



Handbuch Gefährdungsbeurteilung - Teil 2 9 Psychische Faktoren

Inhaltsverzeichnis

9.1 Arbeitsaufgabe	9
9.2 Arbeitsorganisation	17
9.3 Soziale Beziehungen	26
9.4 Interaktionsarbeit: Arbeit an und mit Menschen	39

Autoren

9 Einführung

- Dr. David Beck
- Dr. Katja Schuller

9.1 Arbeitsaufgabe

- Prof. Dr. Martin Schütte
- Dr. David Beck

9.2 Arbeitsorganisation

- Dr. Katja Schuller
- Dr. Maren Formazin

9.3 Soziale Beziehungen

- Dr. Johannes Wendsche
- Dr. Birgit Thomson Dr.
- David Beck

9.4 Interaktionsarbeit: Arbeit an und mit Menschen

- Dr. Ulrike Rösler
- Jonas Wehrmann

9 Psychische Faktoren



Gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1 wird „psychische Belastung“ definiert als die „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen“. Das aus dem Griechischen stammende Wort „psychisch“ bedeutet: seelisch, die Seele, seelische Zustände und geistige, gefühlsmäßige, willentliche Vorgänge betreffend (JUNGHANNS, SCHÜTTE & BECK, 2025). „Psychisch“ bezieht sich in diesem Sinne auf kognitive, d.h. mit Wahrnehmung, Denken und Lernen im Zusammenhang stehende Vorgänge sowie auf emotionale, also mit dem Erleben und Empfinden in Zusammenhang stehende Vorgänge im Menschen. Sowohl Arbeitsanforderungen, wie z. B. Anforderungen an die Beherrschung der eigenen Emotionen, als auch Ausführungsbedingungen, wie z. B. die Arbeitszeit oder die Unterstützung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen können Menschen psychisch beeinflussen. Psychische Belastung geht mit jeder Tätigkeit einher und betrifft jeden arbeitenden Menschen. Sie kann anregend und aktivierend wirken sowie Lernprozesse und Kompetenzentwicklung der Arbeitenden befördern. Je nach Art, Intensität und Dauer sowie in Abhängigkeit der persönlichen Voraussetzungen des Arbeitenden kann sie aber auch zu Stressreaktionen, Ermüdung oder herabgesetzter Wachsamkeit führen und langfristig gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben (BAUA, 2025; BAUA, 2017; RAU & BUYKEN, 2015).

Rechtliche Grundlagen und Anforderungen

Die psychische Belastung bei der Arbeit und ihre möglichen negativen Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sind im Arbeitsschutz ebenso zu berücksichtigen wie die körperliche Arbeitsbelastung oder technisch-stoffliche Gefährdungen. Dies hat der Gesetzgeber mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) im Jahr 2013 klargestellt (siehe § 5, Absatz 3, Ziffer 6) und auch die Sozialpartner haben ihr Einvernehmen darüber in einer gemeinsamen Erklärung zum Ausdruck gebracht (BMAS et al., 2013). Die ausdrückliche Forderung nach Berücksichtigung psychischer Belastung findet sich auch in der Arbeitsstättenverordnung (§ 3 ArbStättV), in der Betriebssicherheitsverordnung (§ 3 BetrSichV), in der Biostoffverordnung (§ 4 BioStoffV) und in der Gefahrstoffverordnung (§ 6 GefStoffV). In den diese Verordnungen konkretisierenden (technischen) Regeln werden auch Anforderungen und Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung beschrieben (siehe [ASR V3](#), [TRBS 1111](#), [TRBA 400](#), [TRBA 250](#)). Zu berücksichtigen ist psychische Belastung weiterhin auch in der arbeitsmedizinischen Vorsorge (siehe [AMR 3.1](#) und [AMR 3.2](#)).

Tabelle 9.1 Grundlegende Vorschriften und Regeln zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022)

Anwendungsbereich	Vorschriften	Regeln
Allgemein	ArbSchG ArbZG DGUV Vorschrift 1	DGUV-Regel 100-001: Grundsätze der Prävention
Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten	ArbStättV	ASR V3: Gefährdungsbeurteilung ASR A 1.2: Raumabmessungen und Bewegungsflächen ASR A 3.4: Beleuchtung ASR A 3.5: Raumtemperatur ASR A 3.6: Lüftung ASR A 3.7: Lärm
Verwendung von Arbeitsmitteln	BetrSichV	TRBS 1111: Gefährdungsbeurteilung TRBS 1151: Gefährdungen an der Schnittstelle Mensch - Arbeitsmittel – Ergonomische und menschliche Faktoren, Arbeitssystem
Tätigkeiten mit Biostoffen	BioStoffV	TRBA 400: Handlungsanleitung zur Gefährdungsbeurteilung und für die Unterrichtung der Beschäftigten bei Tätigkeiten mit biologischen Arbeitsstoffen
Schutzbedürftige Personengruppen	MuSchG JArbSchG	

Dies macht deutlich, dass es nicht die EINE Vorschrift und Regel zur Berücksichtigung psychischer Belastung gibt, sondern dass psychische Belastung vielmehr ein Querschnittsthema ist, dass in unterschiedlichen Zusammenhängen von Bedeutung für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz ist, u.a. im Zusammenhang mit dem Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten, mit der Verwendung von Arbeitsmitteln und im Umgang mit Bio- und Gefahrstoffen (BECK & SCHÖNEICH-KÜHN, 2023). Psychische Belastung wird hier nicht nur als eigenständiger Gefährdungsfaktor thematisiert, sondern auch als Expositionsbedingung, die die Gefährdung zum Beispiel bei der Verwendung von Arbeitsmitteln oder im Umgang mit Bio- oder Gefahrstoffen erhöhen kann. So ist zum Beispiel im Umgang mit biologischen Arbeitsstoffen von einer erhöhten Gefährdung auszugehen, wenn unter Bedingungen gearbeitet werden muss, die zu Stress, Monotonie, herabgesetzter Wachsamkeit, Konzentrationsbeeinträchtigungen und/oder Ermüdung der Beschäftigten führen können. Daher wird in der Biostoffverordnung explizit gefordert, bei der Gefährdungsbeurteilung der Tätigkeit mit Biostoffen auch „Belastungs- und Expositionssituationen, einschließlich psychischer Belastung“ (§ 4 BioStoffV) zu berücksichtigen.

Grundlegende Anforderungen und Möglichkeiten der Verfahrensgestaltung sind in den Empfehlungen zur „Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung“ beschrieben, auf die sich Bund, Länder und Unfallversicherungsträger gemeinsam mit Vertretern von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) verständigt haben (siehe GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022). Diese Empfehlungen repräsentieren gegenwärtig den „gemeinsamen Nenner“ wichtiger arbeitsschutzpolitischer Akteure und sind daher die wesentliche Grundlage für die in diesem Kapitel beschriebenen Anforderungen und Verfahrensmöglichkeiten. Die BAuA bietet mit ihrem Fachbuch „Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden – Gestaltungsanforderungen und -optionen“ (BAuA, 2025) fachlich fundiertes Wissen über Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit sowie über Gestaltungsanforderungen und -optionen zur Gefährdungsvermeidung, Anforderungen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung einschlägiger Arbeitsschutzvorschriften und -regeln, Gestaltungsoptionen

für eine präventive betriebliche Arbeitsgestaltung, Erfolgsfaktoren im betrieblichen Umgang mit Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit und praktisch bewährte Empfehlungen für eine gelingende betriebliche Gestaltungspraxis.

Relevante Aspekte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastung sind die Arbeitsinhalte/-aufgaben, die Arbeitsorganisation, die Arbeitszeit, die sozialen Beziehungen bei der Arbeit, die Arbeitsumgebungsbedingungen sowie die Verwendung von Arbeitsmitteln zu gestalten. In den GDA-Empfehlungen werden hierfür branchen- und tätigkeitsübergreifend relevante Gestaltungsziele konkretisiert (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022, S.8ff). Von Bedeutung sind demnach u.a.

- ein angemessener Grad an Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Beschäftigten in Bezug auf Tempo, Vorgehensweise und Vorrang von Aufgaben.
- ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeitsmenge und -zeit.
- klar definierte Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse der Beschäftigten.
- die Vermeidung häufiger oder langandauernder Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit.
- Anerkennung und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen/-innen.
- entsprechend der arbeitszeitgesetzlichen Vorgaben klar begrenzte und dokumentierte Arbeitszeiten.
- die Sicherstellung ausreichender Pausen-, Ruhe- und Erholungszeiten.
- für die Beschäftigten vorhersehbare und planbare Arbeitszeiten sowie deren Mitsprache bei der Arbeitszeitgestaltung.
- die Berücksichtigung aktueller arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Gestaltung von Schichtarbeit (Vorwärtswechsel der Schichten, nicht mehr als 3 Nachtschichten hintereinander, möglichst ein freier Abend in der Woche).
- Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten vor destruktiven Verhaltensweisen (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung) von Vorgesetzten oder Kollegen/-innen.
- Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten vor Gewalt, Aggressionen, Bedrohungen und Übergriffen durch andere Personen bei der Arbeit.
- Unterstützungs- und Bewältigungsmöglichkeiten im Umgang mit emotional belastenden und traumatischen Ereignissen bei der Arbeit.

Tabelle 9-2 gibt einen Überblick über kritische Arbeitsanforderungen und -bedingungen, bei denen nach gegenwärtigem Wissensstand von einer Gefährdung durch psychische Belastung der Arbeit auszugehen ist (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022; BAUA, 2025). In Bezug genommen werden dabei zum einen einschlägige Ergonomie-Normen (u. a. DIN EN ISO 10075-2, DIN EN ISO 6385, DIN EN 29241-2), zum anderen aber auch wissenschaftliche Erkenntnisse über Gesundheitsrisiken durch psychische Belastung und Optionen menschengerechter Arbeitsgestaltung, die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“ (F2353) systematisch zusammengetragen und bewertet wurden (BAUA, 2017). Die in der Tabelle 9-2 aufgeführten Gefährdungen sowie Möglichkeiten zur Gefährdungsvermeidung werden in den nachfolgenden Kapiteln zur Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsaufgaben (Kapitel 9.1), Arbeitsorganisation (Kapitel 9.2), sozialen Beziehungen (Kapitel 9.3) und Interaktionsarbeit (Kapitel 9.4) näher beschrieben. Anforderungen an die Beurteilung und Gestaltung von Arbeitszeit werden im [Kapitel 10](#) dargestellt; auf psychische Belastung im Zusammenhang mit Arbeitsmitteln und ihrer Verwendung wird in [Kapitel 1](#) (Mechanische Gefährdungen), durch Lärm, Beleuchtung, Klima in und Mensch-Technik-Interaktion in [Kapitel 6](#) (Gefährdungen durch physikalische Einwirkungen) und [Kapitel 7](#) (Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen) eingegangen.

Tab.9-2 Gefährdungen durch psychische Belastung

<p>Arbeitsaufgabe (Kapitel 9.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> – unvollständige, partialisierte Tätigkeiten – abwechslungsarme Tätigkeiten, einseitige Anforderungen – unzureichender Einfluss auf Arbeits- und Pausenzeiten, Arbeitstempo, Arbeitsmittel und -abläufe, Arbeitsziele und -menge (unzureichende Tätigkeitsspielräume) – hohe Informationsmenge, fehlende und unvollständige Informationen und Informationen von schlechter Qualität – (fortlaufend) hohe Anforderungen an die Emotionsregulation – traumatisierende Ereignisse bei der Arbeit – unzureichende Passung von Arbeitsanforderungen und Qualifikation der Arbeitenden und unzureichende Einweisung und Einarbeitung in Tätigkeiten – unzureichende Gelegenheiten zu sozialen Kontakten, sozial isolierte Arbeit 	<p>Arbeitsorganisation (Kapitel 9.2) und Arbeitszeit (Kapitel 10)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und –komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck) – häufige und/oder langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeitsabläufe – unzureichende Möglichkeiten zum fachlichem Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung – Behinderungen des Austausches, der Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung durch ungünstige räumliche, zeitliche und ablauforganisatorische Rahmenbedingungen (z.B. bei ortsflexiblen Arbeiten) – fehlende, zu eng begrenzte und unklare Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die Beschäftigte für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben benötigen, (Rollenunklarheit) – widersprüchliche Arbeitsanforderungen
<p>Soziale Beziehungen (Kapitel 9.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Kolleginnen und Kollegen <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch (z.B. bezgl. fachlichem Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit) • mangelnde soziale Unterstützung • häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen und /oder Gewalt am Arbeitsplatz • Zulassen und/oder Zeigen von destruktives Verhalten (z. B. Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Mobbing, Belästigung) – Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Rückmeldung und Anerkennung • Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch • mangelnde soziale Unterstützung • häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen und /oder Gewalt am Arbeitsplatz • Zulassen und/oder Zeigen von destruktives Verhalten (z. B. Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Mobbing, Belästigung) 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsmittel, die nicht aufgabenadäquat ausgewählt, bereitgestellt und sicherheitsgerecht verwendet werden – Arbeitsmittel, die nicht auf die Arbeitsbedingungen – Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung – abgestimmt werden – mangelnde Belastungsoptimierung bei der Verwendung von Arbeitsmitteln – Mangelnde Einflussmöglichkeiten auf Arbeitsmittel und ihre Verwendung (z.B. individuelle Einstellungsmöglichkeiten) – Lärm, ungünstige bzw. störende Hintergrundgeräusche – ungünstige klimatische Bedingungen – unzureichende/ ungünstige Lichtverhältnisse – störende bzw. beeinträchtigende Gerüche, – räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und Arbeitsplätze – ungünstige ergonomische Gestaltung – Umgang mit gefährlichen biologischen oder chemischen Stoffen – unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Raumklima, Belichtung, Luftqualität) <p>Arbeitsmittel und ihre Verwendung (Kapitel 1)</p>

Grundlegende Empfehlungen zur Organisation und Umsetzung

Vorliegende Studien verdeutlichen Probleme und Herausforderungen im Umgang mit psychischer Belastung, zeigen aber auch Möglichkeiten, diesen Herausforderungen praktisch zu begegnen (BECK & SCHULLER, 2020; LENHARDT, 2017; JANETZKE & ERTEL, 2017; BAUA, 2014; LANGHOFF & SATZER, 2010). Daraus lassen sich die

folgenden vier grundlegenden Empfehlungen zur Organisation des Umgangs mit psychischer Belastung ableiten (BAUA, 2025).

Empfehlung 1: Beteiligungs- und verständigungsorientierte Prozesse und Verfahren

Für viele relevante psychosoziale Risiken (bspw. destruktive Führung, zu hohe Arbeitsintensität) ist ein SOLL-IST-Abgleich auf Grundlage allgemeinverbindlicher Messstandards und Schutzvorgaben nicht möglich (JESPERSEN et al. 2017). Vielmehr ist es erforderlich, im Betrieb eine Verständigung über Gefährdungen durch psychische Belastung und Möglichkeiten ihrer Vermeidung zu erzielen, an der die betrieblichen Sozialpartner und Experten/innen, aber auch die direkt betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte aktiv beteiligt sind (JANETZKE & ERTEL, 2017; LANGHOFF & SATZER, 2010). Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung wird daher in der Regel ein Prozess sein, in dem verschiedene und zum Teil konfligierende Problemsichten und Interessen eingebracht und verhandelt werden (BECK, 2019). Arbeitsschutzexperten/innen sind dabei nicht nur als Organisatoren und Moderatoren der innerbetrieblichen Verständigung gefragt, sondern vor allem auch als fachlich versierte Interessenvertreter/innen des Gesundheitsschutzes, die die spezifischen Problemsichten und Erwartungen des Arbeitsschutzes einbringen.

