmanagement installieren. Dazu gehört es beispielsweise, Verantwortliche zu benennen, klare und verbindliche Kommunikationsregeln zu erstellen und zu vermitteln und Leitlinien für gute Zusammenarbeit festzulegen. Zur Prävention bzw. Bewältigung von Mobbingfällen sollten Dienstvereinbarungen zum Thema Mobbing erstellt werden und betriebliche Konfliktaustrittspunkte installieren werden (z. B. Mobbingbeauftragte). Um Führungskräfte für diese Themen zu sensibilisieren, sollten Führungsleitlinien erstellt und alle Führungskräfte in Standards "guter Führung" geschult werden. Um destruktives Führungsverhalten vorzubeugen, ist eine systematische Führungskräfteauswahl, -bewertung und -entwicklung einschließlich aktiver Sanktionierung destruktiven Führungsverhaltens notwendig. Auf der Ebene der Mitarbeiter ist empfehlenswert, Schulungen zu Merkmalen, Ursachen und Bewältigungsmöglichkeiten beeinträchtigter sozialer Beziehungen bei der Arbeit anzubieten.

Weitere differenzierte Empfehlungen auf der Arbeitsorganisations-, Führungskräfte-, Mitarbeiter- und Kunden-/Klientenebene sind nachfolgend stichpunktartig ausgeführt.

Arbeitsorganisation:

- systematisches Feedback zur Auftragsbearbeitung ermöglichen (z. B. Sprechzeiten, regelmäßiger gruppenbezogener Informationsaustausch),
- für klare Aufgaben- und Rollenverteilung sorgen und transparent kommunizieren,
- Arbeitsablauforganisation regelmäßig prüfen und ggf. an Veränderungen anpassen (dabei mögliche konfliktbehaftete Schnittstellen identifizieren und beseitigen),
- Mehrfachunterstellungen von Beschäftigten vermeiden,
- kooperative Arbeitsstrukturen installieren,
- organisatorische Ressourcen zur Kommunikation/Kooperation schaffen (zeitlich, räumlich, ablauf- und aufbauorganisatorisch),
- weitere Gestaltungsaspekte aus Kapitel 9.2 zusätzlich berücksichtigen.

Führungskräfte:

- regelmäßige Teambesprechungen einführen, die auch die aktuelle Arbeitsorganisation und mögliche Probleme beinhalten,
- mindestens einmal jährliches, individuelles und dokumentiertes Mitarbeitergespräch durchführen,
- Sprechzeiten für alle Mitglieder der Arbeitsgruppe anbieten,
- Konflikten vorbeugen durch transparente Kommunikation von Entscheidungen und Veränderungen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn möglich, in Entscheidungsprozesse einbeziehen, d. h. Mitarbeiterbeteiligung stärken,
- wertschätzende Rückmeldungen über die Ergebnisse von Arbeitsaufträgen geben, dabei positive und negative Aspekte dem Mitarbeiter individuell zurückmelden,
- Teamklima regelmäßig prüfen und ggf. externe Unterstützung (z. B. Gruppenmoderation, Coaching) holen.

Kommunikations- und Kooperationsverhalten von Beschäftigten:

- Regeln/Standards respektvoller, wertschätzender und konstruktiv-unterstützender Kommunikation und Kooperation vereinbaren und systematisch pflegen,
- kollegiale Unterstützung anerkennen und systematisch fördern,
- Verhaltensweisen, mit denen die Integrität und Würde von Personen verletzt wird, explizit verbieten und ggf. sanktionieren. Dazu gehören insbesondere Mobbing, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung und sexuelle Belästigung von Personen.

Beziehungen zu Kunden/Lieferanten:

- Prävention von Übergriffen durch Kundinnen und Kunden bzw. Klienten mittels baulicher Maßnahmen, mit denen eine ausreichende Distanz zwischen Beschäftigten und Kundinnen und Kunden hergestellt wird (z. B. Verglasungen an Türen, breite Tische, gute Ausleuchtung, angenehme Atmosphäre, ausreichend Platz in Gesprächsräumen, Schutzscheiben bzw. Beratung an Schaltern),

- Prävention von Übergriffen durch Kundinnen und Kunden bzw. Klienten mittels technischer Maßnahmen (z. B. Personennotsignale, stationäre Alarmierungsmöglichkeiten, Videoübertragungseinrichtungen),
- Prävention von Übergriffen durch Kundinnen und Kunden bzw. Klienten mittels organisatorischer Maßnahmen (z. B. dyadisches Führen schwieriger Gespräche, kurzfristige Herausnahme von Beschäftigten aus belastenden Arbeitssituationen, Einrichtung einer übergeordneten Anlaufstelle innerhalb der Organisation zur Meldung übergriffigen Verhaltens durch Kunden/-innen sowie Klienten/-innen für die Beratung nach psychisch belastenden Ereignissen, Organisation psychosozialer Betreuung),
- klare Positionierung des Unternehmens, dass eine Belästigung von Mitarbeitern jeglicher Art nicht toleriert und zur ggf. zur Anzeige gebracht wird,
- regelmäßige Information und Training von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z. B. Umgang mit übergriffigem Verhalten, Wahl von Kleidung und Schmuck, um Bewegungsfreiheit zu sichern und Verletzungsrisiken zu minimieren, Trainings zur Konfliktdeeskalation).

