



## Handbuch Gefährdungsbeurteilung - Teil 2 9 Psychische Faktoren

# Inhaltsverzeichnis

9 Psychische Faktoren	3
9.1 Arbeitsaufgabe	9
9.2 Arbeitsorganisation	16
9.3 Soziale Beziehungen	26

## **Autoren**

### **Einführung**

- Dr. PH David Beck
- Dr. phil. Katja Schuller

### **Arbeitsaufgabe**

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

### **Arbeitsorganisation**

- Dr. phil. Katja Schuller
- Dr. rer. nat. Maren Formazin

### **Soziale Beziehungen**

- Dr. rer. nat. Johannes Wendsche
- Dr. phil. Birgit Thomson
- Dr. PH David Beck

## 9 Psychische Faktoren



Gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1 wird "psychische Belastung" definiert als die "Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken", also Reaktionen im Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Erinnern usw. hervorrufen. Dazu gehören 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. 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, 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 Einverständnis 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) und in der Biostoffverordnung (§ 4 BioStoffV). 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, das 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 biologischen Arbeitsstoffen (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 Biostoffen 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.

### 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 langandauernde 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. 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 9-1 aufgeführten Gefährdungen sowie Möglichkeiten zur Gefährdungsvermeidung werden in den nachfolgenden Kapiteln zur Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsaufgaben (Kapitel 9.1), Arbeitsorganisation (Kapitel 9.2) und sozialen Beziehungen (Kapitel 9.3) näher beschrieben. Anforderungen an die Beurteilung und Gestaltung von Arbeitszeit werden im Kapitel 10 dargestellt; auf psychische Belastung durch Lärm, Beleuchtung, Klima und Mensch-Technik-Interaktion wird in den Kapiteln 6 und 7 eingegangen.

Tab.9-2 Gefährdungen durch psychische Belastung

<p><b>Arbeitsaufgabe (Kapitel 9.1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– unvollständige, partialisierte Tätigkeiten</li> <li>– abwechslungsarme Tätigkeiten, einseitige Anforderungen</li> <li>– unzureichende Tätigkeitsspielräume in Bezug auf Arbeits- und Pausenzeiten, Arbeitstempo, Arbeitsmittel- und -abläufe, Arbeitsziele und -menge</li> <li>– emotionale Dissonanz</li> <li>– traumatisierende Ereignisse bei der Arbeit</li> <li>– unzureichende Passung von Arbeitsanforderungen und Qualifikation der Arbeitenden</li> <li>– unzureichende Gelegenheiten zu sozialen Kontakten, sozial isolierte Arbeit</li> </ul>	<p><b>Arbeitsorganisation (Kapitel 9.2) und Arbeitszeit (Kapitel 10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und –komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck),</li> <li>– häufige und/oder langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeitsabläufe,</li> <li>– unzureichende Möglichkeiten zum fachlichem Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung,</li> <li>– Behinderungen des Austausches, der Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung durch ungünstige räumliche, zeitliche und ablauforganisatorische Rahmenbedingungen (z.B. bei ortsflexiblen Arbeiten),</li> <li>– fehlende, zu eng begrenzte und unklare Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die Beschäftigte für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben benötigen, (Rollenunklarheit),</li> <li>– widersprüchliche Arbeitsanforderungen</li> </ul>
<p><b>Soziale Beziehungen (Kapitel 9.3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Kolleginnen und Kollegen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch (z.B. bezgl. fachlichem Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit)</li> <li>• mangelnde soziale Unterstützung</li> <li>• häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen und /oder Gewalt am Arbeitsplatz</li> <li>• Zulassen und/oder Zeigen von destruktives Verhalten (z. B. Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Mobbing, Belästigung)</li> </ul> </li> <li>– Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Rückmeldung und Anerkennung</li> <li>• Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch</li> <li>• mangelnde soziale Unterstützung</li> <li>• häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen und /oder Gewalt am Arbeitsplatz</li> <li>• Zulassen und/oder Zeigen von destruktives Verhalten (z. B. Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Mobbing, Belästigung)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Arbeitsumgebung (Kapitel 6 und Kapitel 7)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lärm, störende Hintergrundgeräusche</li> <li>– ungünstige klimatische Arbeitsumgebung,</li> <li>– unzureichende/ ungünstige Beleuchtung,</li> <li>– störende bzw. beeinträchtigende Gerüche,</li> <li>– räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und Arbeitsplätze</li> <li>– unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Raumklima, Beleuchtung, Luftqualität)</li> </ul>

### 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.

#### **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 (beispielsweise überlange Arbeitszeiten, destruktives Führungsverhalten, Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck, emotionale Dissonanz) so weit 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). Arbeitgebersollten 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](http://www.gesetze-im-internet.de)
- [www.eur-lex.europa.eu/homepage.html](http://www.eur-lex.europa.eu/homepage.html)
- [www.dguv.de/de/praevention/vorschriften\\_regeln](http://www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln)
- [www.beuth.de](http://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.