Empfehlung 2: Präventions- und gestaltungsorientierte Prozesse und Verfahren

Im Mittelpunkt der Gefährdungsbeurteilung sollte die Frage stehen, was im Betrieb bereits getan wird und weitergehend unternommen werden muss, um das Auftreten kritischer Belastungsausprägungen (bspw. überlange Arbeitszeiten, destruktives Führungsverhalten, Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck, emotionale Dissonanz) soweit als möglich zu vermeiden. Für die Wahl von Instrumenten und Verfahren der Gefährdungsbeurteilung ausschlaggebend sollte sein, ob und inwiefern sie einen solchen Verständigungs- und Gestaltungsprozess ermöglichen und unterstützen (SCHULLER et al., 2018). Um die gefährdungsvermeidende Arbeitsgestaltung stärker ins Zentrum des Gefährdungsbeurteilungsprozesses zu rücken, braucht es zudem eine Verschiebung des Fokus von „psychischer Belastung als Mess- und Beurteilungsproblem“ hin zur „Gestaltung psychischer Belastung“ (SCHULLER, 2019).

Empfehlung 3: Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einbinden

Arbeitsschutzexperten/innen wie bspw. Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte/innen können Impulse für Maßnahmen geben. Sie haben in der Regel jedoch keine Zuständigkeiten, um über Maßnahmen gefährdungsvermeidender Arbeitsgestaltung zu entscheiden und/oder diese umzusetzen, zumal dabei vielfach auch Konflikte mit anderen personal- oder leistungspolitischen Gestaltungszielen zu lösen sind (BECK, 2019; LENHARDT, 2017). Von großer Bedeutung ist es daher, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure in die Gefährdungsbeurteilung einzubinden (JANETZKE & ERTEL, 2017). Arbeitgeber sollten dafür Spielräume und Anreize schaffen sowie Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten stärken, Entscheidungen über die Organisation und Gestaltung der Arbeit im Interesse des Gesundheitsschutzes zu fällen. Dazu gehören entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch ausreichende Entscheidungsspielräume, zeitliche Ressourcen sowie geeignete Instrumente und fachlich fundierte Unterstützung durch Experten/innen.

Empfehlung 4: Aktive Gefährdungsvermeidung in allen Gestaltungskontexten fördern

Im Interesse des Gesundheitsschutzes gilt es, Anstrengungen zur Gefährdungsvermeidung in allen Kontexten systematisch und zielgerichtet zu befördern, in denen Arbeit (tagtäglich) beurteilt und gestaltet wird. Denn zielgerichtete Maßnahmen zur Reduzierung psychosozialer Risiken sind im Betrieb in ganz unterschiedlichen Kontexten nötig und möglich, in der Arbeitszeit- und Leistungs politik ebenso wie in der Personalplanung oder der Qualifizierung, als Aufgabe fürsorglicher Mitarbeiterführung ebenso wie als Bestandteil professioneller Berufsausübung (BECK et al., 2017).

Vorschriften, Regelwerke, Literatur

- www.gesetze-im-internet.de
- www.eur-lex.europa.eu/homepage.html
- www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln
- www.beuth.de

Beck, D., Schöneich-Kühn, C. (2023). Vorschriften und Regeln zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. Ergebnisse einer Bestandsaufnahme. *sicher ist sicher* 74 (1), 6-10.

Beck, D., Schuller, K. (2020). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis. *Erkenn-*

tnisse und Schlussfolgerungen aus einem Feldforschungsprojekt. baa: Bericht kompakt. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Beck, D. (2019). Psychische Belastung als Gegenstand des Arbeitsschutzes: Typische Herausforderungen in der betrieblichen Praxis. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 28 (2), 125-147.

Beck, D., Schuller, K., Schulz-Dadaczynski, A. (2017). Aktive Gefährdungsvermeidung bei psychischer Belastung. Möglichkeiten und Grenzen betrieblichen Handelns. *Prävention und Gesundheitsförderung* 12 (4), 302-310.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2025). [Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen](#). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Deutscher Gewerkschaftsbund (2013). *Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

DIN EN ISO 6385 (2016). *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2016)*. Deutsche Fassung EN ISO 6385:2016. Berlin: Beuth.

DIN EN 29241-2 (1993). *Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten; Teil 2: Anforderungen an die Arbeitsaufgaben; Leitsätze (ISO 9241-2:1992)*; Deutsche Fassung EN 9241-2:1993. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 10075-2:2024-12, *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:2024)*; Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2024. Berlin: DIN Media.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). *Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis* (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.

Janetzke, H., Ertel, M. (2017). *Psychosocial Risk Management in a European Comparison*. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Jespersen, A.H., Hasle, P., Nielsen, K.T. (2016). The Wicked Character of Psychosocial Risks: Implications for Regulations. *Nordic Journal of Working Life Studies* 6 (3), 23–41.

Junghanns, G., Schütte, M., Beck, D. (2025). *Psychische Belastung im Berufsleben erkennen und Arbeit gut gestalten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Langhoff, T., Sater, R. (2010). Erfahrungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 19 (4), 267–282.

Lenhardt, U. (2017). Psychische Belastung in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Sichtweisen präventionfachlicher Berater. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 71 (1), 6–13.

Nationale Arbeitsschutzkonferenz (2018). *Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz*. Berlin: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, Stand: 11.01.2018.

Rau, R., Buyken, D. (2015). Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen: Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 59 (3), 113–129.

Schuller, K. (2019). Interventions as the centrepiece of Psychosocial Risk Assessment – Why so difficult? *International Journal of Workplace Health Management* 13 (1), 618.

Schuller, K., Schulz-Dadaczynski, A., Beck, D. (2018). Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 62 (3), 126–141.

Autoren und Ansprechpartner:

- Dr. David Beck
Fachgruppe 3.5 "Psychische Belastungen"
- Dr. Katja Schuller
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastungen"

9.1 Arbeitsaufgabe

Begriffsdefinition

Die DIN EN ISO 6385:2016 definiert die Arbeitsaufgabe als eine "zur Erreichung eines vorgesehenen Arbeitsergebnisses erforderliche Aktivität oder Anzahl von Aktivitäten des Arbeitenden". Die Arbeitsaufgabe bestimmt somit, welche Arbeitsleistungen (körperlich, psychisch) von Arbeitenden gefordert werden, um ein gewünschtes Arbeitsergebnis zu erreichen.

Zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastungen im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe sind folgende Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitsaufgaben zu berücksichtigen (BAUA, 2025):

- *Vollständigkeit der Tätigkeit:* Arbeitsaufgaben sollten so gestaltet sein, dass Beschäftigte ihre Arbeitstätigkeiten nicht nur ausführen, sondern auch selbstständig organisieren, vorbereiten und prüfen. Sie sollten abwechslungsreich und vielfältig sein (DIN EN ISO 6385:2016-12; GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).
- *Handlungsspielraum:* Arbeit sollte so gestaltet sein, dass sie einen verlässlichen, klaren Handlungsrahmen bietet, in dem Beschäftigte Routinen und Expertise entwickeln können. Dabei gilt es sicherzustellen, dass die Arbeitstätigkeiten den Beschäftigten einen angemessenen Grad an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen hinsichtlich des Tempos, der Arbeitsmenge, der Vorgehensweise und des Vorrangs von Aufgaben ermöglichen (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022). Handlungs- und Entscheidungsspielräume sollten weiterhin so gestaltet sein, dass eine sichere Verwendung von Arbeitsmitteln und ein sicherer Umgang mit Gefahrstoffen oder biologischen Arbeitsstoffen gewährleistet sind.
- *Verfügbarkeit und Nutzbarkeit handlungsrelevanter Informationen:* Handlungsrelevante Informationen sollten vollständig, verfügbar und nutzbar sein (DIN EN ISO 10075-2:2024). Sie sollten rechtzeitig, verständlich, der Situation angemessen und in geeigneter Form zur Verfügung gestellt werden (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).
- *Emotionsarbeit:* Emotionsarbeit sollte zum Schutz vor Gefährdungen so organisiert und gestaltet werden, dass emotional überfordernde Situationen so weit wie möglich verhindert werden. Beschäftigte sind vor Gewalt, Aggressionen, Bedrohungen und Übergriffen durch andere Personen (z. B. durch Kunden/-innen, Patienten/-innen, Schülern/-innen, Lieferanten/-innen) zu schützen. Außerdem sollten Unterstützungs- und Bewältigungsmöglichkeiten im Umgang mit emotional belastenden Ereignissen (z. B. Notfallmanagement, Nachsorge) geschaffen werden (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022). Zum Schutz der Beschäftigten sollten die Zeiträume, in denen Beschäftigte Anforderungen an den Umgang mit eigenen und fremden Emotionen ausgesetzt sind, begrenzt, Rückzugsmöglichkeiten organisiert und Handlungsspielräume bezüglich der zu leistenden Emotionsarbeit gewährt werden (Schulz & Schöllgen 2017).
- *Traumatische Ereignisse:* Die Arbeit ist so zu gestalten, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit für traumatische Ereignisse minimiert wird. Außerdem sind Unterstützungs- und Bewältigungsmöglichkeiten zur akuten und längerfristigen Bewältigung von emotional belastenden und traumatischen Ereignissen zu schaffen (z. B. Notfallmanagement, Nachsorge) (DGUV 2017; GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).
- *Passung zwischen Arbeitsaufgabe und Qualifikation der Beschäftigten:* Arbeitsaufgaben sollten so gestaltet sein, dass sie den Einsatz und die Entwicklung einer Vielfalt von bestehenden Fertigkeiten, Begabungen, Tätigkeiten und Bewegungen ermöglichen und dabei den Voraussetzungen der Beschäftigten entsprechen und Möglichkeiten für die Entwicklung und den Erwerb neuer Fertigkeiten schaffen (z. B. durch Qualifikation und/oder Lernen in der Arbeit). Das heißt auch, dass Arbeitsaufgaben auf die Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Arbeitenden abgestimmt sein müssen und sie entsprechend weder über- noch unterfordern (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022; DIN EN ISO 6385:2016-12).
- *Möglichkeiten zum fachlichen Austausch:* Arbeit sollte so gestaltet sein, dass isoliertes Arbeiten ohne Gelegenheiten zu sozialen und fachbezogenen Kontakten vermieden wird (DIN EN ISO 6385:2016-12) und dass ausreichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung und zur Zusammenarbeit vorhanden sind (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).

Relevanz des Faktors

Regelmäßige Auswertungen der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2006-2024) geben allgemein Auskunft über die Verbreitung zentraler Faktoren der Arbeitsgestaltung, wobei hier als Merkmale der "Arbeitsaufgabe" der Handlungsspielraum sowie die Emotionsarbeit Berücksichtigung fanden. Die Befunde zeigen, dass im Jahr 2024 68 % der insgesamt befragten abhängig Beschäftigten ihre Arbeit häufig selbst planen und einteilen können, 33 % häufig Einfluss auf die Arbeitsmenge haben und 12 % nach eigenen Aussagen häufig mit gefühlsmäßig belastenden Situationen konfrontiert sind.

Dabei sind jedoch branchenbezogene Unterschiede zu berücksichtigen. So geben im Bereich "Handel, Verkehr, Gastgewerbe und Information" 62 % der Beschäftigten an, die Arbeit häufig selbst planen und einteilen zu können, im Bereich "Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleister" sind es dagegen 82 % der Beschäftigten. "Häufig Einfluss auf die Arbeitsmenge" hat der BiBB/BAuA-Beschäftigtenbefragung zufolge im Bereich "Öffentliche und private Dienstleistungen" nur etwa jede/r dritte Beschäftigte (31 %), bei Beschäftigten in "Land-, Forstwirtschaft, Fischerei" sind es etwa 6 von 10 Beschäftigten (Datenvisualisierungstool der BAuA, 2026). In den verschiedenen Wirtschaftszweigen sind Beschäftigte unterschiedlich häufig mit gefühlsmäßig belastenden Situationen konfrontiert: So sind es im Bereich "Gesundheit und Sozialwesen" 25 %, im Bereich "Erziehung und Unterricht" 20 % der Beschäftigten (siehe auch Kapitel 9.4 Interaktionsarbeit).

9.1.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben ist für eine ergonomische, menschengerechte Arbeitsgestaltung von zentraler Bedeutung. Die im BAuA-Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" (BAUA, 2017) recherchierten Studien belegen Zusammenhänge z. B. von Handlungsspielraum und Emotionsarbeit mit körperlichen oder psychosomatischen Beschwerden sowie Befindensindikatoren wie etwa Arbeitszufriedenheit und Stresserleben.

Grundsätzlich sind Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass sie den oben genannten Gestaltungsanforderungen Rechnung tragen und gesundheitsgefährdende Ausprägungen soweit als möglich vermieden werden. Im Interesse des Gesundheitsschutzes zu vermeiden bzw. zu reduzieren sind insbesondere:

- unvollständige, partialisierte Tätigkeiten
- abwechslungsarme Tätigkeiten, einseitige Anforderungen
- unzureichender Einfluss auf Arbeits- und Pausenzeiten, Arbeitstempo, Arbeitsmittel und -abläufe, Arbeitsziele und -menge (unzureichende Handlungsspielräume)
- hohe Informationsmenge, fehlende und unvollständige Informationen und Informationen von schlechter Qualität
- (fortlaufend) hohe Anforderungen an die Emotionsregulation
- traumatische Ereignisse bei der Arbeit
- unzureichende Passung von Arbeitsanforderungen und Qualifikation der Arbeitenden und unzureichende Einweisung und Einarbeitung in Tätigkeiten
- unzureichende Gelegenheiten zu sozialen Kontakten, sozial isolierte Arbeit

Durch Studien belegt ist die Gesundheitsrelevanz des **Handlungsspielraums**, also der Möglichkeit, Einfluss auf den Verlauf einer Arbeitstätigkeit nehmen bzw. Entscheidungen treffen zu können. Ein hoher Handlungsspielraum steht im Zusammenhang mit positiven Folgen für die Gesundheit, während ein geringer Handlungsspielraum die Gesundheit nachweislich negativ beeinflusst (BRADTKE et al., 2016). Die Studien zeigen allerdings auch, dass nicht grundsätzlich von einer linearen Dosis-Wirkungs-Beziehung ausgegangen werden darf, sondern dass der Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Gesundheit in Abhängigkeit von weiteren Faktoren sehr unterschiedliche Formen annehmen kann. Von einer Gefährdung für die Gesundheit der Arbeitenden ist nach gegenwärtiger Studienlage insbesondere dann auszugehen, wenn hohe (quantitative und qualitative) Anforderungen mit fehlenden bzw. unzureichenden Möglichkeiten einhergehen, auf Arbeitsmenge, -tempo und -abläufe Einfluss zu nehmen (ROSEN, 2016).

Handlungsspielräume bei der Arbeit sind weiterhin auch als Expositionsbedingung des Umgangs mit zum Beispiel gefährlichen Stoffen oder Maschinen bei der Arbeit von Bedeutung. So können beispielsweise mangelnde Möglichkeiten, auf das Arbeitstempo, die Arbeitsmenge oder die Arbeitsumgebung (z. B. Beleuchtung, Lärm) Einfluss zu nehmen, die Gefährdung beim Umgang mit Gefahr- oder Biostoffen und bei der Verwendung von Arbeitsmitteln erhöhen (TRBA 400 Anlage 6). Handlungs- und Entscheidungsspielräume sollten so gestaltet sein, dass eine sichere Verwendung von Arbeitsmitteln und ein sicherer Umgang mit Gefahrstoffen oder biologischen Arbeitsstoffen gewährleistet sind. In diesem Sinne wird sowohl in der Gefahrstoffverordnung als auch in der Biostoffverordnung explizit gefordert, bei der Gefährdungsbeurteilung der Tätigkeit mit Gefahr- bzw. Biostoffen auch "Belastungs- und Expositionssituationen, einschließlich psychischer Belastung" (§ 4 Abs. 3 Nr. 5a BioStoffV; TRBA 400 Abschnitt 6 und Anlage 6; § 6 Abs. 1 Nr. 8a GefStoffV) zu berücksichtigen.

