

# Psychische Belastung – Soziale Beziehungen gestalten

Wirkfaktor Vorgesetzte

(Webcode 5184)



## Gestaltungsbereich: Soziale Beziehungen

### Wirkfaktor: Vorgesetzte

Anführen möchten viele.

Orientierung wünschen sich alle.

Angeführt werden möchte kaum jemand.

Etwas „**vorgesetzt bekommen**“ möchte niemand.

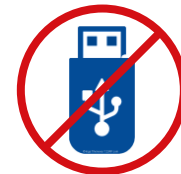


## Hinweise zum Urheberrecht

Die nachfolgenden Folien sind urheberrechtlich geschützt. Sie sind ausschließlich für Seminare der Berufsgenossenschaft Holz und Metall bestimmt.

Bitte

- fertigen Sie keine Screenshots, Fotos oder andere Kopien der im Online-Seminar gezeigten Inhalte an,
- filmen Sie nicht mit,
- geben Sie im Anschluss gegebenenfalls zur Verfügung gestellte Unterlagen nicht an betriebsfremde Personen weiter.



Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit und Ihr Verständnis!

## Vorgesetzte – Definition und Funktion

Die Vorgesetztenfunktion wird zugewiesen.

Die Führungsfunktion (Führungsrolle) entsteht.

Beide geben Richtung und haben Wirkung - freiwillig und unfreiwillig.

## Vorgesetzte - Funktionen

- **Steuerung** als Management-Phänomen, welches Menschen durch Abläufe und Prozesse (nicht Verhaltenssteuerung) navigiert.
- **Führung** als emotional-soziales Phänomen, welches Haltung, Verhalten und Orientierung vermittelt.

# Führungsverantwortung

vgl. DGUV Vorschrift 1  
Unternehmerpflichten

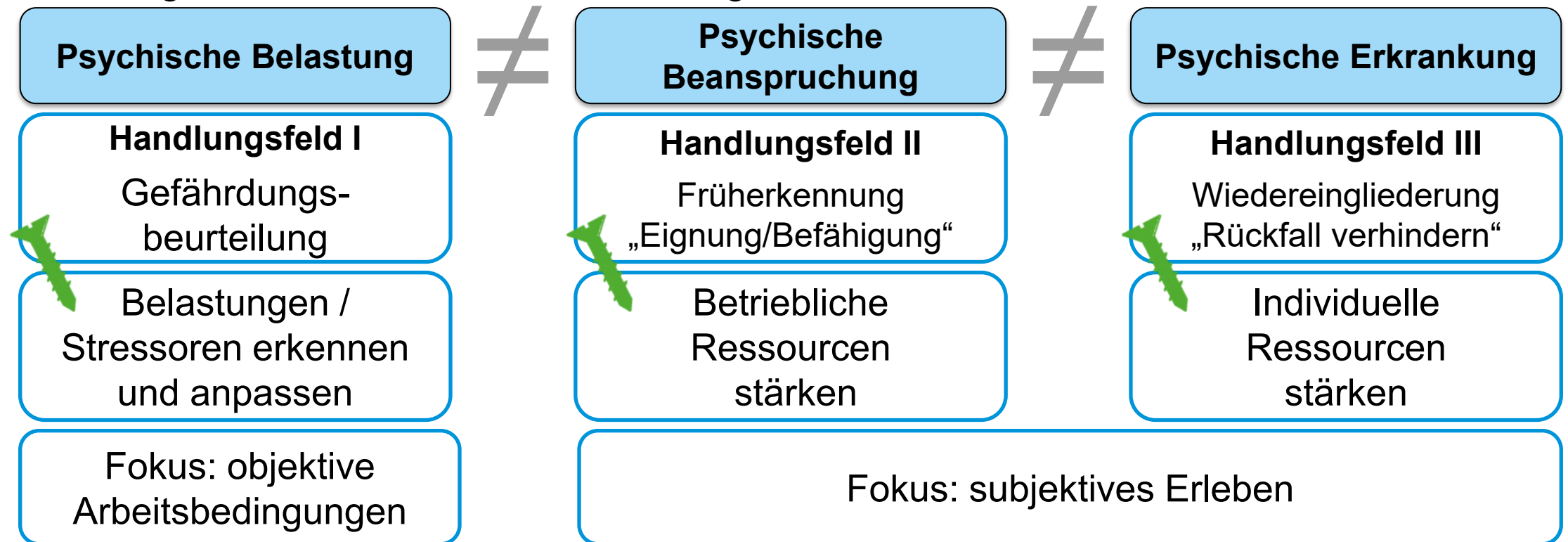
**Auswahl** = Passung Mensch und Arbeitsaufgaben