- Erkenntnisse 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 (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- 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.
- EN ISO 10075-2 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996). Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2000. Berlin: Beuth.
- 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.
- Langhoff, T., Satzer, 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 präventionsfachlicher 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 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"
- Dr. Katja Schuller  
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"

## 9.1 Arbeitsaufgabe

### Begriffsdefinition

Die DIN EN ISO 6385:2004 definiert die Arbeitsaufgabe als ""eine zur Erfüllung eines vorgesehenen Arbeitsergebnisses erforderliche Aktivität oder Anzahl von Aktivitäten des Arbeitenden/Benutzers". Die Arbeitsaufgabe bestimmt somit, welche Arbeitsleistungen (körperlich, psychisch) von Arbeitenden gefordert werden, um ein gewünschtes Arbeitsergebnis zu erreichen.

Nach der DIN EN ISO 6385 sind Arbeitsaufgaben gut gestaltet, wenn sie:

- vollständige, ganzheitliche Arbeitseinheiten erfordern, die von den Arbeitenden als ein bedeutsamer Beitrag zum gesamten Arbeitssystem erkannt und verstanden werden,
- den Einsatz einer Vielfalt von Fertigkeiten, Begabungen und Tätigkeiten erfordern,
- auf die Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Arbeitenden abgestimmt sind und sie entsprechend weder über- noch unterfordern,
- Möglichkeiten für die Entwicklung bestehender Fertigkeiten und den Erwerb neuer Fertigkeiten schaffen,
- einen angemessenen Grad an Entscheidungsfreiheit hinsichtlich Vorrang von Aufgaben, Tempo und Vorgehensweise einräumen,
- Gelegenheiten zu sozialen Kontakten vorsehen bzw. Kommunikation und Kooperation mit Menschen erfordern,
- aussagefähige Rückmeldungen (über die Aufgabendurchführung) an die Arbeitenden vorsehen.

### Relevanz des Faktors

Der Stressreport 2019 (BAUA, 2020) gibt allgemein Auskunft über die Verbreitung zentraler Faktoren der Arbeitsgestaltung, wobei hier als Merkmale der "Arbeitsaufgabe" der Tätigkeitsspielraum sowie die Emotionsarbeit Berücksichtigung fanden. Die Befunde zeigen, dass 64 % der insgesamt befragten abhängig Beschäftigten ihre Arbeit häufig selbst planen und einteilen können, 29 % 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 "Verkehr und Logistik" nur knapp die Hälfte der Beschäftigten (48 %) an, die Arbeit häufig selbst planen und einteilen zu können. Von den in diesem Bereich Beschäftigten berichten auch nur 19 %, "häufig Einfluss auf die Arbeitsmenge" zu haben. Im Bereich "Gesundheit und Sozialwesen" sind dagegen 25 % häufig mit gefühlsmäßig belastenden Situationen konfrontiert. Im Bereich "Erziehung und Unterricht" sind es 20 % der Beschäftigten.

### 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 Tätigkeitsspielraum und Emotionsarbeit mit körperlichen oder psychosomatischen Beschwerden sowie Befindensindikatoren wie etwa Arbeitszufriedenheit und Stresserleben.