Von gesundheitlicher Relevanz sind weiterhin die mit der Arbeit verbundenen emotionalen Anforderungen an die Beschäftigten, die insbesondere im (wachsenden) Bereich personennaher Dienstleistungen gestellt werden. Von **Emotionsarbeit** wird gesprochen, wenn das Zeigen eines bestimmten Emotionsausdrucks bei der Arbeit bzw. das Unterdrücken inadäquater Emotionen – unabhängig von den eigenen aktuellen Empfindungen – eine eigenständige und zentrale Anforderung der Arbeit darstellt, wie es bei personenbezogenen Dienstleistungen häufig der Fall ist. Insbesondere bei der Interaktionsarbeit, etwa im Kundenservice, können Emotionen sowohl Arbeitsmittel als auch Arbeitsgegenstand sein, da der Arbeitende in der Interaktion mit dem Kunden/Patienten/Klienten nicht nur seine eigenen Emotionen regulieren muss, sondern es ggf. auch Bestandteil seiner Arbeitsaufgabe ist, auf die Emotionen der Kunden/Patienten/Klienten Einfluss zu nehmen (siehe auch Kapitel 9.4 Interaktionsarbeit). Gesundheitsrisiken bestehen insbesondere im Falle "emotionaler Dissonanz", wenn also der bei der Arbeit gewünschte Emotionsausdruck nicht mit der gefühlten Emotion übereinstimmt. Je nach Häufigkeit und Dauer gehen solche Dissonanz Erfahrungen mit erhöhter emotionaler Erschöpfung und stärkerer Depersonalisation (d. h. einem anhaltenden Gefühl von "Unwirklichkeit", "nicht richtig hier zu sein", "neben sich zu stehen") sowie mit schlechterem mentalen und körperlichen Befinden einher (SCHÖLLGEN & SCHULZ, 2016a).

Bei Tätigkeiten, bei denen Beschäftigte bei ihrer Arbeit traumatischen Ereignissen ausgesetzt sein könnten, sind im

Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch die Möglichkeiten zu prüfen, die damit verbundenen Gesundheitsrisiken soweit als möglich zu reduzieren. Ereignisse, die den drohenden Tod, eine ernsthafte Verletzung, körperliche oder sexuelle Gewalt beinhalten, werden als traumatisch bezeichnet (APA 2018). Die **traumatische Belastung** durch solche Ereignisse kann schwerwiegende Folgen für die (psychische) Gesundheit der Betroffenen haben. Von traumatischen Ereignissen potenziell betroffen sind Beschäftigte diverser Berufsgruppen, u. a. bei der Polizei, bei Feuerwehr und Rettungskräften, Lokomotivführer, Bankangestellte oder Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung.

9.1.2 Ermittlung und Beurteilung

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gilt es zu ermitteln und zu beurteilen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der in Kapitel 9.1.1 beschriebenen Gefährdungen (also bspw. unzureichende Handlungsspielräume) soweit 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, wie sie bspw. in den Normen DIN EN ISO 6385 und 10075-2 beschrieben sind. 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 GDA ARBEITS-PROGRAMM PSYCHE, 2022). Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubinden und den Prozess gestaltungsorientiert auszurichten. Im Mittelpunkt der Beurteilung sollte die Frage stehen, welche Maßnahmen bereits umgesetzt wurden und welche ggf. weitergehend umgesetzt werden müssen, um die in Kapitel 9.1.1 beschriebenen Gefährdungen so weit als möglich zu vermeiden.

9.1.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle

Zur Vermeidung unvollständiger, partialisierter Arbeit sollten Tätigkeiten neben vor- und nachbereitenden Aufgaben auch organisierende und kontrollierende Aufgaben umfassen (horizontale bzw. sequenzielle Vollständigkeit). Weiterhin sollte eine Tätigkeit neben einfachen automatisierten Bewertungsprozessen auch problemlösende und kreative Denkprozesse beinhalten (vertikale bzw. hierarchische Vollständigkeit). Vollständige Tätigkeiten setzen hinreichende Handlungsspielräume voraus, die es Beschäftigten ermöglichen, ihre Arbeits- und Pausenzeiten, das Arbeitstempo, die Arbeitsmittel und -abläufe sowie die Arbeitsziele und -menge so beeinflussen zu können, dass sich Arbeitsaufgaben effektiv und gesundheitsverträglich durchführen lassen (BAuA, 2025).

Abwechslungsarmen Tätigkeiten und einseitigen Belastungen kann durch systematische Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel (job rotation) entgegengewirkt werden. Bei Aufgabenerweiterungen (job enlargement) werden Beschäftigten mehrere verschiedene, aber in ihrem Anforderungsniveau vergleichbare Aufgaben zugewiesen. Infolge von Aufgabenanreicherungen (job enrichment) werden Beschäftigten neben den vorhandenen Aufgaben auch qualitativ höherwertige Aufgaben übertragen.

Emotionsarbeit ist bei personenbezogenen Dienstleistungen bzw. "Interaktionsarbeit" nicht vermeidbar, sondern i.d.R. inhärenter Bestandteil der Arbeit. Gesundheitliche Risiken durch Emotionsarbeit lassen sich reduzieren durch (siehe auch Kapitel 9.4 Interaktionsarbeit):

- begrenzte Expositionszeiten, Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel
- häufige (Kurz-)Pausen mit Möglichkeiten zum Rückzug
- Gewährung situativer Kontrollspielräume, z. B. wenn die (Emotions-)Arbeit mit Kunden unter definierten Bedingungen angepasst, unterbrochen oder abgebrochen werden kann
- Schaffung von Möglichkeiten zum Ausstieg aus kritischen Situationen (klare Regelungen, Rückzugsorte)
- Möglichkeiten zu Austausch und Beratung über emotional belastende Situationen, z. B. in Teambesprechungen, Coaching, Supervision
- Stärkung der sozialen Unterstützung, z. B. wenn eine Kollegin/ein Kollege die Betreuung eines schwierigen Kunden übernimmt
- die Stärkung des Kundenkontakts, um ein Vertrauensverhältnis mit dem Kunden zu schaffen
- Erwartungen über zu zeigende oder zu unterdrückende Emotionen auch gegenüber anderen Personengruppen (z. B. Kund/-innen, Patient/-innen, Lieferant/-innen, Lernenden) klar formulieren

Zur Reduktion von Gesundheitsgefährdungen durch traumatisierende Ereignisse sind nach DGUV Grundsatz 306 001 folgende Maßnahmen empfehlenswert:

- Erstellung eines Notfallplans, der regelt, welche Informationen von wem wie erhoben und weitergegeben werden
- Erstellung eines betrieblichen Betreuungskonzepts, das beschreibt, wie bei der Betreuung eines traumatisierten Beschäftigten betrieblich vorzugehen ist
- Sicherstellung einer betrieblichen Erstbetreuung, über die eine nicht-therapeutische psychosoziale Beratung und Unterstützung des Betroffenen erfolgt
- Rehabilitation

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es, getroffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dazu gehört (1) die Kontrolle, ob festgelegte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, sowie (2) die Beurteilung, ob dadurch Gefährdungen durch unzureichend gestaltete Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgaben tatsächlich reduziert wurden. Dafür können Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews oder Workshops zweckdienlich sein. Ausreichend können aber auch mündliche Nachfragen sein, etwa im Rahmen einer Begehung oder durch schriftliche Kurzbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte (siehe GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).

9.1.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur

- www.gesetze-im-internet.de
- www.eur-lex.europa.eu
- www.baua.de
- www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln
- www.beuth.de

APA – American Psychiatric Association (2018). Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen DSM-5®. Deutsche Ausgabe herausgegeben von P. Falkai und H.-U. Wittchen. 2., korrigierte Auflage. Göttingen: Hogrefe

BRADTKE, E., MELZER, M., RÖLLMANN, L., RÖSLER, U. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Tätigkeitsspielraum in der Arbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2025). Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Datenvisualisierungstool der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (www.baua.de/datavis); Stand: 19. Januar 2026

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.). DGUV Grundsatz 306-001. Traumatische Ereignisse - Prävention und Rehabilitation. Berlin: DGUV.

DIN EN ISO 6385 (2016). Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2016). Deutsche Fassung EN ISO 6385:2016. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 10075-2:2024-12, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:2024); Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2024. Berlin: DIN Media.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.

Rosen, P.H. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Aufgabenvariabilität. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Schöllgen, I., Schulz, A. (2016a). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Emotionsarbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Schöllgen, I., Schulz, A. (2016b). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Traumatische Belastungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

9.1.5 Autoren und Ansprechpartner

- Dr. Katja Schuller
Fachgruppe 3.2 „Psychische Belastung und Mentale Gesundheit“
- Dr. David Beck
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"
- Prof. Dr. Martin Schütte
(früher) Fachbereich 3 "Arbeit und Gesundheit"

[Kontakt](#)

9.2 Arbeitsorganisation

Begriffsdefinition

Die "Arbeitsorganisation" umfasst die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsverteilung im Unternehmen. Diese sind so zu organisieren, dass Beschäftigte in ihrer Arbeit angemessen gefordert und gefördert werden, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und weiterentwickeln können sowie ihre Arbeitsaufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit und der erwarteten Qualität mit einem angemessenen Aufwand erledigen können.

Um Gefährdungen durch psychische Belastungen im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation zu vermeiden, sind folgende Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen (BAUA, 2025):

- *Arbeitsintensität*: Arbeitsintensität sollte so gestaltet werden, dass die quantitativen und qualitativen Anforderungen der Arbeit in einem ausgewogenen Verhältnis zu der für die Bearbeitung der Arbeitsaufgabe zur Verfügung stehenden Arbeitszeit stehen. Es sollte sichergestellt sein, dass die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen (z. B. Zeit, Qualifikation, Sachmittel, Informationen) (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022). So werden Beschäftigte gefordert, aber nicht über- oder unterfordert.
- Bei Tätigkeiten mit Gefahr- oder Biostoffen und bei der Verwendung von Arbeitsmitteln ist die Arbeitsintensität so zu gestalten, dass eine sichere Verwendung der Arbeitsmittel und ein sicherer Umgang mit Gefahrstoffen oder biologischen Arbeitsstoffen gewährleistet sind.
- *Unterbrechungen und Störungen*: Die Arbeit sollte so organisiert werden, dass häufige und lang andauernde Arbeitsunterbrechungen und Störungen möglichst vermieden werden und Beschäftigte sich ihren Arbeitsaufgaben störungsfrei und konzentriert zuwenden können (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).
- *Klarheit von Rollen, Befugnissen und Verantwortungsbereichen*: Arbeitsabläufe sollten nachvollziehbar und bekannt sein. Beschäftigte sollten klar definierte Aufgaben, Kompetenzen (im Sinne von Berechtigungen, Befugnissen) und Zuständigkeiten haben (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022; DIN EN ISO 10075-2:2024). Arbeits- und Rollenanforderungen sollten widerspruchsfrei gestaltet sein (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022). Beschäftigte benötigen Klarheit über Anforderungen, die in ihrer Arbeitsrolle an sie gestellt werden, und die zugehörigen Befugnisse und Berechtigungen.
- *Möglichkeiten zum fachlichen Austausch*: Arbeit sollte so gestaltet sein, dass isoliertes Arbeiten ohne Gelegenheiten zu sozialen und fachbezogenen Kontakten vermieden wird (DIN EN ISO 6385:2016-12) und dass ausreichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung und zur Zusammenarbeit vorhanden sind (GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022).

Die Gestaltung einer guten bzw. ergonomischen Arbeitsorganisation ist grundsätzlich an diesen Kriterien auszurichten. Wichtige Aspekte der Beurteilung und Gestaltung sind u. a. die Organisation der Arbeitsabläufe, einschließlich der Arbeitsintensität, Störungen und Unterbrechungen der Arbeit, die Möglichkeiten und Erfordernisse zur arbeitsbezogenen Kommunikation und Kooperation sowie Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche der Beschäftigten (siehe weiter unten in diesem Kapitel) und die Arbeitszeit (für weitere Erläuterungen zur Arbeitszeit siehe [Kapitel 10](#)).

Relevanz und Verbreitung

Regelmäßige Auswertungen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2006-2024) erlauben Aussagen darüber, in welchem Maße verschiedene Aspekte der Arbeitsorganisation unter den abhängig Beschäftigten in Deutschland verbreitet sind. In der folgenden Tabelle 9.2-1 ist jeweils dargestellt, bei wie vielen Prozent der Beschäftigten einzelne Aspekte der Arbeitsorganisation "häufig" auftreten: So gilt für 64 Prozent dieser Beschäftigten, dass sie häufig verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen müssen, wobei dies besonders für Berufe in den Wirtschaftszweigen "Erziehung, soziale, hauswirtschaftliche Berufe und Theologie" (74 Prozent) und "Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe" (74 Prozent) gilt. Starken Termin- oder Leistungsdruck berichten 43 Prozent aller Befragten, insbesondere diejenigen in "Nichtmedizinischen Gesundheitsberufen (u.a. Altenpflege)", bei denen 61 Prozent der Befragten angeben, häufig starkem Termin- oder Leistungsdruck ausgesetzt zu sein. An der Grenze der Leistungsfähigkeit arbeitet etwa jede/r siebte abhängig Beschäftigte (15 Prozent). In "Nichtmedizinischen Gesundheitsberufen" ist es etwa jede/r vierte (27 Prozent) und dem Bereich "Erziehung, soziale, hauswirtschaftliche Berufe und Theologie" jede/r fünfte abhängig Beschäftigte (22 Prozent).

Tab. 9.2-1 Aspekte der Arbeitsorganisation, differenziert nach Berufen (% der Beschäftigten, die angeben, dass dieser Aspekt "häufig" auftritt (LOHMANN-HAISLAH ET AL. 2026)

Wirtschaftszweige	verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig	starker Termin- oder Leistungsdruck	Arbeiten an Grenze der Leistungsfähigkeit
Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe	74	36	19
Lebensmittelherstellung u. -verarbeitung	69	49	21
Medizinische Gesundheitsberufe	68	60	21
Nichtmedizinische Gesundheitsberufe* (insb. Altenpflege)	68	61	27
Erziehung, soziale, hauswirtschaftliche Berufe, Theologie	74	37	22
Lehrende und ausbildende Berufe	71	48	19
Wissenschaftliche Berufe; Darstellende Berufe**	52	60	19
Handelsberufe	64	42	16
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	71	43	13
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	67	48	13
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	63	34	8
Sicherheitsberufe	63	34	10
Verkehrs- und Logistikberufe	56	41	16
Reinigungsberufe	25	23	11
Gesamt	64	43	15

9.2.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

Im Sinne des Arbeitsschutzes ist dann von einer Gefährdung für die Gesundheit der Beschäftigten auszugehen, wenn Arbeitsabläufe so organisiert sind, dass Arbeitsaufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit und der erwarteten Qualität nur mit einem stark erhöhten Aufwand erledigt werden können. Daher gilt es bei der Arbeitsorganisation insbesondere zu vermeiden, dass:

- Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und –komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck) auftreten, d.h.
 - die zur Verfügung stehende Zeit für die zu bewältigende Menge an Arbeitsaufgaben zu gering bemessen ist bzw.
 - die zu leistende Arbeitsmenge für die zur Verfügung stehende Bearbeitungszeit zu hoch bemessen ist,
 - die zur Verfügung stehende Zeit für die Schwierigkeit/Komplexität der zu bewältigenden Arbeitsaufgaben zu gering bemessen ist bzw.
 - die Schwierigkeit/Komplexität der zu bewältigenden Arbeitsaufgaben für die zur Verfügung stehende Bearbeitungszeit zu hoch ist,
 - Arbeitsabläufe häufig und/oder langandauernd unterbrochen und gestört werden,
 - unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung bestehen bzw. diese räumlich, zeitlich und ablauforganisatorisch so gestaltet sind, dass diese stark behindert werden (z.B. bei ortsflexiblen Arbeiten),
 - fehlende, zu eng begrenzte oder unklare Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die Beschäftigte für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben benötigen (Rollenunklarheit),
 - Arbeitsanforderungen widersprüchlich sind.