**Organisation** = Gestaltung der Bedingungen und Befugnisse

**Kontrolle** = vergewissern, dass A zu O passt

# Handlungsfelder und Stellschrauben

Im betrieblichen Umgang mit dem Thema „Psyche“ ergeben sich entsprechend der Handlungsfelder unterschiedliche Handlungserfordernisse.



# Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung

## Gestaltungsbereiche





# Kurzer Check der sozialen Beziehungen mit der BGHM-Checkliste FI 0052

Nr. 0052  
Stand 03/2025

**FI**

Fach-Information

## Arbeitsbedingte psychische Belastung

Teil I – Hilfe zur Ermittlung und Bewertung wesentlicher Merkmale

Inhalt:  
Erläuterungen  
Checkliste Teil I



### WOZU

Ungünstig gestaltete, arbeitsbedingte psychische Belastungsfaktoren fördern Stress, Risikoverhalten, Improvisation und Hilflosigkeit. Das Unfallrisiko steigt. Abhängig von der Intensität und Dauer der Einwirkung sowie den persönlichen Beeinflussungsmöglichkeiten (Ressourcen) können sie auch Gesundheitsbeeinträchtigungen hervorrufen (vgl. Handbuch Gefährdungsfaktoren – [www.baua.de](http://www.baua.de)). Die Fach-Informationen 0052 und 0053 unterstützen Sie dabei, dem entgegenzuwirken. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen verbessern ebenfalls die Resilienz und Gesundheitskompetenz. Weiterführende Informationen: [www.bghm.de](http://www.bghm.de) – Webcode 234.

### WER/WIE

Die vorliegende Checkliste unterstützt bei der Ermittlung, Bewertung und Dokumentation von Gefährdungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung gemäß dem Arbeitsschutzgesetz. Sie kann als Beobachtungsinterview, Befragung oder in Gesprächsrunden eingesetzt werden. Die systematische Einbeziehung der Beschäftigten als Expertinnen und Experten für die Abläufe und Strukturen an ihren Arbeitsplätzen wird ausdrücklich empfohlen.

### Schritt 1: Ermittlung der Belastung (Analyse, Spalten 3 und 4)

Ob Einwirkungen in kritischer Ausprägung vorhanden sind, wird tätigkeitsbezogen geprüft.

### Schritt 2: Bewertung der Gefährdung (Spalten 5 und 6)

Die Ermittlungsergebnisse müssen besprochen und konsensbasiert beurteilt werden. Dabei sind auch Wechselwirkungen mit anderen Gefährdungsfaktoren zu beachten. Beurteilungskriterien sind

1. gesetzliche Festlegungen und untergesetzliche Konkretisierungen der Schutzziele (Grenzwerte, Gestaltungsziele in Verordnungen und Technischen Regeln, z. B. ASR A3.7, TRBS 1151) oder
2. gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse (GDA-Empfehlungen: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de) und die IGA-Reporte 31/32: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)) oder
3. betriebliche Kriterien (Unfallhäufigkeit, AU-Quote, Betriebsklima, Beschwerden etc.), die bei Fehlen der Kriterien nach 1. und 2. herangezogen werden können.

### Schritt 3: Schutzmaßnahmen ableiten und umsetzen (unterhalb der Tabellen)

Liegen Gefährdungen vor, müssen Schutzmaßnahmen ergriffen werden. Empfohlen wird die Ableitung betriebsspezifischer Maßnahmen in Workshops anhand der BGHM-Broschüre VER-002 „Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen“ ([www.bghm.de](http://www.bghm.de) – Webcode 4267 - Formulare, Checklisten, Betriebsanweisungen). Anregungen zu Schutzmaßnahmen sind unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de) sowie in den Fach-Informationen FI 0028 und FI 0053 zu finden.