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

- unvollständige, partialisierte Tätigkeiten;
- abwechslungsarme Tätigkeiten, bei denen der immer gleiche Arbeitsgang ständig wiederholt wird und an den Arbeitenden nur einseitige Anforderungen gestellt werden;
- unzureichende Tätigkeitsspielräume, infolge derer Beschäftigte ihre Arbeits- und Pausenzeiten, das Arbeitstempo, die Arbeitsmittel und -abläufe sowie die Arbeitsziele und -menge nicht so beeinflussen können, dass sich Arbeitsaufgaben effektiv und gesundheitsverträglich durchführen lassen;
- emotionale Dissonanz;
- arbeitsbedingte traumatische Belastung;
- unklare Kompetenzen und Zuständigkeiten, Rollenunklarheit ( 9.2);
- unzureichende Passungen von Tätigkeitsanforderungen und Qualifikation der Arbeitenden (auch im Hinblick auf die Bewältigung emotionaler Anforderungen);
- unzureichende Gelegenheiten zu sozialen Kontakten;
- sozial isolierte Arbeit, bei der bei einem Unfall oder dem Auftreten einer kritischen Situation nicht sofort Hilfsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Durch Studien belegt ist die Gesundheitsrelevanz des Tätigkeitsspielraums, also der Möglichkeit, Einfluss auf den Verlauf einer Arbeitstätigkeit nehmen bzw. Entscheidungen treffen zu können. Ein hoher Tätigkeitsspielraum steht im Zusammenhang mit positiven Folgen für die Gesundheit, während ein geringer Tätigkeitsspielraum 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 Tätigkeitsspielraum 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).

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 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. 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 Dissonanzerfahrungen mit erhöhter emotionaler Erschöpfung und stärkerer Depersonalisation (d. h. dem Verlust der persönlichen Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber) sowie mit schlechterem mentalen und körperlichen Befinden einher (SCHÖLLGEN & SCHULZ, 2016a).

Bei Tätigkeiten, bei denen Beschäftigte bei ihrer Arbeit traumatisch belastet werden könnten, sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch die Möglichkeiten zu prüfen, die damit verbundenen Gesundheitsrisiken so weit als möglich zu reduzieren. Traumatisierende Ereignisse sind gekennzeichnet durch die Konfrontation mit tatsächlichem oder drohendem Tod oder ernsthafter Verletzung oder einer Gefahr für die eigene oder fremde körperliche Unversehrtheit (SCHÖLLGEN & SCHULZ, 2016b). Die traumatische Belastung durch solche Ereignisse kann schwerwiegende Folgen für die (psychische) Gesundheit der Betroffenen haben. Von traumatisierenden 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 beispielsweise unzureichende Tätigkeitsspielräume) so weit als möglich zu reduzieren. Zu dieser Beurteilung gibt es keine spezifischen gesetzlichen Vorschriften und staatlichen Regeln außer der grundlegenden Forderung, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Hierbei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen, wie sie beispielsweise 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 ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2017, BAUA, 2014). 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 Tätigkeitsspielräume 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.

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:

- 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,
- 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.

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, 2017, BAUA, 2014).

### 9.1.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur

- [www.baua.de](http://www.baua.de)
- [www.dguv.de/de/praevention/vorschriften\\_regeln](http://www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln)
- [www.beuth.de](http://www.beuth.de)

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

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

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). Stressreport Deutschland 2019 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

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.

EN ISO 10075-2 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996). Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2000. Berlin: Beuth.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (3. Aufl.). Berlin: GDA Psyche.

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**

- Prof. Dr. Martin Schütte  
Fachbereich 3 "Arbeit und Gesundheit"
- Dr. David Beck  
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale 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.

Angelehnt an die DIN EN ISO 6385 und die DIN EN ISO 10075-2 (vgl. auch GDA ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022) ist zur Umsetzung dieser Ziele die Arbeit so zu organisieren, dass:

- die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen (z.B. Zeit, Qualifikation, Sachmittel, Informationen) und situationsangemessen eingesetzt werden können,
- sich Beschäftigte konzentriert und störungsfrei einer Arbeitsaufgabe zuwenden können,
- Beschäftigte klar definierte Aufgaben, Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche haben,
- ausreichende Möglichkeiten zu fachlichem Austausch, zur Abstimmung und Zusammenarbeit vorhanden sind.

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

Ergebnisse aus dem Stressreport 2019 (BAuA, 2020) 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, wie viel Prozent der Beschäftigten einzelne Aspekte der Arbeitsorganisation als "häufig" auftretend beurteilen. So schätzen 60 Prozent dieser Beschäftigten, dass sie häufig verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen müssen, wobei dies besonders für den Wirtschaftszweig Erziehung und Unterricht gilt. Starken Termin- oder Leistungsdruck berichtet knapp die Hälfte aller Befragten (48 Prozent), insbesondere diejenigen im Dienstleistungsbereich. 46 Prozent der Beschäftigten geben an, bei der Arbeit häufig unterbrochen oder gestört zu werden. Mit 34 Prozent deutlich geringer ist der Anteil derer, die aussagen, häufig sehr schnell arbeiten zu müssen, wobei dies insbesondere für Beschäftigte im Gastgewerbe zutrifft.