Eine zentrale Rolle für die Vermeidung von Gefährdungen durch die Arbeitsorganisation spielt das Verhältnis aus der für die Erledigung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehenden Zeit und der in dieser Zeit zu erledigende Menge an Arbeitsaufgaben bzw. ihrer Schwierigkeit/Komplexität. Dieses wird in der arbeitswissenschaftlichen Literatur als Arbeitsintensität bezeichnet (vgl. STAB, JAHN & SCHULZ-DADACZYNSKI, 2016). Die im BAUA-Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" recherchierten Studien belegen die Gesundheitsrelevanz einer zu hohen Arbeitsintensität (BAUA, 2017; STAB et al., 2016). Hierbei wurden insbesondere gesundheitliche Auswirkungen einer zu hohen Arbeitsmenge, also hoher quantitativer Anforderungen (bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit), untersucht und belegt. Je höher die Arbeitsintensität, desto häufiger treten Einschränkungen mentaler Gesundheit (z. B. Burnout und Depression), psychosomatische Beschwerden und Muskel-Skelett-Erkrankungen auf. Weiterhin, wenngleich seltener, wurde untersucht, wie sich zu eng bemessene Erledigungszeiträume für Aufgaben mit hoher Schwierigkeit bzw. Komplexität, also hohen qualitativen Anforderungen, auf die Gesundheit, das Befinden und/oder die Leistung auswirken. Diese Studien zeigten, dass zu hohe qualitative Anforderungen (bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit) mit eingeschränkter mentaler Gesundheit (z. B. Frustration, Burnout, emotionaler Erschöpfung) und psychosomatischen Beschwerden einhergehen.

Neben diesem zentralen Aspekt der Arbeitsorganisation gibt es eine Reihe weiterer Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit der Beschäftigten gefährden. Hervorzuheben sind hier zunächst **häufige bzw. länger andauernde Unterbrechungen und Störungen** der Arbeitstätigkeit. Arbeitsunterbrechungen sind in der Regel mit einer zusätzlichen Aufgabe verbunden. Der Beschäftigte wird abgelenkt und muss entscheiden, ob er diese zusätzliche Aufgabe sofort oder verzögert bearbeitet, sie ignoriert oder delegiert. Dann muss er zur Erledigung seiner eigentlichen Arbeitsaufgabe zurückkehren (z. B. Telefonanrufe von Kunden während der konzentrierten Bearbeitung eines Versicherungsfalles). Dies kostet Zeit und mentale Ressourcen und erhöht somit den Aufwand zur Erledigung der Arbeitsaufgabe. Störungen beeinträchtigen und/oder unterbrechen ebenfalls den Handlungsfluss und erhöhen so den Arbeitsaufwand, sind aber nicht zwingend mit einer zusätzlichen Aufgabe verbunden (wie zum Beispiel Baulärm oder parallele Telefongespräche von Kollegen in einem Großraumbüro; vgl. RIGOTTI, 2016). Die Bedeutung von Unterbrechungen und Störungen der Arbeit als Stressor wurde in den Studien, die im Kontext des BAUA-Projektes "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" systematisch ausgewertet wurden, belegt (BAUA, 2017; RIGOTTI, 2016). So zeigten sich positive Zusammenhänge zwischen Arbeitsunterbrechungen und einer ganzen Reihe von gesundheitlichen Auswirkungen, d. h. je häufiger (und nachhaltiger) Beschäftigte bei der Ausführung ihrer Hauptaufgabe unterbrochen wurden, desto häufiger berichteten sie bspw. Befindensbeeinträchtigungen, Symptome von Burnout, psychosomatische und körperliche Beschwerden. Außerdem gehen Unterbrechungen und Störungen mit Leistungsminderungen, erhöhter Fehleranfälligkeit (insbesondere nachgewiesen im Kontext von Medikationsfehlern im medizinischen Bereich) und erhöhtem Unfallrisiko (durch Beeinträchtigungen sicherheitsrelevanten Verhaltens) einher. Unterbrechungen und Störungen wirken in Abhängigkeit von den Anforderungen der Arbeitsaufgabe unterschiedlich. Werden z. B. Beschäftigte bei der Erledigung von Aufgaben mit hohen Ged-

ächtnisanforderungen und/oder einer hohen Komplexität unterbrochen, wird die Leistung stärker gemindert als bei geistig weniger anspruchsvollen Aufgaben.

Sind **Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung** unzureichend gestaltet und/oder werden diese durch die räumliche, zeitliche und ablauforganisatorische Gestaltung stark behindert (z.B. bei ortsflexiblen Arbeiten) ist von einer Gefährdung der Gesundheit auszugehen. Kommunikations- und Kooperationserfordernisse sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines (arbeitsbezogenen) fachlichen und sozialen Austauschs. Schon bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben gilt es zu bedenken, mit wem sich der Beschäftigte zu welchem Zweck und zu welchen Inhalten abstimmen muss, um seine Aufgabe in der erwarteten Qualität zu erledigen. Isoliertes Arbeiten ohne Gelegenheiten zu sozialen und fachbezogenen Kontakten sollte auf jeden Fall vermieden werden (DIN EN ISO 6385:2016-12). In Unterkapitel 9.3 wird ausführlicher auf die Gesundheitsrelevanz und die Gestaltung der Qualität sozialer Beziehungen bei der Arbeit eingegangen. Hier an dieser Stelle geht es um die Schaffung zeitlicher, räumlicher und ablauforganisatorischer Rahmenbedingungen für den fachlichen Austausch und die Kommunikation und Kooperation.

¹ Beispielsweise berichteten Kundenberater einer Arbeitsagentur, dass sich die Schwierigkeit bzw. Komplexität der durch sie zu führenden persönlichen Beratung erhöht hat, nachdem Online-Angebote für Routineangelegenheiten eingeführt wurden. Dies erklärt sich daraus, dass die persönliche Beratung nun vermehrt Kunden in Anspruch nehmen, die kompliziertere Beratungsanliegen mitbringen, während Kunden mit Routineangelegenheiten die Online-Angebote nutzen. Auch das ist eine Form der Intensivierung der Arbeit, nicht bedingt durch die Menge von Beratungsgesprächen an sich, sondern durch die gestiegene Schwierigkeit der Beratungsgespräche (bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit, die entsprechend anzupassen ist, um zu eng bemessene Erledigungszeiträume zu vermeiden).

9.2.2 Ermittlung und Beurteilung

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gilt es zu ermitteln und zu beurteilen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der in Kapitel 9.2.1 beschriebenen Gefährdungen soweit wie 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.

Mögliche Indikatoren, die Gestaltungsnotwendigkeiten indizieren, sind:

- (häufige) Mehrarbeit und Überstunden,
- Abnahme sicherheitsrelevanten Verhaltens/Umgehung von Sicherheitsvorkehrungen,
- Ausfall/Verkürzung von Arbeitspausen,
- Arbeit wird mit nach Hause genommen,
- Zunahme von Fehlern/Leistungsminderung,
- zeitliche Vorgaben können nicht eingehalten werden,
- vermehrte/anhaltende Klagen über Zeit- und Leistungsdruck.

Zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung können Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews und Workshops zweckdienlich sein (siehe GDA ARBEITS-PROGRAMM PSYCHE, 2022). Auch Dokumentenanalysen, z. B. zum systematischen Monitoring von Mehrarbeit / Überstunden, können hier sinnvoll hinzugezogen werden. Mit Hilfe dieser Methoden können vor allem kritische Belastungsausprägungen bestimmt werden.

Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubinden und den Gefährdungsbeurteilungsprozess 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 die in Kapitel 9.2.1 beschriebenen Gefährdungen so weit wie möglich zu vermeiden. Für die Beurteilung, welche gezielten Maßnahmen noch umgesetzt werden müssen, ist es notwendig, die betrieblichen und ggfs. überbetrieblichen Hintergründe, die für die kritischen Ausprägungen der Arbeitsorganisation verantwortlich sind, genauer zu untersuchen. So können gezielt Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen identifiziert werden.

9.2.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle

Gesichertes Wissen über Gestaltungsoptionen zur Optimierung der Arbeitsorganisation ist noch rar. Es gibt jedoch bereits auf Basis von Forschungsergebnissen zu Zusammenhängen zwischen Aspekten der Arbeitsorganisation und der Gesundheit der Beschäftigten zahlreiche Hinweise dafür, wie Arbeitgeber Einfluss auf die Arbeitsorganisation nehmen können (vgl. STAB et al., 2016; STAB & SCHULZ-DADACZYNSKI, 2017; RIGOTTI, 2016; BAUA, 2017).

Ein besonderer Fokus sollte dabei auf die Arbeitsintensität gelegt werden (BAUA, 2025), da diese im Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" als ein Schlüsselfaktor der Arbeitsgestaltung identifiziert wurde, der andere Faktoren stärker beeinflusst, als er von diesen beeinflusst wird. Es erscheint somit vielversprechend, bei der Arbeitsgestaltung primär an einem solchen "systemisch wirkenden Faktor" anzusetzen (BAUA, 2017).

Direkte "Stellschrauben" für eine angemessene Arbeitsintensität ergeben sich bereits aus der Definition (Verhältnis von Menge der Arbeitsaufgaben bzw. ihrer Schwierigkeit/Komplexität und der für die Erledigung der Aufgabe zur Verfügung stehenden Zeit). Somit lässt sich die Arbeitsintensität gestalterisch beeinflussen über:

- die Zeit, die für die Erledigung von Arbeitsaufgaben zur Verfügung gestellt wird, unter Berücksichtigung der Schwierigkeit/Komplexität der zu erledigenden Aufgaben (z. B. in Form von zeitlichen Vorgaben/Deadlines),
- die Bemessung des Personals für die Erledigung der Arbeitsaufgaben (und die Verteilung der Arbeit auf das Personal) und
- die Menge an Arbeitsaufgaben, die in der zur Verfügung stehenden Zeit von den Beschäftigten erledigt werden muss.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass diese "Stellschrauben" auf sehr unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens betätigt werden können: So kann die Arbeitsintensität bereits an der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Markt ausgebremst werden, z.B. über ein Angebots- und Auftragsmanagement, das die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Personal, Zeit) berücksichtigt, also das Angebot entsprechend dieser Ressourcen gestaltet und Aufträge nur annimmt, wenn die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind. Arbeitsaufgaben klar zu begrenzen und z.B. in Stellenbeschreibungen festzuhalten ist eine Möglichkeit, auf Unternehmensebene hoher Arbeitsintensität entgegenzuwirken. Aber auch eine bewusste Arbeitsverteilung unter Berücksichtigung individueller Qualifikationen und Präferenzen der Beschäftigten einerseits und der Schwierigkeit und Komplexität der Arbeitsaufgaben andererseits kann ein weiterer Weg sein, um hohe Arbeitsintensität zu vermeiden (vgl. Schuller & Schulz-Dadaczynski, 2022).

Es gibt noch eine Reihe weiterer "Stellschrauben", mit denen Arbeitgeber über arbeitsorganisatorische Maßnahmen eine hohe Arbeitsintensität bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben vermeiden können. Dies sind Aspekte der Arbeitsorganisation, über die sich, wenn günstig gestaltet, (möglichst) reibungslose Arbeitsabläufe organisieren lassen:

Unterbrechungen/Störungen

Die Vermeidung von häufigen und andauernden Unterbrechungen und Störungen bzw. die Schaffung unterbrechungs- und störungsfreier Arbeitszeiten (z. B. durch die Möglichkeit, das Telefon umzustellen oder E-Mails nur zu bestimmten Zeiten abrufen zu können, durch Einführung von "Sprechzeiten", "Bitte nicht stören"-Schildern, Kundenleitsystemen u.v.m.) ermöglicht es den Beschäftigten, konzentriert und ohne Mehraufwand ihre Arbeitsaufgaben bearbeiten zu können. Negative Wirkungen von Unterbrechungen können abgepuffert werden, wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben zu entscheiden, wie sie auf die Unterbrechung reagieren (z. B. erst die Aufgabe zu beenden und sich anschließend der Unterbrechung zuzuwenden). Auch Übung und Training im Umgang mit Unterbrechungen und die Ankündigung bzw. Vorhersehbarkeit von Unterbrechungen können negative Auswirkungen etwas abschwächen.

Rollenklarheit

Ziel der Arbeitsgestaltung sollte es darüber hinaus sein, Klarheit über die Rolle der jeweiligen Beschäftigten im Arbeitsprozess zu entwickeln (auf Seiten des Arbeitgebers und der Führungskräfte) UND dies den Beschäftigten entsprechend zu vermitteln. Wenn Beschäftigten klar ist, welche Rolle sie im Arbeitsprozess genau einnehmen, d. h. welche konkreten Aufgaben sie haben, welche Erwartungen an die Arbeitsergebnisse gestellt werden, welche Entscheidungen sie treffen können und welche sie treffen müssen bzw. wie überhaupt Entscheidungswege im Unternehmen laufen, können sie ihr Arbeitshandeln entsprechend darauf ausrichten und so die Arbeitsabläufe flüssiger gestalten.

Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten

Da nahezu alle Beschäftigten bei ihrer Arbeit mit anderen Personen beruflich kommunizieren müssen, ist sicherzustellen, dass diese Abstimmung auf eine Art und Weise möglich ist, die mit einem angemessenen Aufwand verbunden ist. Entsprechend ist bei der Arbeitsgestaltung dafür Sorge zu tragen, dass die für die Kommunikation und Kooperation notwendigen zeitlichen (z. B. Zeit einplanen für Abstimmungsprozesse), räumlichen (z. B. Möglichkeiten schaffen für ungestörte Kommunikation) und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Organisation von Schichtübergaben) gegeben sind.

Weiterbildung

Dass die Menge an Arbeitsaufgaben innerhalb einer bestimmten Zeit geschafft werden kann, setzt bestimmte Qualifikationen (Fähigkeiten/Fertigkeiten) der Beschäftigten voraus. Sind diese nicht gegeben, ist die Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit nicht zu schaffen, da die Beschäftigten ihre Zeit nicht nur für die Erledigung der Arbeitsaufgaben einsetzen können, sondern sich parallel erst die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen müssen. Dies führt zu einem Mehraufwand. Kurzfristig lässt sich dem durch eine Anpassung der Erledigungseinträume begegnen, mittel- und langfristig sind angemessene Ressourcen für die zielgerichtete Weiterbildung und Qualifizierung der entsprechenden Beschäftigten bereitzustellen.