### Schritt 4: Wirksamkeitskontrolle und Nachverfolgung

Eine Veränderungsmessung und eine Dokumentation sind erforderlich. Wir empfehlen die systematische und ressourcenschonende Integration in das im Unternehmen bereits vorhandene Dokumentations- und Managementsystem.

Haben Sie Fragen zum Fachwissen Arbeitsschutz? Dann kontaktieren Sie uns gerne über unsere zentrale Rufnummer: 06131 802-0  
© BGHM

Herausgeber:  
Berufsgenossenschaft Holz und Metall  
[www.bghm.de](http://www.bghm.de)

# Fach-Information FI 0052:

## Soziale Beziehungen - Führungskräfte/Vorgesetzte

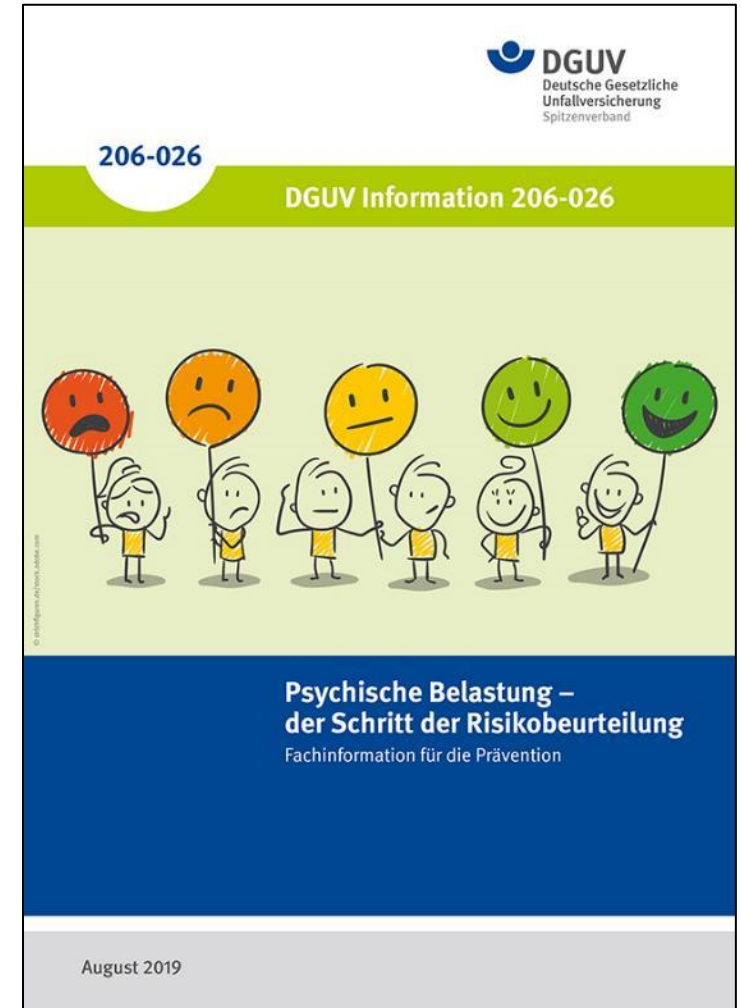
Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Soziale Beziehungen (Bedingungen) kritische Ausprägungen	„Nein“ Trifft nicht zu	„Ja“ Trifft zu →	Die Gefährdung* der Gesundheit/Sicherheit ist	
				wenig wahrscheinlich	wahrscheinlich
Führungskräfte/ Vorgesetzte	Das Feedback und die Anerkennung für erbrachte Leistungen sind <u>nicht</u> ausreichend/ <u>nicht</u> gerecht. Es besteht ein regelmäßiges Ungleichgewicht zwischen Wertschätzung und „eingebrachter“ Arbeitsleistung.			Trifft die Beschreibung zu, besteht automatisch Handlungsbedarf!	
	Möglichkeiten der Unterstützung und des sozialen Austausches zwischen Führungskräften und Beschäftigten sind unzureichend.			Trifft die Beschreibung zu, besteht automatisch Handlungsbedarf!	
	Häufige Streitigkeiten oder aggressive Auseinandersetzungen mit Führungskräften behindern die Arbeit und/oder schwächen das Betriebsklima.			Trifft die Beschreibung zu, besteht automatisch Handlungsbedarf!	
	Destruktives Führungsverhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, soziale Abgrenzung, Beschimpfungen, Diskriminierungen, Belästigungen) wird regelmäßig zugelassen/toleriert.			Trifft die Beschreibung zu, besteht automatisch Handlungsbedarf!	