**Tab. 9.2-1** Aspekte der Arbeitsorganisation, differenziert nach Branchen (% der Beschäftigten, die angeben, dass dieser Aspekt "häufig" auftritt; BAuA, 2020)

Wirtschaftszweige <sup>1</sup>	verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen	starker Termin- oder Leistungsdruck	bei der Arbeit gestört, unterbrochen	sehr schnell arbeiten müssen
Verarbeitendes Gewerbe	56	49	46	34
Energieversorgung	66	44	47	25
Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung/ Beseitigung von Umweltverschmutzungen	59	25	33	* <sup>2</sup>
Baugewerbe	45	48	37	32
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	59	44	50	42
Verkehr und Lagerei	54	52	34	38
Gastgewerbe	69	53	41	62
Information und Kommunikation	64	53	45	29
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	61	53	56	33
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	68	56	52	30
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen	66	44	54	30
Erziehung und Unterricht	74	42	42	20
Gesundheit und Sozialwesen	66	52	54	40
Kunst, Unterhaltung und Erholung	60	41	37	* <sup>2</sup>
<b>Gesamt</b>	<b>60</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>34</b>

<sup>1</sup>Die Wirtschaftszweige Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Grundstücks- und Wohnungswesen, Private Haushalte, Exterritoriale Organisationen und Körperschaften entfallen wegen zu geringer Fallzahlen.

<sup>2</sup>Zellen mit \* bedeuten, dass aufgrund der geringen Fallzahlen und der Konvention, Daten unter 50 Personen nicht zu berichten, Aussagen nicht möglich sind.

### 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 die Menge und Vielfalt an 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,
- Arbeitsabläufe häufig und/oder langandauernd unterbrochen und gestört werden,
- unzureichende Möglichkeiten zum fachlichem 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),
- Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die Beschäftigte für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben benötigen, fehlen, zu eng begrenzt oder unklar sind (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 erledigenden 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 Beeinträchtigungen 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, wenn auch seltener, wurde untersucht, wie sich zu eng bemessene Erledigungszeiträume bei 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 Beeinträchtigungen mentaler Gesundheit (z. B. Frustration, Burnout, emotionaler Erschöpfung) und psychosomatischen Beschwerden einhergehen.

Neben diesem zentralen Aspekt der Arbeitsorganisation gibt es weitere Arbeitsbedingungen, die einen erhöhten Arbeitsaufwand mit sich bringen. 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 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 verschiedenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen, 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 Gedächtnisanforderungen und/oder einer hohen Komplexität unterbrochen, wird die Leistung stärker gemindert als bei geistig weniger anspruchsvollen Aufgaben.

Um es Beschäftigten zu ermöglichen, die Arbeitsaufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit mit einem angemessenen Aufwand erledigen zu können, müssen Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten entsprechend gestaltet werden. Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines (arbeitsbezogenen) fachlichen und sozialen Austauschs. In Unterkapitel

9.3 wird ausführlicher auf die Gesundheitsrelevanz und die Gestaltung sozialer Beziehungen bei der Arbeit eingegangen. Hier an dieser Stelle geht es um die Schaffung von Möglichkeiten zum fachlichen Austausch und der Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Kommunikation und Kooperation. Dazu sind schon bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben die jeweiligen Kooperationserfordernisse, die die Aufgaben an den Beschäftigten stellen, zu bedenken, d. h. die Frage danach, mit wem sich der Beschäftigte zu welchem Zweck und zu welchen Inhalten abstimmen muss, um seine Aufgaben in der erwarteten Qualität zu erledigen. Von einer Gefährdung ist auszugehen, wenn Möglichkeiten zum fachlichen Austausch unzureichend sind und die zeitlichen, räumlichen und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen für die notwendige Kommunikation und Kooperation so gestaltet sind, dass Abstimmungen und die Zusammenarbeit nur mit einem stark erhöhten Mehraufwand erfolgen können.

<sup>1</sup> 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 tätigkeitspezifisch 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 Arbeitsprogramm Psyche, 2022; BAuA, 2014). 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, 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 Gestaltungsmaßnahmen auf sehr unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens möglich sind: So kann hoher Arbeitsintensität bereits an der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Markt entgegengewirkt 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. Daneben lässt sich die Arbeitsverteilung unter Berücksichtigung individueller Qualifikationen und Präferenzen der Beschäftigten einerseits und der Schwierigkeit und Komplexität der Arbeitsaufgaben andererseits vornehmen, um hoher Arbeitsintensität zu begegnen (vgl. SCHULLER & SCHULZ-DASACZYNSKI, 2022).