Handlungsspielraum

Handlungsspielraum wird als eigenständiger Gestaltungsaspekt der Arbeitsaufgabe in Kapitel 9.1 behandelt. Dennoch wird gerade am Beispiel des Handlungsspielraumes deutlich, wie sehr die verschiedenen Gestaltungsaspekte zusammenwirken. So sind Handlungsspielräume bspw. auch im Kontext der Vermeidung von zu hoher Arbeitsintensität relevant, nämlich dann, wenn Beschäftigte sie nutzen können, um (zeitweilig) einer zu hohen Arbeitsintensität entgegenzuwirken (z. B. durch Verschiebungen von Deadlines, Anpassungen von Erwartungen an die Arbeitsergebnisse, Delegation von Arbeitsaufgaben, Anpassungen der Arbeitsweise). Allerdings muss hier sichergestellt werden, dass Spielräume nicht dazu genutzt werden, sicherheitsrelevantes Verhalten einzuschränken.

Soziale Unterstützung

Soziale Beziehungen werden als eigenständiger Gestaltungsaspekt in Kapitel 9.3 behandelt. Soziale Unterstützung als ein Aspekt sozialer Beziehungen kann aber ebenso dazu beitragen, einer hohen Arbeitsintensität (zeitweilig) entgegenzuwirken. Sie kann Ressourcen mobilisieren, die zur Reduktion der individuellen Arbeitsmenge (z. B. durch Umverteilung von Aufgaben, personelle Unterstützung) oder zur Anpassung der zur Verfügung stehenden Zeit beitragen (z. B. durch Neuverhandlungen von Deadlines).

Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten

Ein weiterer Ansatz für die Gestaltung der Arbeitsorganisation sollte darin bestehen, negativen Auswirkungen einer (zeitweilig) hohen Arbeitsintensität entgegenzuwirken. Hier ist insbesondere die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten, aber auch die angemessene Ausgestaltung von Pausen (einschließlich Schaffung geeigneter Räumlichkeiten) hervorzuheben (vgl. [Kapitel 10](#) zur Arbeitszeit).

Wirksamkeitskontrolle

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es auch, ergriffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dazu gehören (1) die Kontrolle, ob festgelegte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, sowie (2) die Beurteilung, ob damit Gefährdungen tatsächlich reduziert wurden. Eine Möglichkeit ist es, die Beschäftigten und Führungskräfte zu befragen, ob die vereinbarten Maßnahmen in ihrem Bereich umgesetzt wurden und zu den gewünschten Ergebnissen führen. Für die fortlaufende Beurteilung und Überprüfung der Wirksamkeit von Gestaltungsmaßnahmen zur Anpassung der Arbeitsintensität ist ein kontinuierliches und konsequentes Monitoring der Arbeitsintensität (z. B. durch konsequente Erfassung von Mehrarbeit/Überstunden) eine wichtige Voraussetzung.

9.2.4 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 (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2025). Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

DIN EN ISO 6385 (2016). Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2016). Deutsche Fassung EN ISO 6385:2016. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 10075-2:2024-12, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:2024); Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2024. Berlin: DIN Media.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.

Lohmann-Haislah, A., Schuller, K. & Leistner, W. (2026). Arbeitsintensität - Stand und Trends [Artikel in Vorbereitung]. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Rigotti, T. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Störungen und Unterbrechungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/1e.

Schuller, K. & Schulz-Dadaczynski, A. (2022). Arbeitsgestaltung bei hoher Arbeitsintensität und Zeit- und Leistungsdruck - Herausforderungen und Herangehensweisen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 66(4), 198-212. DOI: <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000396>.

Stab, N., Jahn, S. & Schulz-Dadaczynski, A. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Arbeitsintensität. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/1d.

Stab, N. & Schulz-Dadaczynski, A. (2017). Arbeitsintensität: Ein Überblick zu Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen und Gestaltungsempfehlungen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71(1), 14-25.

9.2.5 Autoren und Ansprechpartner

- Dr. Katja Schuller
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"
- Dr. David Beck
Fachbereich 3.4 "Medizinischer Arbeitsschutz, Berufskrankheiten"

[Kontakt](#)

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 Kollegen/-innen und Vorgesetzten) und in vielen Fällen auch zu Personen außerhalb der Organisation (z. B. zu Kunden/-innen, Lieferanten/-innen, Schülern/-innen, Patienten/-innen, Klienten/-innen).

Die Qualität sozialer Interaktionen ist durch Kommunikations- und Kooperationsregeln zu gestalten. Zur Vorbeugung von Gefährdungen durch sozialen Beziehungen, die aus der Interaktion mit Kunden/-innen und Klienten/-innen resultieren können auch baulich-technische Maßnahmen eingesetzt werden. Soziale Beziehungen bei der Arbeit sind gut gestaltet (GDA ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022), wenn

- auf die Würde und Unversehrtheit aller Beschäftigten geachtet wird.
- Möglichkeiten zu gegenseitigen Austausch bzw. der fachlichen Zusammenarbeit zwischen Kollegen/innen bestehen (Kommunikation, Kooperation).
- Beschäftigte bei Bedarf durch Kollegen/innen oder Vorgesetzte unterstützt werden.
- Beschäftigte regelmäßig Rückmeldung und Anerkennung von ihren Vorgesetzten erhalten.
- Regelungen zum Umgang mit Konflikten und Fehlern getroffen sind und umgesetzt werden (offene Fehlerkultur).
- Führungskräfte und Kollegen/innen respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen.

Für eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation sowie Zusammenarbeit sind bestimmte räumliche, zeitliche und organisatorische Voraussetzungen notwendig. Führungskräfte sollten ausreichend Zeit und Weiterbildungsmöglichkeiten bekommen, damit sie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz angemessen und mit Wertschätzung gestalten können. Zudem ist es wichtig, dass sie gut auf die Anforderungen der hybriden Führung vorbereitet sind.

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/-innen, Vorgesetzten, Kunden/-innen und Lieferanten/-innen. Ausgehend von den Ergebnissen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2024 erlebt sich die übergroße Mehrheit der deutschen abhängig Beschäftigten am Arbeitsplatz als Teil einer Gemeinschaft, die von einer guten Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen und der Erfahrung von Hilfe/Unterstützung durch Kollegen/-innen und Vorgesetzte geprägt ist (Tab. 9.3-1). Allerdings berichten nur rund 41 Prozent der Beschäftigten, regelmäßig Lob und Anerkennung durch den Vorgesetzten zu erhalten.

Tab. 9.3-1 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	76	80	64	39
Energieversorgung	91	86	83	63	40
Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung/ Beseitigung von Umweltverschmutzungen	94	79	75	53	27
Baugewerbe	86	81	81	66	40
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	87	79	82	62	41
Verkehr und Lagerei	81	69	72	57	31
Gastgewerbe	89	86	84	69	49
Information und Kommunikation	92	76	85	67	51
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	92	83	81	72	47
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	93	77	85	65	50
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen	91	83	82	65	39
Erziehung und Unterricht	87	85	80	60	37
Gesundheit und Sozialwesen	87	85	79	61	38

Kunst, Unterhaltung und Erholung	93	85	88	63	52
Gesamt	87	79	80	63	41

Eine Sonderauswertung der Daten aus der repräsentativen Beschäftigtenbefragung des "DGB-Index Gute Arbeit" 2018 zeigte (ROTH et al., 2019), zeigte, dass sehr häufig/oft in direktem Kontakt mit Kunden/-innen stehende Beschäftigte häufiger als solche, die nie/selten Kontakt mit Kunden/-innen haben, von Konflikten (20% vs. 6%) oder einer herablassenden/respektlosen Behandlung durch Kunden/-innen (13% vs. 6%) berichten (siehe auch Kapitel 9.4 Interaktionsarbeit: Arbeit an und mit Menschen).

In einer Befragung der Europäischen Arbeitsweltberichterstattung (EUROFOUND, 2017) berichteten etwa 16% der deutschen Beschäftigten irgendein nachteiliges Sozialverhalten (z.B. Beschimpfungen, sexuelle Anzüglichkeiten, Missbilligung, Mobbing). Davon betroffen waren vor allem Beschäftigten im Bau- und Verkehrssektor sowie in der Öffentlichen Verwaltung als auch dem Bildung- und Gesundheitswesen (je 21%).

Laut einer Umfrage im Auftrag der DGUV aus dem Jahr 2024 (Forsa, 2024) haben 36 Prozent der Beschäftigten, die bei der Arbeit häufig mit unternehmensfremden Personen zu tun haben, in den letzten zwölf Monaten verbale oder psychische Übergriffe durch genau solche Personen erlebt. Am häufigsten wurden dabei Beschimpfungen oder Beleidigungen genannt (32 Prozent). Besonders betroffen sind weibliche und jüngere Beschäftigte, Beschäftigte in Kleinbetrieben (10-49 Mitarbeiter/-innen) sowie Beschäftigte in Gesundheits- und Sozialwesen und Öffentlicher Verwaltung.

9.3.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

Grundsätzlich sind soziale Beziehungen so zu gestalten, dass sie den oben beschriebenen Gestaltungszielen genügen und gesundheitsbeeinträchtigende Ausprägungen soweit als möglich vermieden werden. Im Interesse des Gesundheitsschutzes zu vermeiden sind insbesondere (GDA ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022):

a. Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Kolleginnen und Kollegen

- Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch (z.B. bezgl. fachlichem Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit)
- mangelnde soziale Unterstützung
- häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen und /oder Gewalt am Arbeitsplatz
- Zulassen und/oder Zeigen von destruktivem Verhalten (z. B. Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Mobbing, Belästigung)

b. Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden

- fehlende Rückmeldung und Anerkennung
- Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- mangelnde soziale Unterstützung
- häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen und /oder Gewalt am Arbeitsplatz
- Zulassen und/oder Zeigen von destruktivem Verhalten (z. B. Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Mobbing, Belästigung)

Risikobehaftete Arbeitsbedingungen für solche Gefährdungen können u.a. sein:

- Arbeit an Einzelarbeitsplätzen
- Mobile Arbeit (insbesondere bei hohem Arbeitszeitanteil)
- Homeoffice/Telearbeit (insbesondere bei hohem Arbeitszeitanteil)¹
- Unklare und /oder begrenzte Kompetenzen (i.S. von Berechtigungen und Befugnissen)
- Unklare Verantwortungsbereiche und Mitarbeiterrollen
- Widersprüchliche Arbeitsanforderungen

Die Gesundheitsrelevanz sozialer Beziehungen bei der Arbeit ist gut belegt (BURUCK et al., 2019; GONZALEZ-MULÉ et al., 2021; KENT DE GREY et al., 2018; LANG et al., 2012; NIXON et al., 2011; VAN DE MOLEN et al., 2020). Die vorliegenden Übersichtsarbeiten als auch 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 (GERHARDT et al., 2021; SEIDLER et al., 2022). 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/-innen 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/-en und/oder Vorgesetzte zu erfahren.

Soziale Beziehungen in Organisationen verändern sich mit den Anforderungen aus dem Umfeld. Die dynamischen Veränderungen in diesem Umfeld erfordern schnelle Anpassungen. Dies wiederum impliziert mehr selbstorganisiertes Arbeiten der Organisationseinheiten, Teams und einzelnen Organisationsmitgliedern (BLESSIN & WICK, 2017). Dies kann gefördert werden durch den Abbau von Hierarchien, mehr Teamorientierung und Übertragung von Verantwortung in die Teams (WEBER & THOMSON, 2022). Zudem wird ein neues Verständnis von Management und Führung notwendig. Die Leitungs- und Führungsebene hat über Rollenverhalten, Wertevermittlung, das Setzen von Belohnungs- und Sanktionierungssystemen und die Steuerung von Ressourcen einen hohen Einfluss auf Organisationsklima und -kultur² sowie das Verhalten der Organisationsmitglieder (KLUGE, 2021).

Der Digitalisierungsschub im Zusammenhang mit der Covid-Pandemie hat neue Arbeitsanforderungen, etwa im Hinblick auf gesteigerte Anteile von ortsflexibler Arbeit mit sich gebracht (BACKHAUS et al., 2020). Diese Arbei-

tsform ist mit Veränderungen des sozialen Austauschs verbunden, der nun häufiger über digitale Medien stattfindet. Die verringerten Gelegenheiten persönlicher sozialer Interaktionen können mit Überforderung, Entgrenzung sowie Vereinsamung einhergehen. Ergebnisse der Betriebsbefragung "Betriebe in der Covid-19-Krise" zeigen, dass Telearbeit mit negativen Auswirkungen auf die Kommunikation als wichtigster sozialer Interaktion sowohl zwischen den Beschäftigten als auch zwischen dem Beschäftigten und der Führungskraft im Zusammenhang stehen, sodass der Gestaltung von Arbeitsbedingungen bei der Telearbeit und der besonders sorgsam Kommunikation durch die Führungskraft besondere Bedeutung zukommt (BACKHAUS et al., 2021). Führungskräfte müssen etwa dafür Sorge tragen, dass es Klare Vereinbarungen, u.a. zum Umfang und v.a. zur Erreichbarkeit gibt, so dass die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Belangen für die Beschäftigten als auch die Leistungsfähigkeit von Teams gewährleistet ist (WÖHRMANN & BRAUNER, 2019). Erreichbarkeitsregeln und Zeiterfassung verhindern entgrenztes Arbeiten, wirken gesundheitsförderlich und erhöhen die Motivation von Beschäftigten. Darüber hinaus muss bei häufiger Arbeit aus dem Homeoffice die ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes gewährleistet sein und gezielte Anlässe organisiert werden, die Kohäsions-/Verbundenheitserleben ermöglichen. Individuelle Erfordernisse können im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ermittelt werden.

Vor diesem Hintergrund hat die Verstärkung der digitalen Arbeitsweise also auch die Erhöhung von Anforderungen an die Führungskräfte mit sich gebracht (digitale und hybride Führung, KRICK et al., 2023). Die hohen und veränderten Anforderungen gerade an die operativen Führungskräfte gehen einher mit hoher Arbeitsintensität, so dass trotz gleichzeitig hoher Ressourcen Führungskräfte stark beansprucht sind (STEIDELMÜLLER et al., 2020). Sie sind insbesondere in den häufigen und dynamischen Veränderungsprozessen konfrontiert mit der unzureichenden Verfügbarkeit relevanter Informationen, parallel laufenden und nicht abgestimmten Kommunikationsprozessen, mangelnden zeitlichen Ressourcen für die Führungsaufgabe aufgrund von Tagesgeschäft und administrativen Aufgaben, Konfrontation mit Widerständen und negativen Emotionen der Beschäftigten, problematische Unternehmenskulturen, sowie Umgang mit der eigenen Belastungssituation (THOMSON et al., 2018; WITTMERS et al., 2024).

Insofern berichten operative Führungskräfte einen schlechteren Gesundheitszustand als Führungskräfte auf höheren Führungsebenen (STEIDELMÜLLER et al., 2020). Es ist deshalb sinnvoll, Führungskräfte als spezifische Zielgruppe mit ihrer Tätigkeit des Führens und Managens im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 des Arbeitsschutzgesetzes gesondert zu berücksichtigen. Insbesondere die Beurteilung psychosozialer Risiken, wie sie seit 2013 im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) explizit vorgeschrieben ist, hat eine hohe Relevanz für die Arbeitssituation von Führungskräften (WITTMERS & KLASMEIER, 2021).

Abgesehen von ihrer eigenen Gesundheit ist das Verhalten der Führungskräfte von hoher Relevanz für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten. 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 Mitarbeitern/-innen einen Mangel an Klarheit und Zuwendung zeigen (MONTANO et al., 2016, 2023). Gesundheitsgefährdungen gehen v. a. 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 (KLASMEIER et al., 2022; 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 Mitarbeitern/-innen beeinträchtigt, sondern darüber hinaus auch die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz insgesamt negativ beeinflussen kann. So ist die Erfahrung destruktiven Führungsverhaltens bspw. auch mit einem geringeren Gefühl von Eingebundenheit in den eigenen Kollegenkreis assoziiert.

