

Inhaltsverzeichnis

9.3 Soziale Beziehungen	1
9.3.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen	4
9.3.2 Ermittlung und Beurteilung	7
9.3.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle	8
9.3.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur	10
9.3.5 Autoren und Ansprechpartner	13

9.3 Soziale Beziehungen

Begriffsdefinition

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

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

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

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

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

Relevanz des Faktors

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

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

Wirtschaftszweige	gute Zusammenarbeit mit Kollegen	am Arbeitsplatz Teil einer Gemeinschaft	Hilfe/ Unterstützung durch Kollegen	Hilfe/ Unterstützung durch direkten Vorgesetzten	Lob/ Anerkennung durch Vorgesetzte
Verarbeitendes Gewerbe	86	76	80	64	39
Energieversorgung	91	86	83	63	40
Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung/ Beseitigung von Umweltverschmutzungen	94	79	75	53	27
Baugewerbe	86	81	81	66	40
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	87	79	82	62	41
Verkehr und Lagerei	81	69	72	57	31
Gastgewerbe	89	86	84	69	49
Information und Kommunikation	92	76	85	67	51
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	92	83	81	72	47
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	93	77	85	65	50
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen	91	83	82	65	39
Erziehung und Unterricht	87	85	80	60	37
Gesundheit und Sozialwesen	87	85	79	61	38

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

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

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

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

9.3.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

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

a. Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Kolleginnen und Kollegen

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

b. Gefährdungen aus der sozialen Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden

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

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

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

Die Gesundheitsrelevanz sozialer Beziehungen bei der Arbeit ist gut belegt (BURUCK et al., 2019; GONZALEZ-MULÉ et al., 2021; KENT DE GREY et al., 2018; LANG et al., 2012; NIXON et al., 2011; VAN DE MOLEN et al., 2020). Die vorliegenden Übersichtsarbeiten als auch die im BAuA-Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" (DRÖSSLER et al., 2016) recherchierten Studien zeigen, dass soziale Unterstützung günstige Effekte auf Indikatoren der körperlichen und psychischen Gesundheit hat, während geringe soziale Unterstützung, starke soziale Konflikte oder Mobbing mit zahlreichen negativen psychischen und körperlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten assoziiert sind (GERHARDT et al., 2021; SEIDLER et al., 2022). Negative Wirkungen sind darüber hinaus auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und Abwesenheitszeiten belegt.

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

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

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

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

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

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

Abgesehen von ihrer eigenen Gesundheit ist das Verhalten der Führungskräfte von hoher Relevanz für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten. Gesundheitsförderlich wirkt sich ein positives Führungsverhalten aus, das von Aufgaben- und Rollenklarheit sowie Mitarbeiterorientierung geprägt ist; ungünstige Auswirkungen auf die Gesundheit sind zu erwarten, wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern/-innen einen Mangel an Klarheit und Zuwendung zeigen (MONTANO et al., 2016, 2023). Gesundheitsgefährdungen gehen v. a. von destruktiver Führung (abusive supervision) aus. Darunter wird die Einschüchterung oder Erniedrigung von Mitarbeitern durch respektloses und aggressives Verhalten der Führungskraft verstanden. Aspekte dieses respektlosen Verhaltens beinhalten Kritik vor Anderen, Beleidigung, Unhöflichkeit, Erniedrigung bzw. Geringschätzung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft (TEPPER, 2000). Destruktive Führung kann schwerwiegende Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Mitarbeitenden haben, insbesondere in dynamischen organisationalen Umbrüchen (KLASMEIER et al., 2022; OTTO et al., 2018, SCHYNS & SCHILLING, 2013). Die vorliegenden Studien machen zudem deutlich, dass destruktive Führung nicht nur die Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern/-innen beeinträchtigt, sondern darüber hinaus auch die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz insgesamt negativ beeinflussen kann. So ist die Erfahrung destruktiven Führungsverhaltens bspw. auch mit einem geringeren Gefühl von Eingebundenheit in den eigenen Kollegenkreis assoziiert.