Quelle: BGHM (Auszug aus der FI 0052, 03/2025)

## An der Grenze?

Auch ohne Grenzwerte oder Maßeinheiten sind Verhaltensweisen **beobachtbar**, **dokumentierbar** und **zählbar**, also die Dosis und Dauer bestimmbar.

Quellen: DGUV Information 206-026, Hrsg.: DGUV, August 2019  
Fach-Information FI 0052, Hrsg: BGHM, 03/2025



# Ungesunde Führung – Typische Verhaltensweisen

- **Laissez-faire-Führung**  
Passivität und fehlende Unterstützung führen zu Unsicherheit und Stress
- **Übermäßige Aufgabenorientierung**  
Fokussiert nur auf Leistung, ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, steigert die psychische Belastung
- **Mangelnde Kommunikation**  
Informationen werden unzureichend geteilt, was Verwirrung und Unzufriedenheit fördert
- **Vorbildfunktion vernachlässigen**  
Ungesundes Verhalten wie Überarbeitung oder Missachtung von Sicherheitsregeln wird vorgelebt

# Negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden

## Erhöhter Stress und Burnout

Fehlende Unterstützung und unrealistische Ziele führen zu emotionaler Erschöpfung

## Fehlzeiten und Präsentismus

Mitarbeitende erscheinen trotz Krankheit zur Arbeit, da sie sich unter Druck gesetzt fühlen