Es gibt noch weitere Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen Arbeitgeber über arbeitsorganisatorische Maßnahmen einen erheblichen Mehraufwand 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 zu bearbeiten. Negative Wirkungen von Unterbrechungen können reduziert 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

Um Mehraufwand bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben zu vermeiden, sollte es ein Ziel der Arbeitsgestaltung 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 Beschäftigte wissen, 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.

### Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten

Da nahezu alle Beschäftigten bei ihrer Arbeit mit anderen Personen beruflich kommunizieren müssen, ist sicherzustellen, 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

Die Erledigung der jeweiligen Aufgabenmenge innerhalb einer bestimmten Zeit setzt bestimmte Qualifikationen (Fähigkeiten/Fertigkeiten) der Beschäftigten voraus. Sind diese nicht gegeben, ist die Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit nicht zu bewältigen, 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 Erledigungszeiträume begegnen, mittel- und langfristig sind angemessene Ressourcen für die zielgerichtete Weiterbildung und Qualifizierung der entsprechenden Beschäftigten bereitzustellen.

### Tätigkeitsspielräume

Tätigkeitsspielraum wird als eigenständiger Gestaltungsaspekt der Arbeitsaufgabe in Kapitel 9.1 behandelt. Dennoch wird gerade am Beispiel des Tätigkeitsspielraumes deutlich, wie verschiedene Gestaltungsaspekte zusammenwirken. So sind Tätigkeitsspielräume 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). Aufgabenmenge, Aufgabenvielfalt sowie Aufgabenkomplexität sind so zu planen, dass Pausen- und Ruhezeiten eingehalten werden können.

### 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](http://www.gesetze-im-internet.de)
- [www.eur-lex.europa.eu/homepage.html](http://www.eur-lex.europa.eu/homepage.html)
- [www.baua.de](http://www.baua.de)
- [www.dguv.de/de/praevention/vorschriften\\_regeln](http://www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln)
- [www.beuth.de](http://www.beuth.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

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

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). Stressreport Deutschland 2019 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

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 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996). Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2000. Berlin: Beuth.

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.

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. Maren Formazin  
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 der 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.
- Führungskräfte genügend Zeit und Qualifizierungsmöglichkeiten erhalten, um die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz angemessen und wertschätzend gestalten zu können

Gut gestaltete soziale Beziehungen wirken sich förderlich auf das Erreichen von Auftrags- und Leistungszielen sowie auf die Selbstwirksamkeitserwartung, die berufliche Identität und die Kompetenzentwicklung des Beschäftigten aus.

### Relevanz des Faktors

Abhängig Beschäftigte sind im Arbeitskontext stets Bestandteil eines sozialen Systems und stehen damit in Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten. Ausgehend von den Ergebnissen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 erlebt sich die übergroße Mehrheit der deutschen 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 berichtet nur ein Drittel der Beschäftigten, regelmäßig Lob und Anerkennung durch den Vorgesetzten zu erhalten.

**Tab. 9.3-1** Soziale Beziehungen im Arbeitskontext (% häufig; BIBB/BAuA, 2018)

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

Kunst, Unterhaltung und Erholung	85	79	76	56	27
<b>Gesamt</b>	<b>86</b>	<b>80</b>	<b>79</b>	<b>59</b>	<b>33</b>

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.

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%).

### 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)
- 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). Negative Wirkungen sind darüber hinaus auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und Abwesenheitszeiten belegt.

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

Soziale Beziehungen in Organisationen verändert sich mit 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 -kultur<sup>1</sup> 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 Arbeitsform 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 auch die ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes gewährleistet sein. 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). 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).

Insofern berichten operative Führungskräfte einen schlechteren Gesundheitszustand als Führungskräfte auf höheren Führungsebenen (STEIDELMÜLLER et al., 2020). Es ist insofern 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 Mitarbeiter. 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). 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 (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.