Mobbing in der Arbeitswelt bezeichnet einen Prozess, der gekennzeichnet ist durch häufig wiederkehrende und persistierende negative beziehungsweise schädigende Verhaltensweisen gegenüber einer Person, welche von der betroffenen Person als unerwünscht erlebt werden und bei dieser das Erleben von Wehr- oder Hilflosigkeit auslösen (BMAS, 2025). 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 "zerstörend-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). In einer Studie der BAuA zur mentalen Gesundheit bei der Arbeit (SMGA;

LANGE et al., 2019) berichteten 6,7 % der Beschäftigten innerhalb der letzten sechs Monate mindestens einmal pro Woche Mobbing-Erfahrungen gemacht zu haben, wobei häufiger Mobbing durch Vorgesetzte berichtet wurde als Mobbing durch Kollegen/-innen. Diese Werte sind auch in 2024 nahezu stabil geblieben. In einer Repräsentativstudie unter 5.015 Beschäftigten berichten 6,5% von Mobbing-Erfahrungen innerhalb der letzten sechs Monate durch Kolleg/-innen bzw. Vorgesetzte, wobei dieses nun häufiger von Kolleg/-innen (4,4%) als von Vorgesetzten (3,5%) ausgeht (BMAS, 2025). Daneben zeigen Studien, dass neben demografischen Merkmalen der Beschäftigten (weibliches Geschlecht) Mobbingrisiken vor allem durch eine besonders ungünstige Gestaltung von Arbeitstätigkeiten (z.B. repetitive Tätigkeiten, geringer Handlungsspielraum) und der Arbeitsorganisation (z.B. hohe Arbeitsintensität, autoritärer und laissez-faireer Führungsstil, Umstrukturierungsmaßnahmen, Rollenunklarheit, Rollenkonflikte, häufige Wechsel der Arbeitsgruppe oder des Teams der Führungskräfte) entstehen (BMAS, 2025; CONWAY et al., 2021; Feijó et al., 2019).

Darüber hinaus ist empirisch 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 Kunden/innen und Klienten/-innen (bspw. in Pflegeberufen), mit zahlreichen negativen Wirkungen auf die psychische und physische Gesundheit (z. B. auch Entwicklung psychischer Störungen wie posttraumatische Belastungsstörungen) in Verbindung stehen. Die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung deutscher Beschäftigter demonstrieren, dass extrem negative soziale Interaktionen mit Kunden/Klienten, wie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, selten (9 %) sind. Sexuelle Belästigung erfolgt sowohl ausgehend von Kunden/-innen, Klienten/-innen und Patienten/-innen als auch von Kollegen/-innen und 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).

¹ Eine neuere Metaanalyse zeigt allerdings, dass flexible Arbeitsarrangements eher dann ermöglicht werden, wenn die erlebte soziale Unterstützung durch die Organisation und die Führungskraft höher ist (HARROP et al., 2025).

² Klima kann definiert werden als "shared perceptions of and the meaning attached to the policies, practices and procedures employees experience and the behaviours they observe getting rewarded and that are supported and expected" (SCHNEIDER et al., 2013, S. 362). Eine häufig zitierte Kulturdefinition lautet "The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group (...) as the correct way to perceive, feel and behave to these problems. (It ...) is a pattern of system of beliefs, values and behavioural norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness." (SCHEIN, 2017, S. 6). Klima kann insofern als geteilte Wahrnehmung zu Aspekten der Organisation bezeichnet werden, während Kultur implizite Annahmen zu Verhaltensregeln umfasst (THOMSON et al., 2020).

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 9.4.1 beschriebenen gesundheitskritischen Ausprägungen sozialer Beziehungen soweit 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, 2022). 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 9.4.1) 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 installiert werden (z. B. Mobbingbeauftragte). Um Führungskräfte für diese Themen zu sensibilisieren, sollten Führungseitlinien 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/-innen 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 (i. S., wenn ein Mitarbeiter mehreren Führungskräften gleichzeitig unterstellt ist),
- 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,
- Mitarbeiter/-innen, 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:

(siehe auch Kapitel 9.4 Interaktionsarbeit: Arbeit an und mit Menschen)

- Prävention von Übergriffen durch Kunden/-innen und Klienten/-innen mittels baulicher Maßnahmen, mit denen eine ausreichende Distanz zwischen Beschäftigten und Kunden/-innen hergestellt wird (z. B. Verglasungen an Türen, breite Tische, gute Ausleuchtung, angenehme Atmosphäre, ausreichend Platz in Gespräch-

- sräumen, Schutzscheiben bzw. Beratung an Schaltern),
- Prävention von Übergriffen durch Kunden/-innen und Klienten/-innen mittels technischer Maßnahmen (z. B. Personennotsignale, stationäre Alarmierungsmöglichkeiten, Videoübertragungseinrichtungen, Einsatz von Wachpersonal),
 - Prävention von Übergriffen durch Kunden/-innen und Klienten/-innen mittels organisatorischer Maßnahmen (z. B. mehrere Mitarbeiter führen im Team schwierige Gespräche Kunden/-innen und Klienten/-innen durch, 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 ggf. zur Anzeige gebracht wird,
 - regelmäßige Information und Training von Mitarbeitern/-innen (z. B. Umgang mit übergriffigem Verhalten, Wahl von Kleidung und Schmuck, um Bewegungsfreiheit zu sichern und Verletzungsrisiken zu minimieren, Trainings zur Konfliktdeskalation).

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 2022, 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

BRAUN, A., STOPPERKA, G., RÖSLER, U., & Moser, J. (2024). *Handlungshilfen zum Schutz vor Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (2008). *Gewaltfreier Arbeitsplatz. Handlungsempfehlung zur Implementierung einer Unternehmenspolicy*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (2010). *Wenn aus Kollegen Feinde werden... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing*. Dortmund. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

DEUTSCHE GESETZLICHE UNFALLVERSICHERUNG (2018). *Prävention von Gewalt und Aggression im Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege - eine Handlungshilfe für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen*.

DEUTSCHE GESETZLICHE UNFALLVERSICHERUNG (2019). *Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz*.

DEUTSCHE GESETZLICHE UNFALLVERSICHERUNG (2020). *Kulturdialoge: Prävention - Dialogkarten zum Thema Gewalt*.

DEUTSCHEN GESETZLICHE UNFALLVERSICHERUNG (2022). *Hintergrundinformationen zum Thema "Gewalt und Mobbing in der Arbeitswelt"*.

Referierte Literatur

BACKHAUS, N., WÖHRMANN, A., & TISCH, A. (2020). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Berlin, Germany.

BACKHAUS, N., TISCH, A., & BEERMANN, B. (2021). *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

BELLMANN, L., GLEISER, P., HENSGEN, S., KAGERL, C., KLEIFGEN, E., LEBER, U., MORITZ, M., POHLAN, L., ROTH, D. SCHIERHOLZ, M., STEGMAIER, J., UMKEHRER, M., BACKHAUS, N., & TISCH, A. (2021). *Homeoffice in der Corona-Krise: leichter Rückgang auf hohem Niveau*. In IAB-Forum, 11.10.2021.

BLESSIN, B., & WICK, A. (2017). *Führen und führen lassen*. Konstanz: UTB.

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2025). *Mobbing in der Arbeitswelt: Bedeutung, Verbreitung und Prävention (Mobbing-Report 2024)*.

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.

CONWAY, P.M., BURR, H., ROSE, U., CLAUSEN, T., & BALDUCCI, C. (2021). Antecedents of workplace bullying among employees in Germany: Five-year lagged effects of job demands and job resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10805.

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.

EUROFOUND (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

FEIJÓ, F.R., GRÄF, D.D., PEARCE, N., FASSA, A.G. (2019). Risk factors for workplace bullying: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1945.

FORSA (2024). [Gewalt bei der Arbeit: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter abhängig Beschäftigten für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. \(DGUV\)](#).

GDA-ARBEITSPROGRAMM PSYCHE (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.

GERHARDT, C., SEMMER, N. K., SAUTER, S., WALKER, A., DE WIJN, N., KÄLIN, W., KOTTWITZ, M. U., KERSTEN, B., ULRICH, B., & ELFERING, A. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 21, 890.

GONZALEZ-MULÉ, E., KIM, M. (M.), & RYU, J. W. (2021). A meta-analytic test of multiplicative and additive models of job demands, resources, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1391–1411

HARROP, N., JIANG, L., & OVERALL, N. (2025). [A metaanalysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements](#). *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.

HOLZ, M., ZAPF, D., & DORMANN, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit*, 13, 278–291.

KENT DE GREY, R. G., UCHINO, B. N., TRETTEVIK, R., CRONAN, S., & HOGAN, J. N. (2018). Social support and sleep: A meta-analysis. *Health Psychology*, 37, 787–798.

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.

KLASMEIER, K. N., SCHLEU, J. E., MILLHOFF, C., POETHKE, U., & BOR-MANN, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406–420.

KLUGE, A. (2021). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

KRICK, A., FELFE, J., KLEBE, L., & TAUTZ, D. (2023). Hybrides Führen: Führen in Zeiten von Homeoffice. In BADURA, B., DUCKI, A., BAUMGARDT, J., MEYER, M., & SCHRÖDER, H. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023: Zeiteinwende-Arbeit gesund gestalten* (S. 271–286). 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.

MONTANO, D., SCHLEU, J. E., & HÜFFMEIER, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90–107.

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-Indes Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor*. Berlin: ver.di.

SCHEIN, E.H. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5th edn. Hoboken, New Jersey: Wiley.

SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G., & MACEY, W. H. (2016). *Organizational climate and culture*. Sage Publications, Inc.

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: D.P. FRENCH, K. VEDHARA, A.A. KAPTEIN, J. WEINMAN (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.
- SEIDLER, A., SCHUBERT, M., FREIBERG, A., DRÖSSLER, S., HUSSENOEDER, F.S., CONRAD, I., RIEDEL-HELLER, S., STARKE, K.R. (2022). Psychosocial Occupational Exposures and Mental Illness. *Deutsches Ärzteblatt*, 119(42), 709–715.
- STEIDELMÜLLER, C., STEINMANN, B., THOMSON, B. & WITTMERS, A. (2020). Anforderungen, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2019* (S. 105–117). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- TEPPER, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- THOMSON, B., RANK, J., GERSTENBERG, S., & ULLAND, N. (2018). *Qualifizierungstools für Führungskräfte und Betriebsräte bei betrieblichen Restrukturierungen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- THOMSON, B., STEIDELMÜLLER, C., SCHRÖDER, T., WITTMERS, A., PUNDT, F. & Weber, C. (2020). Führung und Organisation im Wandel - Sonderheft *Führungsforschung*, 55(5), 1–44. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für Medizinische Prävention*.
- VAN DER MOLEN HF, NIEUWENHUIJSEN K, Frings-Dresen MHW, et al (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: An updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 10, e034849.
- WEBER, C., & THOMSON, B. (2022). Wie entstehen neue Führungs- und Organisationskonzepte? Organisationale Anpassungsleistungen in Zeiten der Digitalisierung. In: ONNEN, C., STEIN-REDENT, R., BLÄTTEL-MINK, B., NOACK, T., OPIELKA, M. & SPÄTE, K. (Hrsg.), *Organisationen in Zeiten der Digitalisierung* (S. 225-243). Wiesbaden: Springer VS.
- WITTMERS, A., & KLASMEIER, K. N. (2021). Führungskräfte im Fokus. Relevanz, Standortbestimmung und Präventionsmöglichkeiten für die Gesunderhaltung von Führungskräften. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für Medizinische Prävention*, 56(12), 771–775.
- WITTMERS, A., KLASMEIER, K. N., THOMSON, B., & MAIER, G. W. (2024). Un-veiling the interplay between leadership behavior and leader well-being: a person-centered approach. *Journal of Managerial Psychology*, 39(4), 405–420.
- WÖHRMANN A. & BRAUNER C. (2019). Entgrenzung bei ortsflexibler Arbeit und berufsbedingter Mobilität. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2019* (pp. 63-70).

9.3.5 Autoren und Ansprechpartner

- Dr. Johannes Wendsche
Fachgruppe 3.3 "Arbeitsgestaltung bei personenbezogenen Dienstleistungen"
- Dr. Birgit Thomson
Fachgruppe 1.3 "Strukturelle Veränderungen und Arbeitsorganisation; INQA Projektkoordinierung"
- Dipl.-Psych. Andrea Lohmann-Haislah
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"

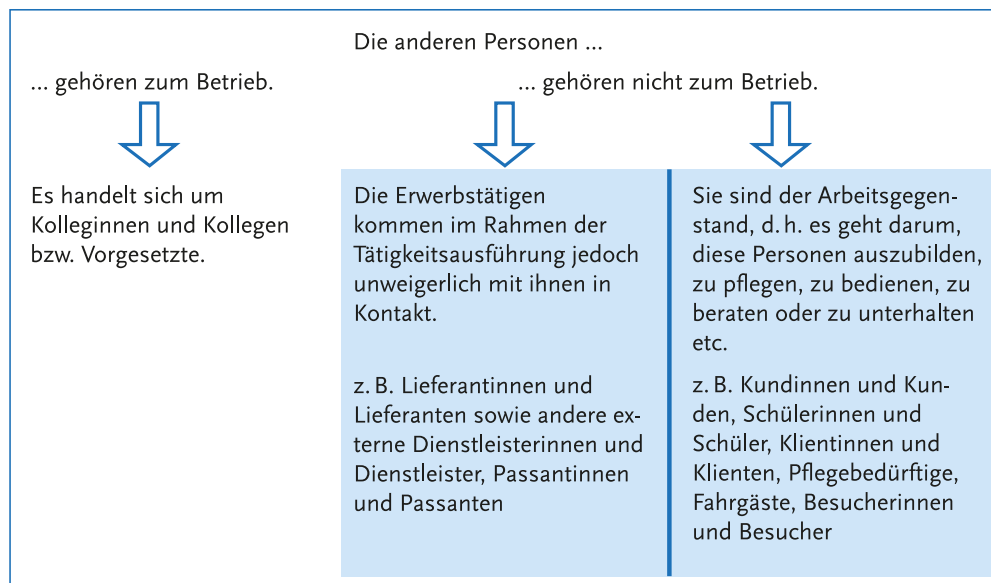
[Kontakt](#)

9.4 Interaktionsarbeit: Arbeit an und mit Menschen

Begriffsdefinition

Im Arbeitskontext kommt es zu vielfältigen Begegnungen bzw. Interaktionen mit anderen Personen. Dabei können zwei Fälle unterschieden werden (Abbildung 9.4.1).

Abb.9.4.1 Arten sozialer Interaktionen im Arbeitskontext in Abhängigkeit von der Interaktionspartnerin bzw. vom Interaktionspartner.



Dieses Kapitel nimmt jene Gefährdungen in den Blick, die sich aus der sozialen Interaktion mit betriebsexternen Personen, d.h. mit Menschen, die nicht zum Betrieb gehören, ergeben. Interaktive Tätigkeiten finden sich vor allem im Dienstleistungssektor (DGB INDEX GUTE ARBEIT, 2018). Sie gewinnen aber auch außerhalb des Dienstleistungsbereichs in vielen Berufsfeldern an Bedeutung (z.B. im Handwerk oder im produzierenden Gewerbe).