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es auch, ergriffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dazu gehört (1) die Kontrolle, ob festgelegte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, sowie (2) die Beurteilung, ob damit Gefährdungen tatsächlich reduziert wurden. So wäre etwa in Bezug auf das Konfliktmanagement in Erfahrung zu bringen, ob Ansprechpartner und Regelungen bekannt sind, im Bedarfsfall genutzt werden und bei Nutzung auch tatsächlich zur Lösung von Konflikten beitragen. Dies kann zum Beispiel in Workshops geschehen, in denen sowohl positive als auch negative Einschätzungen der Wirksamkeit besprochen werden. Ausreichend können aber auch mündliche Nachfragen sein, etwa im Rahmen einer Begehung oder durch schriftliche Kurzbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte (siehe GDA Arbeitsprogramm Psyche 2017, BAuA 2014).

9.3.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur

www.gesetze-im-internet.de

www.eur-lex.europa.eu/homepage.html

www.baua.de

www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln

www.beuth.de

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BURUCK, G., TOMASCHEK, A., WENDSCHE, J., OCHSMANN, E., & DÖRFEL, D. (2019). Psychosocial areas of worklife and chronic low back pain: A systematic review and meta-analysis. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 20, 480.
- DIN EN ISO 6385 (2016). Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2016). Deutsche Fassung EN ISO 6385:2016. Berlin: Beuth.
- DRÖSSLER, S., STEPUTAT, A., SCHUBERT, M., EULER, U., & SEIDLER, A. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Soziale Beziehungen. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (3. Aufl.). Berlin: GDA Psyche.
- HOLZ, M., ZAPF, D., & DORMANN, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit*, 13, 278–291.
- KIENLE, R., KNOLL, N., & RENNEBERG, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: Renneberg, B. & Hammelstein, P. (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 107–122). Berlin Heidelberg: Springer.
- LANG, J., OCHSMANN, E., KRAUS, T., & LANG, J. W. B. (2012). Psychosocial work stressors as antecedents of musculoskeletal problems: A systematic review and meta-analysis of stability-adjusted longitudinal studies. *Social Science & Medicine*, 75, 1163–1174.
- LANGE, S., BURR, H., CONWAY, P. M., & ROSE, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: Prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92, 2, 237–247.
- MONTANO, D., REESKE-BEHRENS, A., & FRANKE, F. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Führung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- NIXON, A. E., MAZZOLA, J. J., BAUER, J., KRUEGER, J. R., & SPECTOR, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25, 1–22.
- OTTO, K., THOMSON, B., & RIGOTTI, T. (2018). When dark leadership exacerbates the effects of restructuring. *Journal of Change Management*, 18, 96–115.
- ROTH, I., MÜLLER, N. & THOREIN, A. (2019). Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit: Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor. Berlin: ver.di.
- SCHRÖTTLE, M., MESHKOVA, K., & LEHMANN, C. (2019). Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- SCHWARZER, R., & KNOLL, N. (2010). Social support. In: FRENCH, D. P., VEDHARA, K., KAPTEIN, A. A., WEINMAN, J. (Eds.), *Health Psychology* (2nd edition, p. 283–293). Oxford, England: Blackwell.
- SCHYNS, B., & SCHILLING, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- STADLER, P. & SPIESS, E. (2003). Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für Neue Wissenschaft GmbH.
- TEPPER, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.

9.3.5 Autoren und Ansprechpartner

- Dr. Johannes Wendsche
Fachgruppe 3.3 "Arbeitsgestaltung bei personenbezogenen Dienstleistungen"
- Dr. Birgit Thomson
Fachgruppe 1.1 "Arbeitszeit und Organisation"
- Dr. David Beck
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"

[Kontakt](#)

Impressum

Zitiervorschlag:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer, Hrsg., 2021.

Handbuch Gefährdungsbeurteilung

Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

[Bitte Zugriffsdatum einfügen]

Verfügbar unter: www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung

Fachliche Herausgeber:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund

Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon: 0231 9071-2071

Telefax: 0231 9071-2070

E-Mail: info-zentrum@baua.bund.de

Internet: www.baua.de

Redaktion: L2 "Strategische Kommunikation", Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gestaltung: Susanne Graul, BAuA; eckedesign, Berlin

Fotos: Uwe Völkner, Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln

Diese Handlungshilfe benutzt eine geschlechtergerechte Sprache. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Alle Urheberrechte bleiben vorbehalten. Die auf der Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hinterlegten Datenbankinhalte, Texte, Grafiken, Bildmaterialien, Ton-, Video- und Animationsdateien sowie die zum Download bereitgestellten Publikationen sind urheberrechtlich geschützt. Wir behalten uns ausdrücklich alle Veröffentlichungs-, Vervielfältigungs-, Bearbeitungs- und Verwertungsrechte an den Inhalten vor.

Die Inhalte dieser Handlungshilfe wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.