Von Mobbing wird gesprochen, wenn eine Person wiederholt (mindestens 1x pro Woche) und über einen längeren Zeitraum ( $\geq 6$  Monate) hinweg negativem Verhalten ausgesetzt ist, dass von einer oder mehreren Personen am Arbeitsplatz ausgeht, und wenn sie nicht in der Lage ist, sich dagegen zur Wehr zu setzen (i. S. einer Unterlegenheit und eines Kontrolldefizites der Mobbingbetroffenen). Mobbing kann verschiedene Formen annehmen (HOLZ et al., 2004): organisationales Mobbing (z. B. Eingriffe in die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation, den Kompetenzbereich einer Person), soziale Isolation (z. B. gezieltes Ausgrenzen durch Gesprächsverweigerung), Angriffe auf die Person und die Privatsphäre (z. B. selbstwertverletzende Äußerungen über die Person ohne Arbeitsbezug), das Verbreiten von Gerüchten, verbale Drohungen und Aggressionen (z. B. Anschreien vor der Arbeitsgruppe). Allen unter den Mobbingbegriff subsumierten Verhaltensweisen gemeinsam

ist, dass sie "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. 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-fairer Führungsstil, Umstrukturierungsmaßnahmen, Rollenunklarheit, Rollenkonflikte) entstehen (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).

<sup>1</sup> 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 Führungsleitlinien erstellt und alle Führungskräfte in Standards "guter Führung" geschult werden. Um destruktives Führungsverhalten vorzubeugen, ist eine systematische Führungskräfteauswahl, -bewertung und -entwicklung einschließlich aktiver Sanktionierung destruktiven Führungsverhaltens notwendig. Auf der Ebene der Mitarbeiter ist empfehlenswert, Schulungen zu Merkmalen, Ursachen und Bewältigungsmöglichkeiten beeinträchtigter sozialer Beziehungen auf Arbeit anzubieten.

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

#### Arbeitsorganisation:

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

#### Führungskräfte:

- regelmäßige Teambesprechungen einführen, die auch die aktuelle Arbeitsorganisation und mögliche Probleme beinhalten,
- mindestens einmal jährliches, individuelles und dokumentiertes Mitarbeitergespräch durchführen,
- Sprechzeiten für alle Mitglieder der Arbeitsgruppe anbieten,
- Konflikten vorbeugen durch transparente Kommunikation von Entscheidungen und Veränderungen,
- 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:

- 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 Gesprächsräumen, Schutzscheiben bzw. Beratung an Schaltern),
- Prävention von Übergriffen durch Kunden/-innen und Klienten/-innen mittels technischer Maßnahmen (z. B.

- Personennotsignale, stationäre Alarmierungsmöglichkeiten, Videoübertragungseinrichtungen),
- 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](http://www.gesetze-im-internet.de)
- [www.eur-lex.europa.eu/homepage.html](http://www.eur-lex.europa.eu/homepage.html)
- [www.baua.de](http://www.baua.de)
- [www.dguv.de/de/praevention/vorschriften\\_regeln](http://www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln)
- [www.beuth.de](http://www.beuth.de)

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 der 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.

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.

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
- 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.
- KLUGE, A. (2021). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- LANG, J., OCHSMANN, E., KRAUS, T., & LANG, J.W.B. (2012). Psychosocial work stressors as antecedents of musculoskeletal problems: A systematic review and meta-analysis of stability-adjusted longitudinal studies. *Social Science & Medicine*, 75, 1163–1174.
- LANGE, S., BURR, H., CONWAY, P. M., & ROSE, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: Prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92, 2, 237–247.
- MONTANO, D., REESKE-BEHRENS, A., & FRANKE, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Führung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- NIXON A.E., MAZZOLA J.J., BAUER J., KRUEGER J.R., & SPECTOR P.E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25, 1–22.
- OTTO, K., THOMSON, B., & RIGOTTI, T. (2018). When dark leadership exacerbates the effects of restructuring. *Journal of Change Management*, 18, 96–115.
- ROTH, I., MÜLLER, N. & THOREIN, A. (2019). *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit: Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-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.
- 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 der Zeitschrift Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin (special issue)*
- 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.

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"
- Dr. David Beck  
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"

[Kontakt](#)

## Impressum

### Zitiervorschlag:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer, Hrsg., 2023.  
Handbuch Gefährdungsbeurteilung  
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
DOI: 10.21934/baua:fachbuch20230531  
[Bitte Zugriffsdatum einfügen]  
Verfügbar unter: [www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung](http://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](mailto:info-zentrum@baua.bund.de)  
Internet: [www.baua.de](http://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.