



## **Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser**

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und  
Dienstleistung

DGUV Information 206-006

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Psyche und Gesundheit

in der Arbeitswelt des Fachbereichs

Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: September 2025

Satz und Layout: Satzweiss.com Print Web Software GmbH,  
Saarbrücken

Bildnachweis: Titel:  
© tiburonstudios/iStockphoto.com  
Cartoons:  
© Jacek Wilk – Universum Verlag GmbH, Wiesbaden

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder  
unter [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) › Webcode: p206006

# **Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser**

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung

---

Änderungen zur letzten Ausgabe September 2019:

- Redaktionelle Überarbeitung der Texte und Aktualisierung des Layouts
-

# Inhaltsverzeichnis

<b>Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser</b> .....	<b>5</b>
<b>Warum kann Stress krank machen?</b> .....	<b>6</b>
<b>Warum können Gedanken Stress machen?</b> .....	<b>9</b>
<b>Wie werden Ziele attraktiv?</b> .....	<b>13</b>
<b>Wie kann ich gut über meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen denken?</b> .....	<b>16</b>
<b>Wie kann ich Konflikte konstruktiv nutzen?</b> .....	<b>20</b>
<b>Wer macht wann, was, mit wem?</b> .....	<b>23</b>
<b>Wo Sie mehr erfahren können!</b> .....	<b>25</b>
<b>Zum Schluss</b> .....	<b>26</b>

# Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser

Sie sind in Ihrer Führungsfunktion täglich in viele Abläufe unmittelbar einbezogen. Sie sind gefragt, wenn es um die Festlegung von Zielen, Anschaffungen, Organisationsfragen oder Arbeitsverfahren geht. Sie sind dabei – von der Planung bis zum Abschluss eines Projektes.

Wie viel Zeit bleibt Ihnen, sich über die Führung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gedanken zu machen? Wie organisieren Sie die Arbeit? Was vermuten Sie, welche Wünsche und Vorstellungen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen?

Nehmen Sie sich eine halbe Stunde Zeit und lesen Sie diese DGUV Information!

Kommt Ihnen die eine oder andere Situation bekannt vor?

Wir wollen, dass Sie und Ihre Beschäftigten gesund, leistungsfähig und erfolgreich bleiben!

Wenn Sie nach dem Lesen dieser DGUV Information in Sachen Stress selbst aktiv werden möchten, empfehlen wir Ihnen die auf dieser DGUV Information aufbauende DGUV Information 206-007 „So geht’s mit Ideen-Treffen“.

Ihr Unfallversicherungsträger berät Sie gerne!

*„Gute Ratschläge sollte man  
weitergeben. Einem selbst  
nützen sie nichts.“*

Oscar Wilde

# Warum kann Stress krank machen?

## Entspannung im Alltag

Herr Schwarz steht in der Küche und frühstückt hastig im Stehen. Als seine Frau dazukommt und seine bleiche Gesichtsfarbe bemerkt, fragt sie ihn: „Was ist los mit Dir?“ „Ich habe diese Nacht kaum ein Auge zugetan. Zwei Arbeitsaufträge müssten schon lange abgeschlossen sein und die nächsten liegen schon auf dem Tisch. Es klappt zurzeit hinten und vorne nicht.“

Herr Schwarz hat Stress. Diese oder eine ähnliche Überschrift könnten wir dem kurzen Ausschnitt aus Herrn Schwarz' Leben geben. Wie kommt es dazu, dass jemand Stress hat? Wieso kann Stress zu Schlafstörungen führen?

Stress kann man aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Stress ist eine normale Reaktion unseres Körpers, die bei Bedrohung automatisch abläuft. Der Körper wird bereit gemacht für Kampf oder Flucht. Wenn der Urmensch ein wildes Tier roch, musste er handeln, nicht denken. Das ist die Alarmreaktion. Ist die Gefahr vorüber, setzt die Entspannung ein. Hält die Gefahr an, bleibt die Anspannung erhalten.

Diese Reaktion hat unser Überleben als Jäger und Sammler in der Urzeit gesichert. Je fitter ein Mensch zu Beginn einer Stressreaktion ist, desto widerstandsfähiger ist er. Sind die Reserven der Person verbraucht, folgt die Erschöpfungsphase. Bei einer gesund ablaufenden Stressreaktion kommt die Entspannung vor der Erschöpfung. Der Mensch kann sich erholen, der Organismus kann sich neu ordnen. Problematisch wird eine Stressreaktion erst, wenn neue „Gefahren“ auf die noch ablaufende Stressreaktion aufsatteln. Man spricht dann von einer Stresstreppe. Dieses Aufsatteln kann zu starker Erschöpfung und in der Folge zu Krankheit und Verhaltensänderungen führen. Im Extremfall kann die Erschöpfung zum Tod führen.

Entspannung wirkt diesem Vorgang entgegen und füllt Kraft- und Energiereserven wieder auf. Es genügt im Grunde, dann für Entspannung zu sorgen, wenn man gestresst ist oder war.