Mobbing in der Arbeitswelt bezeichnet einen Prozess, der gekennzeichnet ist durch häufig wiederkehrende und persistierende negative beziehungsweise schädigende Verhaltensweisen gegenüber einer Person, welche von der betroffenen Person als unerwünscht erlebt werden und bei dieser das Erleben von Wehr- oder Hilflosigkeit auslösen (BMAS, 2025). Mobbing kann verschiedene Formen annehmen (HOLZ et al., 2004): organisationales Mobbing (z. B. Eingriffe in die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation, den Kompetenzbereich einer Person), soziale Isolation (z. B. gezieltes Ausgrenzen durch Gesprächsverweigerung), Angriffe auf die Person und die Privatsphäre (z. B. selbstwertverletzende Äußerungen über die Person ohne Arbeitsbezug), das Verbreiten von Gerüchten, verbale Drohungen und Aggressionen (z. B. Anschreien vor der Arbeitsgruppe). Allen unter den Mobbingbegriff subsumierten Verhaltensweisen gemeinsam ist, dass sie "zerstörend-destruktiv" sind, mit der Absicht zu verletzen einhergehen und dass die Gewalt, die davon ausgeht, eher psychologischer als physischer Natur ist (DRÖSSLER et al., 2016). In einer Studie der BAuA zur mentalen Gesundheit bei der Arbeit (SMGA;

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

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

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

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

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

9.3.2 Ermittlung und Beurteilung

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gilt es zu prüfen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der in Kapitel 9.4.1 beschriebenen gesundheitskritischen Ausprägungen sozialer Beziehungen soweit als möglich zu reduzieren. Zu dieser Beurteilung gibt es keine spezifischen gesetzlichen Vorschriften und staatlichen Regeln außer der grundlegenden Forderung, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Hierbei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen. Grundsätzlich muss die Beurteilung tätigkeitsspezifisch erfolgen (also die konkreten Anforderungen und Ausführungsbedingungen der betrachteten Tätigkeit in den Blick nehmen) sowie sachlich begründet und nachvollziehbar sein.

Zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung können Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews und Workshops zweckdienlich sein (siehe BAuA, 2014; GDA Arbeitsprogramm Psyche, 2022). Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubinden und den Prozess gestaltungsorientiert auszurichten. Im Mittelpunkt der Ermittlung und Beurteilung sollte demnach die Frage stehen, welche Maßnahmen bereits umgesetzt wurden und welche ggf. weitergehend umgesetzt werden müssen, um gesundheitskritische Ausprägungen sozialer Beziehungen (siehe Kapitel 9.4.1) so weit wie möglich zu vermeiden.

9.3.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle

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

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

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

Arbeitsorganisation:

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

Führungskräfte:

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

Kommunikations- und Kooperationsverhalten von Beschäftigten:

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

Beziehungen zu Kunden/Lieferanten:

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

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

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

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es auch, ergriffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dazu gehört (1) die Kontrolle, ob festgelegte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, sowie (2) die Beurteilung, ob damit Gefährdungen tatsächlich reduziert wurden. So wäre etwa in Bezug auf das Konfliktmanagement in Erfahrung zu bringen, ob Ansprechpartner und Regelungen bekannt sind, im Bedarfsfall genutzt werden und bei Nutzung auch tatsächlich zur Lösung von Konflikten beitragen. Dies kann zum Beispiel in Workshops geschehen, in denen sowohl positive als auch negative Einschätzungen der Wirksamkeit besprochen werden. Ausreichend können aber auch mündliche Nachfragen sein, etwa im Rahmen einer Begehung oder durch schriftliche Kurzbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte (siehe GDA Arbeitsprogramm Psyche 2022, BAuA 2014).

9.3.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur

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

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

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

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

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

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

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

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

Referierte Literatur

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

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

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

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

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

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

BURUCK, G., TOMASCHEK, A., WENDSCHE, J., OCHSMANN, E., & DÖRFEL, D. (2019). Psychosocial areas of worklife and chronic low back pain: A systematic review and meta-analysis. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 20, 480.

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

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

DRÖSSLER, S., STEPUTAT, A., SCHUBERT, M., EULER, U., & SEIDLER, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Soziale Beziehungen*. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KIENLE, R., KNOLL, N., & RENNEBERG, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: Renneberg, B. & Hammelstein, P. (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 107–122). Berlin Heidelberg: Springer.

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

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

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

LANG, J., OCHSMANN, E., KRAUS, T., & LANG, J.W.B. (2012). Psychosocial work stressors as antecedents of musculoskeletal problems: A systematic review and meta-analysis of stability-adjusted longitudinal studies. *Social Science & Medicine*, 75, 1163–1174.