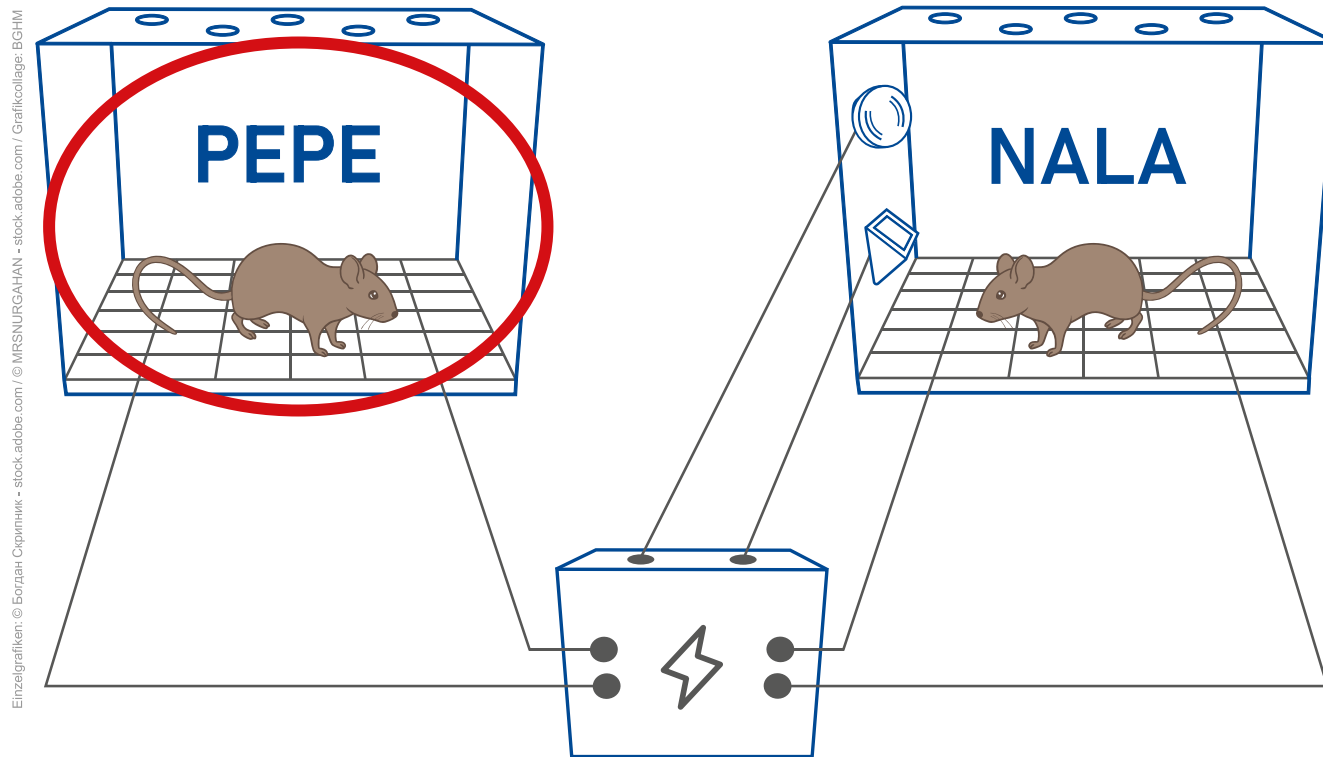
## Psychische Beschwerden

Laissez-faire und aufgabenorientierte Führung verstärken Angst, Depression und Unsicherheit

## Unfälle und Sicherheitsrisiken

Führungskräfte, die Sicherheitsvorgaben ignorieren, erhöhen das Risiko für Unfälle

## Was macht eigentlich Führungsstress?



Welche der beiden  
Mäuse ist gestresst?

Ursache von Stress:  
**Fehlen von Kontrolle!**

vgl.: Manfred Spitzer: „Rotkäppchen und der Stress“, Schattauer Verlag, 2014

# Ebenen der gesunden und sicheren Führung

Führung von

- Mitarbeitenden
- Teams und Organisationen
- Selbstführung



© racksuz / stock.adobe.com



# Als Führungskraft „sind“ Sie eine Arbeitsbedingung und umgekehrt!

Einfluss von Führungsverhalten ...

... auf die Arbeitszufriedenheit: 50 %

... auf emotionale Erschöpfung: 8-30 %



Quelle: Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2013): Führung und Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?, Österreichisches Forum Arbeitsmedizin, Seite 28-39, [fuehrung-gesundheit-oefam-data.pdf](https://www.bgw-online.de/fuehrung-gesundheit-oefam-data.pdf) (BGW-online.de)



## Fähigkeiten für gesundes und sicheres Führen

Effektive Kommunikation

Offenheit und Transparenz fördern Vertrauen

Empathiefähigkeit

Verständnis für Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden

Stressmanagement

eigene und teambezogene Belastungen erkennen & reduzieren

Vorbildfunktion

Sicherheit und Gesundheit aktiv vorleben

Sicherheitsbewusstsein

Kenntnisse über Richtlinien und gesetzliche Vorgaben

## Erkennbares, gesundes Führungsverhalten



### Aktives Zuhören

Mitarbeitenden aufmerksam zuhören und Feedback einholen



### Wertschätzung zeigen

Leistungen anerkennen und loben



### Unterstützung anbieten

Ressourcen bereitstellen und Hindernisse beseitigen



### Respekt und Anerkennung zeigen

Positive Arbeitsatmosphäre fördern



### Transparente Kommunikation

Erwartungen und Ziele klar vermitteln



### Work-Life-Balance fördern

Übermäßigen Stress und Burnout mit ermöglichten Pausen und Erholung vorbeugen

Piktogramme: phosphoricons

## Wichtig ist: ...

**... eine Auseinandersetzung mit den täglichen Führungsdilemmata:**

- Bewahren vs. Verändern
- Kontrolle vs. Vertrauen
- schnell vs. gründlich
- (Pseudo-)Harmonie vs. Streit- bzw. Fehler(kultur)
- Prinzipien (Leitplanken) vs. Vorschriften (Regeln)

**Nur wenn die Erwartungen klar sind und sichere Ausnahmen möglich, können sich Mitarbeitende für Sicherheit entscheiden.**