Im Vergleich zur Arbeit mit Produkten und Objekten gehen interaktive Tätigkeiten mit besonderen Anforderungen einher (BÖHLE et al., 2014). Interaktive Tätigkeiten zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass Dienstleistende und betriebsexterne Personengruppen oftmals zusammenarbeiten müssen, um die Dienstleistung zu erstellen. Damit geht je nach interaktiver Tätigkeit eine unterschiedlich stark ausgeprägte gegenseitige Abhängigkeit bei der Erfüllung des Arbeitsauftrages einher. Diese ist bspw. bei einer Behandlung in der Akutprechstunde einer Allgemeinarztpraxis stärker als beim Kundenkontakt in einer Werkstatt bei der Reparatur eines Autos. Qualität und Erfolg der Interaktion liegen dabei nicht allein in der Hand der Erwerbstätigen. Anders als bei der Arbeit mit Objekten, wie z.B. der Bedienung einer Maschine in einer Tischlerei, müssen Beschäftigte bei interaktiven Tätigkeiten berücksichtigen und damit umgehen, dass ihr Gegenüber eigene Interessen, Meinungen, Gefühle und Erwartungen hat. Interaktionsarbeit ist daher auch immer ein sozialer Aushandlungsprozess, der zum Teil hohe psychische (kognitive und emotionale) Anforderungen an die Erwerbstätigen stellt. Weitere Begriffe, die in enger Verbindung zur Interaktionsarbeit stehen, sind Emotionsarbeit, Gefühlsarbeit oder interaktiv-dialogische Tätigkeiten.

Zu den definierenden Merkmalen von Interaktionsarbeit zählen¹:

1. Während der Ausführung eines Arbeitsauftrages kommt es zu einer Interaktion von mindestens zwei Personen, von denen mindestens eine im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit agiert, die andere indes nicht zum Betrieb gehört.
2. Im Zuge der Tätigkeitsausführung nimmt die erwerbstätige Person Einfluss auf physische oder psychische Zustände und/oder Prozesse ihres Gegenübers (z.B. Wahrnehmungen, Einstellungen, Intentionen, Gefühle). Um diese Einflussnahme zu erreichen, entwickeln Erwerbstätige bei der Interaktionsarbeit ein mentales Modell von der jeweiligen Situation ihres Gegenübers und passen dieses im Laufe der Zeit immer wieder an (was sind die Bedürfnisse, Wünsche, Ziele, Erwartungen des Gegenübers? – und was ist vor diesem Hintergrund zu tun, um das Ziel der Arbeitstätigkeit zu erreichen?).

Gut gestaltete Interaktionsarbeit a.) fördert die Aufgabenbewältigung, das Erleben von Sinn und Bedeutsamkeit der Tätigkeit und die Kompetenzentwicklung der Erwerbstätigen und b.) schützt Beschäftigte vor Gefährdungen, die sich aus dem Verhalten der Dienstleistungsempfängenden, aus den emotionalen Anforderungen, der Unplanbarkeit und der Intensität der Interaktionsarbeit ergeben können. Schlecht gestaltete Interaktionsarbeit hingegen erschwert die Erfüllung des Arbeitsauftrages, führt zu Überforderungserleben, d. h. Stress sowie damit verbundenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Relevanz des Faktors

Laut dem DGB Index "Gute Arbeit" (2018) arbeiteten etwa zwei Drittel der deutschen Erwerbstätigen – dies entsprach im Jahr 2018 ca. 30 Mio. Menschen – häufig mit Kundinnen und Kunden, Patientinnen und Patienten, mit Lernenden oder anderen betriebsexternen Personen.² Die weite Verbreitung von Interaktionsarbeit unterstreicht deren Bedeutung für die Wertschöpfung am Wirtschaftsstandort Deutschland (DÖRFLINGER, 2022). Gleichzeitig belegen Studien die gesundheitlichen Risiken schlecht gestalteter Interaktionsarbeit für die Erwerbstätigen, beispielsweise für Burnout oder psychosomatische Beschwerden (z. B. BORRITZ et al., 2006, SÖDERFELDT et al., 1996). Nicht zuletzt kann schlecht gestaltete Interaktionsarbeit Einschnitte für jene betriebsexternen Personen zur Folge haben. Dies kann sich zum Beispiel in einer schlechten Pflege- und Bildungsqualität oder einer als schlecht empfundenen Servicequalität äußern.

Zu beachten ist: Interaktionsarbeit hat zwei Seiten. Sie ist einerseits sinnstiftendes Element der Tätigkeit, Quelle für die unmittelbare Wertschätzung der geleisteten Arbeit und damit eine bedeutsame arbeitsbedingte Ressource (zum Beispiel wenn Menschen beim Lernen unterstützt, Krankheiten gelindert oder familiäre Streitigkeiten geschlichtet werden). Andererseits kann Interaktionsarbeit mit besonderen Anforderungen verbunden sein. Gerade weil das Gegenüber ein (betriebsexterner) Mensch ist, sind der Verlauf, das Ausmaß und die Ausprägungen der sozialen Interaktion oft nur bedingt vorhersehbar. Diese Unvorhersehbarkeit macht Interaktionsarbeit oftmals wenig plan- und standardisierbar. Sie erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und stellt hohe emotionale und kognitive Anforderungen an Beschäftigte.

Gleichermaßen können sich aus der Arbeit mit betriebsexternen Personen Konflikte und Streitigkeiten ergeben, die mit möglichen Gefährdungen für Beschäftigte verbunden sind. So berichten Piesker et al. (2023) in ihrer Studie im öffentlichen Dienst, dass jede vierte befragte Person von gewalttätigen Übergriffen betroffen war. Der DGUV-Bericht zum Arbeitsunfallgeschehen zeigt, dass im Jahr 2022 8.683 meldepflichtige Unfälle auf Angriffe, Bedrohungen oder Gewalt durch betriebsfremde Personen zurückzuführen waren (DGUV, 2023). Die Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (2023) verweist darauf, dass 61 % der Beschäftigten im öffentlichen oder privaten Sektor im Laufe ihres Arbeitslebens bereits Beleidigungen erlebt haben. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundesinnenministeriums berichtet, dass jede elfte erwerbstätige Person in den drei Jahren vor der Befragung mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz konfrontiert war. Dabei entfielen mehr als die Hälfte der Belästigungen auf die Gruppe der Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten sowie Patientinnen und Patienten (SCHRÖTTLE et al., 2019).

¹ Weiterführende Informationen zu den Merkmalen von Interaktionsarbeit finden Sie bei Moser et al. (2024) und Wehrmann (2023b).

² Im Folgenden wird die die Bezeichnung der Kundinnen und Kunden als Synonym für weitere betriebsexterne Personengruppen wie Patientinnen und Patienten, Klientinnen und Klienten sowie Lernende verwendet.

9.4.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

Art der Gefährdung

Viele Beschäftigte entscheiden sich bewusst für einen Beruf im Dienstleistungsbereich, weil sie mit anderen Menschen arbeiten möchten. Auch wenn viele Dienstleistende die Interaktion mit betriebsexternen Personen als abwechslungsreich erleben und den zwischenmenschlichen Austausch schätzen, kann die zu leistende Interaktionsarbeit mit Gefährdungen verbunden sein (HOLZ et al., 2004). Empirische Studien verweisen auf ein breites Spektrum dieser Gefährdungsfaktoren. Sie umfassen in Anlehnung an Wehrmann (2023b)³:

- Negative personenbezogene Kundenverhaltensweisen
- Negative arbeitsbezogene Kundenverhaltensweisen
- Traumatische Erfahrungen
- Vortäuschen und Unterdrücken von Emotionen
- Unplanbarkeit von Interaktionsarbeit
- Hohe Interaktionsintensität

Negative personenbezogene Kundenverhaltensweisen beschreiben Gefährdungen, die sich unmittelbar gegen die Person der oder des Dienstleistenden richten. Hierzu zählen sowohl leichte (z.B. unhöfliches Verhalten) als auch schwere Formen negativen Kundenverhaltens (z.B. aggressives Verhalten). Unhöfliches Kundenverhalten umfasst unfreundliches, respektloses oder auch unverschämtes Verhalten von Kundinnen und Kunden. Dieses kann sich in negativen Verhaltensweisen wie herablassenden Äußerungen, aber auch aus der Unterlassung von Höflichkeitsformen zeigen (z.B. sich für die erbrachte Dienstleistung nicht bedanken). Unhöfliches Verhalten kommt im Vergleich zu aggressivem Verhalten von Kundinnen und Kunden häufiger im Arbeitsalltag von Dienstleistenden vor. Dabei erleben Beschäftigte die Vielzahl an Interaktionen mit unhöflichen Kundinnen und Kunden als erschöpfend (WEHRMANN, 2023b). Aggressives Kundenverhalten unterscheidet sich von unhöflichem Verhalten durch die bewusste Absicht, das Gegenüber psychisch oder physisch zu schädigen und kann in verbale, physische und sexuelle Aggressionen eingeteilt werden (FISK & NEVILLE, 2011). Formen verbaler Aggressionen können sich darin äußern, dass die betriebsexternen Personen die Beschäftigten anschreien, beschimpfen oder beleidigen. Die Bandbreite physischer Aggression reicht von körperlichen Angriffen wie Schlagen, Treten oder Bespucken bis hin zu schweren körperlichen Verletzungen. Formen sexualisierter Aggression lassen sich differenzieren in anzügliche Bemerkungen, frauenfeindliche Beschimpfungen, sexuelle Belästigungen oder sexualisierte körperliche Übergriffe.

Negative arbeitsbezogene Kundenverhaltensweisen. Während sich die zuvor beschriebenen negativen Verhaltensweisen gegen die Dienstleistenden in ihrer Person richten, beziehen sich negative arbeitsbezogene Verhaltensweisen auf den Arbeitsgegenstand der Dienstleistung (WEHRMANN, 2023b). Hierzu gehören bspw. ungerechtfertigte Kundenbeschwerden, eine mangelnde Kundenkooperation oder auch Abstimmungsprobleme zwischen Beschäftigten und betriebsexternen Personen. Weitergehend müssen Beschäftigte oftmals mit überzogenen Erwartungen von Kundinnen und Kunden umgehen.

Traumatische Erfahrungen. Die enge und im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen (z.B. in der Pflege) oft intime Austauschbeziehung birgt das Risiko, mit extremen und emotional stark belastenden Ereignissen konfrontiert zu werden. Zu arbeitsbedingten, potenziell traumatisierenden Erlebnissen zählen die Konfrontation mit Tod oder schwerer Krankheit sowie schwere Übergriffe oder Unfallereignisse (GDA, 2022; CANTU & THOMAS, 2020).

Vortäuschen und Unterdrücken von Emotionen. Beschäftigte in nahezu allen personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten müssen erwünschte Emotionen (z.B. Freude) zeigen und unerwünschte Emotionen (zum Beispiel Ärger) unterdrücken, um den Vorgaben der Organisation gerecht zu werden (ZAPF & WINKLER, 2020). Der "Umgang" mit den eigenen Emotionen ist notwendiger Bestandteil der Dienstleistung (BÖHLE, et al. 2014b). Gefährdungen für die Gesundheit und das Befinden ergeben sich vor allem dann, wenn von den Beschäftigten verlangt wird, Gefühle zu zeigen, die nicht ihren tatsächlichen Empfindungen entsprechen.

Die **Unplanbarkeit von Interaktionsarbeit** stellt einen weiteren spezifischen Gefährdungsfaktor interaktiver Tätigkeiten dar, welcher sich trotz einer prospektiven Arbeitsgestaltung nicht gänzlich vermeiden lässt (BÖHLE & WEIHRICH, 2020). So ist für Beschäftigte oftmals nicht vorhersehbar, auf welche betriebsexternen Personen sie treffen und wie diese sich im nächsten Moment verhalten werden. Ebenso ist der Arbeitsalltag von Dienstleistenden von vielen unvorhergesehenen Ereignissen geprägt, die eine vorausschauende Planung erschweren (z.B. kundeninduzierte Unterbrechungen oder Belastungsspitzen; BÖHLE et al., 2014b).

Eine **hohe Interaktionsintensität** kann quantitativ oder qualitativ geprägt sein: "Die quantitative Interaktionsanforderung [beschreibt] die Menge, Geschwindigkeit und Zeit, in der die Interaktionsarbeit zu verrichten ist, [...] die

qualitative Interaktionsanforderung bezieht sich auf die Komplexität, Schwere und Qualität der zu leistenden Arbeit mit KundInnen" (WEHRMANN, 2023b, S. 197). Die erlebte Interaktionsintensität kann dabei je nach Berufsfeld stark variieren. Während z.B. Kassiererinnen und Kassierer von einer Vielzahl kurzer Interaktionen mit Kundinnen und Kunden berichten, erleben Fallmanagerinnen und Fallmanager die Komplexität der zu leistenden Interaktionsarbeit als belastend. Tabelle 9.4.1 gibt einen Überblick zu den erläuterten Gefährdungsfaktoren aus der Interaktionsarbeit.

Tab. 9.4.1: Gefährdungsfaktoren, die aus der Interaktionsarbeit resultieren (in Anlehnung an Wehrmann, 2023a)

Gefährdungsfaktor	Beschreibung	Beispiele
Negative personenbezogene Kundenverhaltensweisen	Negative Verhaltensweisen betriebsexterner Personen, die sich gegen die Person des Dienstleistenden richten	<ul style="list-style-type: none"> – Unhöfliches Kundenverhalten (z.B. unfreundlich, respektlos, ungerecht) – Aggressives Kundenverhalten (z.B. verbal, physisch, sexuell)
Negative arbeitsbezogene Kundenverhaltensweisen	Negative Kundenverhaltensweisen, die sich gegen den Arbeitsgegenstand richten	<ul style="list-style-type: none"> – Überzogene Kundenerwartungen – Mangelnde Partizipation von Kundinnen und Kunden – Abstimmungsprobleme mit Kundinnen und Kunden – Ungerechtfertigte Kundenbeschwerden – Mangelnde Wertschätzung von Kundinnen und Kunden
Traumatische Erfahrungen, die aus der Interaktion mit Kundinnen und Kunden resultieren	Konfrontation mit emotional stark berührenden Ereignissen	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Tod, Krankheiten und Leiden, persönliches Schicksal – Unfallereignisse und Rettungseinsätze – Überbringung von schlechten Nachrichten – Ekelerregende und schambehaftete Situationen
Vortäuschen und Unterdrücken von Emotionen	Erfordernis, eigene Gefühle regulieren zu müssen	<ul style="list-style-type: none"> – Erfordernis, eigene Gefühle unterdrücken zu müssen, um den Vorgaben der Organisation zu entsprechen
Unplanbarkeit von Interaktionsarbeit	Umgang mit Unwägbarkeiten aus der Arbeit mit Menschen	<ul style="list-style-type: none"> – Unvorhersehbarkeit des Kundenverhaltens – Mangelnde Planbarkeit des Arbeitsalltags – Unvorhergesehene Belastungsspitzen
Hohe Interaktionsintensität	Hohe quantitative und qualitative Interaktionsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Quantitativ: Menge, Geschwindigkeit und Zeit, in der Interaktionsarbeit zu leisten ist – Qualitativ: Komplexität, Schwere und Qualität der zu leistenden Interaktionsarbeit

Wirkungen

Zahlreiche Studien belegen negative Zusammenhänge interaktionsspezifischer Gefährdungen mit der Gesundheit

und dem Wohlbefinden von Beschäftigten. So stellen Grandey et al. (2004) fest, dass die Häufigkeit verbaler Aggressionen von Kundinnen und Kunden mit der emotionalen Erschöpfung von Dienstleistenden zusammenhängt. Sliter et al. (2010) zeigen in ihrer Studie, dass unhöfliches Verhalten von Kundinnen und Kunden negativ mit der selbst wahrgenommenen Arbeitsleistung assoziiert ist. Dormann und Zapf (2004) zeigen, dass belastende Kundeninteraktion (CSS) positiv mit emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung sowie abnehmender Leistungsfähigkeit und negativ mit der Arbeitszufriedenheit von Dienstleistenden zusammenhängt. Sliter et al. (2012) berichten in ihrer Untersuchung im Bankensektor einen Zusammenhang zwischen der Interaktion mit unhöflichen Kundinnen und Kunden und den Arbeitsunfähigkeitstagen der Mitarbeitenden. Harris und Reynolds (2003) verweisen darauf, dass Übergriffe von Kundinnen und Kunden noch Jahre später bei Beschäftigten Symptome einer posttraumatischen Belastungsstörung hervorrufen können. Zudem zeigt Walsh (2011), dass unhöfliches Kundenverhalten mit einer erhöhten Kündigungsabsicht einhergeht.⁴

³ Im Rahmen der GDA-Praxisbroschüre "Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung" werden mögliche Gefährdungen aus der zu leistenden Interaktionsarbeit tieferegreifend konkretisiert (GDA, 2022). Die hier aufgeführten Gefährdungen decken sich weitgehend mit den Faktoren der GDA-Praxisbroschüre.