LANGE, S., BURR, H., CONWAY, P. M., & ROSE, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: Prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92, 2, 237–247.

MONTANO, D., REESKE-BEHRENS, A., & FRANKE, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. Führung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

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

NIXON A.E., MAZZOLA J.J., BAUER J., KRUEGER J.R., & SPECTOR P.E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25, 1–22.

OTTO, K., THOMSON, B., & RIGOTTI, T. (2018). When dark leadership exacerbates the effects of restructuring. *Journal of Change Management*, 18, 96–115.

ROTH, I., MÜLLER, N. & THOREIN, A. (2019). *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit: Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Indes Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor*. Berlin: ver.di.

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

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

SCHRÖTTLE, M., MESHKOVA, K., & LEHMANN, C. (2019). *Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

SCHWARZER, R., & KNOLL, N. (2010). Social support. In: D.P. FRENCH, K. VEDHARA, A.A. KAPTEIN, J. WEINMAN (Eds.), *Health Psychology* (2nd edition, p. 283–293). Oxford, England: Blackwell.

SCHYNS, B., & SCHILLING, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive

- leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- STADLER, P. & SPIESS, E. (2003). *Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für Neue Wissenschaft GmbH.
- SEIDLER, A., SCHUBERT, M., FREIBERG, A., DRÖSSLER, S., HUSSENOEDER, F.S., CONRAD, I., RIEDEL-HELLER, S., STARKE, K.R. (2022). Psychosocial Occupational Exposures and Mental Illness. *Deutsches Ärzteblatt*, 119(42), 709–715.
- STEIDELMÜLLER, C., STEINMANN, B., THOMSON, B. & WITTMERS, A. (2020). Anforderungen, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2019* (S. 105–117). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- TEPPER, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- THOMSON, B., RANK, J., GERSTENBERG, S., & ULLAND, N. (2018). *Qualifizierungstools für Führungskräfte und Betriebsräte bei betrieblichen Restrukturierungen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- THOMSON, B., STEIDELMÜLLER, C., SCHRÖDER, T., WITTMERS, A., PUNDT, F. & Weber, C. (2020). Führung und Organisation im Wandel - Sonderheft *Führungsforschung*, 55(5), 1–44. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für Medizinische Prävention*.
- VAN DER MOLEN HF, NIEUWENHUIJSEN K, Frings-Dresen MHW, et al (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: An updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 10, e034849.
- WEBER, C., & THOMSON, B. (2022). Wie entstehen neue Führungs- und Organisationskonzepte? Organisationale Anpassungsleistungen in Zeiten der Digitalisierung. In: ONNEN, C., STEIN-REDENT, R., BLÄTTEL-MINK, B., NOACK, T., OPIELKA, M. & SPÄTE, K. (Hrsg.), *Organisationen in Zeiten der Digitalisierung* (S. 225-243). Wiesbaden: Springer VS.
- WITTMERS, A., & KLASMEIER, K. N. (2021). Führungskräfte im Fokus. Relevanz, Standortbestimmung und Präventionsmöglichkeiten für die Gesunderhaltung von Führungskräften. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für Medizinische Prävention*, 56(12), 771–775.
- WITTMERS, A., KLASMEIER, K. N., THOMSON, B., & MAIER, G. W. (2024). Un-veiling the interplay between leadership behavior and leader well-being: a person-centered approach. *Journal of Managerial Psychology*, 39(4), 405–420.
- WÖHRMANN A. & BRAUNER C. (2019). Entgrenzung bei ortsflexibler Arbeit und berufsbedingter Mobilität. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2019* (pp. 63-70).

9.3.5 Autoren und Ansprechpartner

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

[Kontakt](#)

Impressum

Zitiervorschlag:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer, (Hrsg.), (2023).

Handbuch Gefährdungsbeurteilung

Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

DOI: 10.21934/baua:fachbuch20230531

[Bitte Zugriffsdatum einfügen]

Verfügbar unter: www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung

Fachliche Herausgeber:

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

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1 –25, 44149 Dortmund

Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon: 0231 9071-2071

Telefax: 0231 9071-2070

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

Internet: www.baua.de

Redaktion: Strategische Kommunikation und Kooperation, BAuA

Gestaltung: Susanne Graul, BAuA; eckedesign, Berlin

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

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

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

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

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