## Team – Toll, ein anderer macht's



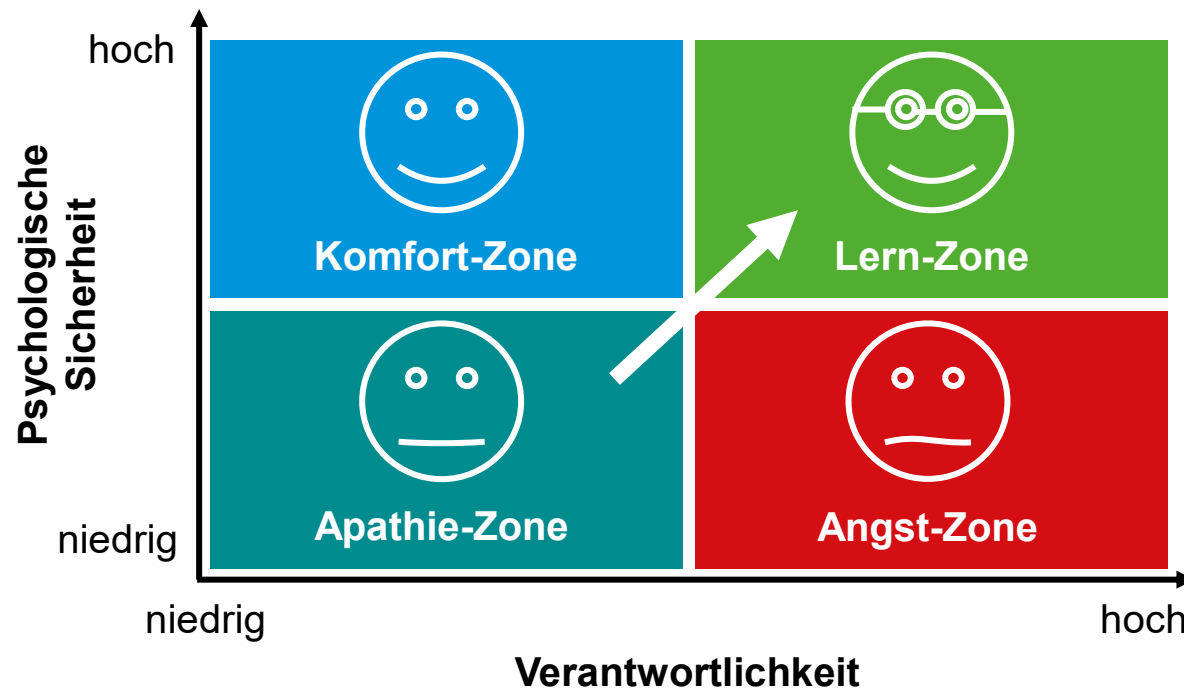
© Michael Hüter, DGUV

Entscheidungsprozesse moderieren

Arbeitsaufgaben gezielt verbinden

Beziehungen gezielt gestalten

## Das steckt dahinter – Psychologische Sicherheit



### Grundlagen

- Vertrauen
- Respekt
- freie Meinungsäußerung ohne Beschämung, Strafe, Zurückweisung

### Folgen

- offene Diskussion über Fehler
- Fehler als Katalysatoren
- Lernprozess

## Führungsarbeit bedeutet ...

... das soziale Miteinander zu gestalten:

Schaffung eines kooperativen Betriebsklimas, Förderung sozialer Unterstützung und angemessener Feedbackkultur, Beteiligung



© Michael Hüter, DGUV

# Führungskräfte setzen den Rahmen für ...

planen



steuern

- die **Arbeitsorganisation**  
(Aufabengestaltung/-verteilung, Handlungsspielräume, Informationsbereitstellung, Zielvorgaben, ...)
- die **Arbeitszeit**  
(Festlegung von Zeit- und Leistungsvorgaben)
- die **Arbeitsmittel**  
(Gewährleistung funktions- und leistungsfähiger Technik und Werkzeuge, ...)
- die **Arbeitsumgebung**  
(Ort, Raumklima, Lärm, Temperaturen, Farben, Gerüche, ...)

## Sicherheitsbeauftragte melden zurück und unterstützen.

## Bedingungen formen Beziehungen

**Bedingungen formen Beziehungen.**

**Beziehungen formen Bedingungen.**

**Wir können Menschen nicht ändern, warum auch?**

**Es sind die Bedingungen und Interaktionsmuster,  
die das Verhalten formen.**

**Beides ist beeinflussbar.**



## Gesundheit von Führungskräften

- 😊 Ressourcen für den Umgang mit Stress
- 😊 Ärgern sich seltener, wenn es anderen besser geht
- 😊 Höheres Humankapital in Form von Bildung
- 😊 Fühlen sich häufiger an Betrieb gebunden
- 😊 Höhere Job-Autonomie
- 😊 Seltener ungünstige Umgebungsbedingungen
- 😊 Günstige Coping-Mechanismen (positivere Einschätzung der Ressourcen und aktiver positiver Umgang mit Anforderungen)