⁴ Das Teilkapitel 9.4.1 und 9.4.3 stellen eine Zusammenfassung der Ergebnisse der eingereichten Dissertation von Jonas Wehrmann dar. Die Promotionsordnung der Uni Kassel erlaubt es, dass Teile der Dissertation vorveröffentlicht werden.

9.4.2 Ermittlung und Beurteilung der Risiken und Ableitung von Maßnahmen

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gilt es zu ermitteln und zu beurteilen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der in Abschnitt 9.4.1 beschriebenen Gefährdungen so weit wie 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, wie sie beispielsweise in den Normen DIN EN ISO 6385 und 10075-2 beschrieben sind. Grundsätzlich muss die Beurteilung von Gefährdungen tätigkeitspezifisch erfolgen (d.h. die konkreten Anforderungen und Ausführungsbedingungen der betrachteten Tätigkeit müssen in den Blick genommen werden) sowie sachlich begründet und nachvollziehbar sein.

Mögliche Indikatoren, die Gestaltungsnotwendigkeiten je nach interaktivem Tätigkeitsfeld indizieren, sind unter anderem:

- Gehäufte verbale oder physische Übergriffe auf die Beschäftigten
- Vermehrtes/anhaltendes Klagen der Beschäftigten über "schwierige" Kundinnen und Kunden
- Gehäufte Beschwerden betriebsexterner Personen (z.B. aufgrund von langen Wartezeiten, mangelnder Produktqualität, schlechtem Service)

Für die Ermittlung von interaktionsspezifischen Gefährdungen können, wie bei der Gefährdungsbeurteilung allgemein, Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews und Workshops als Analysemethoden eingesetzt werden (siehe BAUA, 2014; GDA, 2022). Grundsätzlich wird empfohlen, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubeziehen und partizipativ an der Ableitung geeigneter Maßnahmen zu beteiligen. Im Mittelpunkt der Analyse sollte dabei die Frage stehen, welche Maßnahmen bereits umgesetzt wurden und welche ggf. weiter umgesetzt werden müssen, um interaktionsspezifische Gefährdungen weitestgehend zu vermeiden.

9.4.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle

Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen im Sinne des Arbeitsschutzes

Arbeitgebende sind laut Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten. Diese Maßnahmen können an vier Ebenen ansetzen: an der Belastungsquelle, der Technik, der Organisation und schließlich an der Person (sog. STOP-Prinzip). Anders als im Industrie- und Produktionsbereich kann und soll der für die Gefährdung bei der Interaktionsarbeit ursächliche Faktor, d.h. der betriebsexterne Mensch, nicht substituiert werden. Auch wenn sich schwierige soziale Interaktionen, z.B. mit Kundinnen und Kunden, als Gefährdungsquelle bei der Interaktionsarbeit nicht gänzlich ausschalten lassen, können Arbeitsschutzmaßnahmen darauf abzielen, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von negativem Kundenverhalten zu reduzieren (WEHRMANN, 2023a). Hierfür ist eine Integration technischer, organisatorischer und personenbezogener Maßnahmen erforderlich (Tabelle 9.4.2). Dabei sind individuelle Schutzmaßnahmen (Person/ Verhaltensprävention) laut Arbeitsschutzgesetz nachrangig zu Maßnahmen auf den beiden anderen Ebenen (Technik, Organisation/ Verhältnisprävention).

Tab. 9.4.2 Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung von Interaktionsarbeit

	Gestaltungsmaßnahmen
T – Technische und bauliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Ungünstige Arbeitsmittel vermeiden (z.B. nicht funktionierende Selbstbedienungskassen). – Interaktionsfreundliche Raumgestaltung (z.B. Sitznischen, Musik im Hintergrund) – Zutrittsregelungen und -kontrollen – Flucht-/Rückzugswege bei Übergriffen von Kundinnen und Kunden gewährleisten – Geeignete Alarmierungsmöglichkeiten (z.B. Personen-Notsignal-Anlagen) – Sicherheits- und Trennwände – Kameraüberwachung, Audioaufnahmen (z.B. Gesprächsmitschnitte) – Potenziell gefährliche Gegenstände in der Arbeitsumgebung vermeiden (Tacker, Brieföffner etc.)
O – Organisatorische Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Ungünstige Raumsituationen vermeiden (z.B. grelles Licht, Lärm, "hektische" Umgebung, Kälte, Zugluft) – Klare Verhaltensregeln und Leitlinien bei Übergriffen von Kundinnen und Kunden – Null-Toleranz-Politik bei Übergriffen und sexueller Belästigung von Kundinnen und Kunden – Ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen für Interaktionsarbeit: Arbeitsorganisation so gestalten, dass Zeit für soziale Interaktionen von vornherein eingeplant wird – Analyse der Ursachen für schwieriges Kundenverhalten (z.B. lange Wartezeiten) – Alleinarbeit in kritischen sozialen Situationen vermeiden – Erholungsförderliche Pausenmodelle entwickeln und umsetzen – Ausgewogene Verteilung interaktiver und monologischer Tätigkeiten (z.B. Rotationsprinzipien, sodass Intensität der interaktiven Anforderungen variiert) – Den Beschäftigten Spielräume für ein flexibles Handeln in interaktiven Situationen ermöglichen – Internes Dokumentations- und Meldewesen bei Übergriffen von Kundinnen und Kunden – Beschwerdemanagement einrichten und umsetzen – Betriebliches Eingliederungsmanagement für Wiederaufnahme der Tätigkeit nach Gewaltvorfall anbieten – Soziale Interaktionen mit betriebsexternen Personen regelmäßig in Teambesprechungen thematisieren

P – Person	<ul style="list-style-type: none">– Fortbildungen für Beschäftigte und Führungskräfte (z.B. Kommunikations-, Konflikt- und Deeskalationstrainings, Schulung des Serviceverhaltens etc.)– Unterweisungen (Notfallschema, Handlungspläne bei Übergriffen von Kundinnen und Kunden)– Nachsorge- und Betreuungsangebote (z.B. psychologische Notfallbetreuung, Seelsorgeprogramme, Supervisionsangebote, kollegiale Fallberatungen)
------------	---

Wirksamkeitskontrolle

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es, ergriffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dies umfasst die Kontrolle, ob festgelegte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, sowie die Beurteilung, ob damit Gefährdungen tatsächlich reduziert wurden. Die Informationen für die Wirksamkeitskontrolle können zu unterschiedlichen Zeitpunkten (vor, während und nach der Maßnahmenumsetzung) und auf vielfältigen Wegen gewonnen werden: durch Befragungen der Mitarbeitenden, im Rahmen von Workshops oder Begehungen, durch Dokumentenanalysen (z.B. Monitoring der Häufigkeit von Übergriffen).

9.4.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur

Gesetze

- www.gesetze-im-internet.de; www.eur-lex.europa.eu/homepage.html; Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG): § 4 Abs. 1, § 5 Abs. 3, § 6 Abs. 1
- [Gesetz über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt](#)

DGUV Regeln und -Informationen

- DGUV Information 206-015: Alles für den Kunden? Arbeitsbelastungen und Bedrohungen an Arbeitsplätzen mit Kundenkontakt
- DGUV Information 212139: Notrufmöglichkeiten für allein arbeitende Personen
- [DGUV Regel 112139](#): Einsatz von Personen-Notsignal-Anlagen

(Arbeits-)wissenschaftliche Erkenntnisse der BAuA

Moser, J., Ingenfeld, P., Zeibig, R., Zink, M., Burr, H., Hünefeld, L., Möller, H. & Rösler, U. (2024). Arbeit und Gesundheit bei Erwerbstätigen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen. BAuA Fokus.

Petersen, J. & Melzer, M. (2023). Gewalt in der ambulanten Pflege: Prävalenz, Antezedenzen und Auswirkungen – Ergebnisse eines Online-Surveys. Poster während der 63. Wissenschaftliche Jahrestagung der DGAUM., Kongressdokumentation DGAUM 2023. Seiten 1-2.

<https://www.baua.de/DE/Forschung/Forschungsprojekte/pdf/F2521-Poster.pdf>

Schlicht, L., Melzer, M. & Rösler, U. (2021). Personenbezogene Tätigkeiten im digitalen Wandel: Arbeitsmerkmale und Technologieeinsatz. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2021.

<https://doi.org/10.21934/baua:preprint20210112>

Schöllgen, I. & Schulz, A. (2016a). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Emotionsarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

<https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20160713/1F>

Schöllgen, I. & Schulz, A. (2016b). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Traumatische Belastungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

<https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/1G>

Wehrmann, J. (2023c). Interaktionsbezogene Stressoren und Ressourcen von Basisarbeitenden. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz (S. 1–16). GfA-Press.

Veröffentlichungen der Arbeitsschutzbehörden der Bundesländer sowie der Unfallversicherungsträger

- [BGW 08-00-070](#): Prävention von Gewalt und Aggression gegen Beschäftigte - Handlungshilfe für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen.
- [GDA \(2022\)](#). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung: Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche / Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Literatur

BAUA. (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Erich Schmidt Verlag.

Böhle, F., Stöger, U. & Wehrich, M. (2014b). Interaktionsarbeit gestalten: Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Edition Sigma.

Böhle, F. & Wehrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74(1), 9–22.

<https://doi.org/10.1007/s41449-020-00190-2>

Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. Scandinavian journal of public health, 34(1), 49–58.

Cantu, L. & Thomas, L. (2020). Baseline wellbeing, perceptions of critical incidents, and openness to debriefing in community hospital emergency department clinical staff before COVID-19, a cross-sectional study. *BMC Emergency Medicine*, 20(1), 1–8.

<https://doi.org/10.1186/s12873-020-00372-5>

Deutscher Gewerkschaftsbund. (2023). Umfrage zu Zufriedenheit, Respekt und Gewalt gegenüber Beschäftigten im Dienst der Gesellschaft.

https://mensch.dgb.de/w/files/konferenz/dgb-040-umfrageergebnisse_2023_final.pdf

DGB-Index Gute Arbeit. (2018). Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor. (verdi, Hrsg.)

<https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++2710716a-e72f-11e8-891f-52540088cada>

DGUV (2023). Arbeitsunfallgeschehen 2022.

<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4759>

Dörflinger, N. (2022). Social interactions at work: why interactive work should be an analytical category in its own right. *Employee Relations* 44(7), 81–95.

<https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0245>

Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.6>

Fisk, G. M. & Neville, L. B. (2011). Effects of customer entitlement on service workers' physical and psychological well-being: A study of waitstaff employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 391–405.

<https://doi.org/10.1037/a0023802>

GDA (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung: Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche / Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

<https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Psychische-Belastung-Gefahrungsbeurteilung-4-Auflage.html>

Glaser, J., Lampert, B. & Weigl, M. (2008). Arbeit in der stationären Altenpflege: Analyse und Förderung von Arbeitsbedingungen, Interaktion, Gesundheit und Qualität. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Grandey, A. A., Dickter, D. N. & Sin, H.P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418.

<https://doi.org/10.1002/job.252>

Harris, L. C. & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161.

<https://doi.org/10.1177/1094670503257044>

Holz, M., Zapf, D. & Dormann, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit*, 13(3), 278–291.

Piesker, A., Steffens, C., Bühren, K., Tritsch, S. V. & Uhlig, F. (2023). Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in Deutschland: Ausmaß, Erscheinungsformen und Präventionsmöglichkeiten (Speyerer Forschungsbericht 303). Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

<https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/index/index/se-archtype/series/id/11/docId/5769/>

Schröttle, M., Meshkova, K. & Lehmann, C. (2019). Umgang mit Sexueller Belästigung am Arbeitsplatz—Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz.pdf

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. & McInerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481.

<https://doi.org/10.1037/a0020723>

Sliter, M., Sliter, K. & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139.

<https://doi.org/10.1002/job.767>

Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Muntaner, C., O'Campo, P., Warg, L. E., & Ohlson, C. G. (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: a conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social science & medicine*, 42(9), 1217–1226.

Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor—An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*, 29(1), 67–78.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.08.001>

Wehrmann, J. (2023a). Interaktionsarbeit – Berücksichtigung spezifischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU; Zeitschrift für medizinische Prävention*, 58(3), 149–154.

<https://doi.org/10.17147/asu-1-257885>

Wehrmann, J. (2023b). Interaktionsbezogene Stressoren und Ressourcen – Entwicklung einer Taxonomie zur menschengerechten Gestaltung von Interaktionsarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 77(2), 188–217.

<https://doi.org/10.1007/s41449-023-00364-8>

Zapf, D. & Winkler, A. D. (2020). Emotionsregulation in Organisationen. In *Handbuch Emotionsregulation* (S. 163–172). Springer.

Internetangebote / Links

- Interaktionsarbeit - die Arbeit an und mit Menschen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
www.baua.de/interaktionsarbeit
- Erweiterung des Konzeptes "Mensch-Technik-Organisation" für personenbezogene Tätigkeiten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
<https://www.baua.de/DE/Forschung/Schwerpunkt-Digitale-Arbeit/Taetigkeiten-im-digitalen-Wandel/Personenbezogene-Taetigkeiten/Erweitertes-MTO-Konzept.html>
- Interaktionsarbeit: Wirkung und Gestaltung des technologischen Wandels (InWiGe)
<https://www.baua.de/DE/Forschung/Forschungsprojekte/f2488.html>
- Homepage Interaktionsarbeit gestalten
https://www.interaktionsarbeit.de/DE/Home/home_node.html
- Innovative gute Arbeit von verdi: Interaktionsarbeit
<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit>

9.4.5 Autor/in und Ansprechpartner/in

Ulrike Rösler, Fachgruppe 3.3 "Arbeitsgestaltung bei personenbezogenen Dienstleistungen"

Jonas Wehrmann, Fachgruppe 1.3 "Strukturelle Veränderungen und Arbeitsorganisation; Projektkoordination INQA"

[Kontakt](#)

Impressum

Zitiervorschlag:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer, Hrsg., 2023.
Handbuch Gefährdungsbeurteilung
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
DOI: 10.21934/baua:fachbuch20230531
[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: Strategische Kommunikation und Kooperation, BAuA

Gestaltung: Susanne Graul, BAuA; eckedesign, Berlin

Fotos: Uwe Völkner, Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln; Kapitel "Biostoffe": Nancy Heubach, BAuA

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.