- 😞 Höhere Arbeitsintensitäten
- 😞 Mehr Zeitdruck und längere Arbeitszeiten
- 😞 Größere Verantwortung
- 😞 Häufiger Konflikte zwischen Beruf und Privatleben

## Acht Anzeichen von Interessierter Selbstgefährdung



© Michael Hüter, DGUV

- Ausdehnen der Arbeitszeit
- Intensivieren der Arbeitszeit
- Einnahme von Substanzen zur Leistungssteigerung
- Einnahme von Substanzen zur Erholung
- Präsentismus
- Vortäuschen (von Erfolg)
- Absinken der Qualität
- Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards

## Kochrezept – Fazit Organisationsleitung

- Sichere und gesunde Bedingungen gestalten.
- Sicheres und gesundes Verhalten fördern.
- Unsicheres und ungesundes Verhalten unterbinden.
- Vorleben, was erreicht werden soll.

## Kochrezept – Fazit Selbstführung

- Sich um sich selbst kümmern.
- Sich Unterstützende suchen.
- Vorhandene Ressourcen nutzen.  
(Menschen, Strukturen, Abläufe)
- Konflikte aushalten und lösen.
- Würdigung des Vergangenen bei Veränderungen.

## 12 Gewohnheiten, die echte Führung sichtbar machen

1. Du hörst wirklich zu.
2. Du schaffst eine Atmosphäre, in der auch Widerspruch erlaubt ist.
3. Dein Team weiß, dass kritisches Denken erwünscht ist.
4. Du siehst das Potenzial deiner Mitarbeitenden oft früher als sie selbst.
5. Du investierst bewusst in die Weiterentwicklung deiner Leute.
6. Du vertraust auf die Expertise deines Teams.
7. Du reduzierst unnötige Komplexität.
8. Du übernimmst Verantwortung, auch wenn es schwierig wird.
9. Deine Meetings schaffen Orientierung.
10. Du gibst Ideen Raum.
11. Du erkennst Überlastung frühzeitig.
12. Du entwickelst neue Führungspersönlichkeiten.

Führung zeigt sich nicht in großen Worten, sondern in täglichen Gewohnheiten. Teams orientieren sich nicht an dem, was Führungskräfte sagen, sondern an dem, was sie vorleben.

## Führung ist Arbeit mit ~~am~~ Menschen.

*Ob Vorgesetzte/r oder nicht,  
wir wünschen Ihnen, dass Sie sagen können:*

Ich habe dazu beigetragen, dass Menschen wachsen und sich  
selbstbewusst entwickeln konnten.

Ich habe Menschen stark gemacht und gesund erhalten.

# Führung als Wirkfaktor

Prof. Dr. Peter Nieschmidt: Rolle und Wertschätzung menschlicher Arbeit im gesellschaftlichen Wandel



(ab 55:55)

Herausgeber: MTM ASSOCIATION e. V., 2004  
auch verfügbar unter [youtube.com](https://www.youtube.com)

## Lust auf mehr?

### **BGHM:**

Seminar „Höhere Führungskräfte -  
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor“

BGHM: Dialogkarten



BGHM-Fachthema:  
Präventionskultur und Verhalten

**Handouts unter Webcode 5184**

### **DGUV:**

DGUV Information 206-053  
„Sicherheit & Gesundheit in  
Veränderungsprozessen“



Erfahrungsaustausch Kultur der Prävention



# Präventionsguide Psyche



Quelle: praeventionsguidepsyche.de, © 2025 systemkonzept – Gesellschaft für Systemforschung und Konzeptentwicklung mbH, Köln



[www.praeventionsguide-psyche.de](http://www.praeventionsguide-psyche.de)

## Und im Anschluss an das Seminar ...

- Worauf will ich in Zukunft mehr Wert legen?
- Was will ich (bei wem) ansprechen?
- Was soll unbedingt erhalten bleiben?
- Wem will ich endlich mal sagen, dass er/sie eine gute Führungskraft ist – und woran ich das festmache?