*„Geh in Deiner Arbeit auf  
nicht unter.“*

**Jaques Tati**

Leider erkennen wir nicht jede Stressreaktion als solche, deswegen ist es gut, regelmäßig für Entspannung zu sorgen.



## Entspannen – aber richtig.

Bewusste Entspannung kann man lernen. Viele Menschen entspannen durch Sport, das ist auch gut. Bewährte Entspannungstechniken sind Autogenes Training, Muskelentspannung (zum Beispiel nach Jacobson), Yoga, Meditation.

Ähnlich wie beim Sport geht Entspannung mit der Zeit leichter. So können Sie lernen, auch in schwierigen Situationen entspannt zu bleiben.

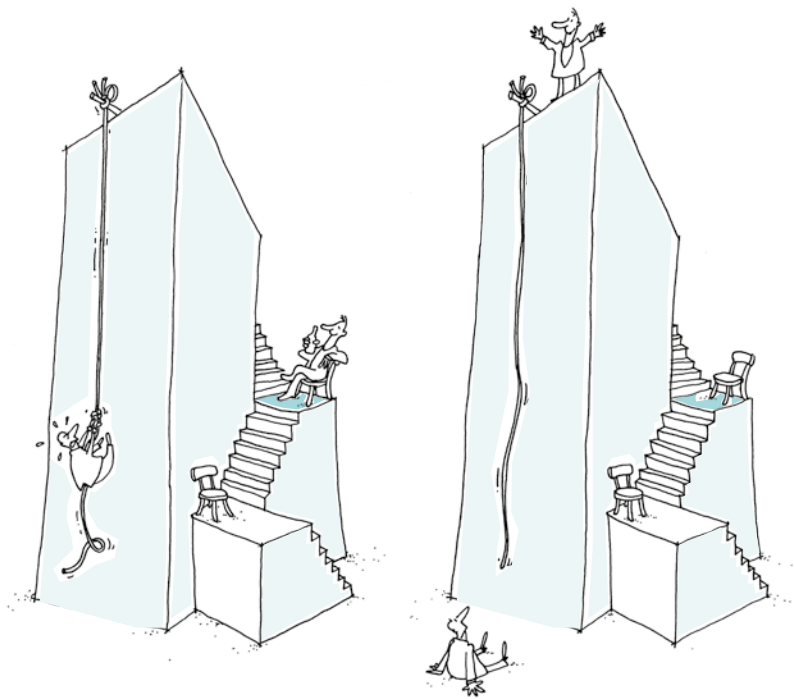
Mindestens ebenso wichtig ist es, etwas zu haben, was Sie erfreut, denn auch das entspannt, zum Beispiel Gartenarbeit, Reiten, abends auf dem Balkon sitzen, Modellautos basteln. Oder vielleicht erinnern Sie sich an etwas, das Sie früher erfreute. Tun Sie es wieder. Das ist einfacher, als mit etwas Neuem zu beginnen.

Viel Spaß – denn den sollten Sie dabei haben!

*„Das Steckenpferd ist das einzige  
Pferd, welches über jeden Abgrund trägt.“*

**Friedrich Hebbel**

Warum kann Stress krank machen?





# Warum können Gedanken Stress machen?

## Tiger im Alltag

Bei Renate Althoff, die in der Poststelle arbeitet, kommt heute alles zusammen: Ihre Kollegin hat sich krankgemeldet, sodass sie die gesamte Post allein bearbeiten muss. Ständig klingelt das Telefon; unter anderem meldet sich ein Abteilungsleiter, der Dokumente vermisst. Frau Althoff fühlt sich für die Panne verantwortlich. Sie verspricht, sich sofort um die Angelegenheit zu kümmern. Als ihr Chef mit den Worten „Frau Althoff, könnten sie bitte ...“ den Raum betritt, bricht es aus ihr heraus:

„Nein, kann ich nicht! Bei mir ist auch irgendwann einmal Ende der Fahnenstange. Hier meint jeder, seine Arbeit einfach bei mir abladen zu können. Das mache ich nicht mehr mit!“ Und schluchzend: „Ich hatte heute noch nicht einmal Zeit, zur Toilette zu gehen.“

Einigermaßen fassungslos erwidert ihr Vorgesetzter: „Frau Althoff, so kenne ich Sie ja gar nicht. Ich wusste nicht ... Ich wollte nur fragen, ob Sie das Fenster schließen könnten. Bei mir zieht es.“



Frau Althoff ist kein Tiger über den Weg gelaufen. Warum hat sie trotzdem Stress? Weil uns die meisten „Tiger“ in unseren eigenen Gedanken über den Weg laufen. In Gedanken bewerten wir jede Situation. Sobald wir eine Situation als Gefahr bewerten, suchen wir nach ähnlichen Situationen, die wir bewältigen konnten. Ist diese Suche erfolgreich, wird die Situation als Herausforderung eingestuft – und produziert eine kleinere Stressreaktion. Zusammengefasst könnte man sagen, nicht die Wirklichkeit macht uns Stress, sondern die Gedanken, die wir uns zur Wirklichkeit machen.

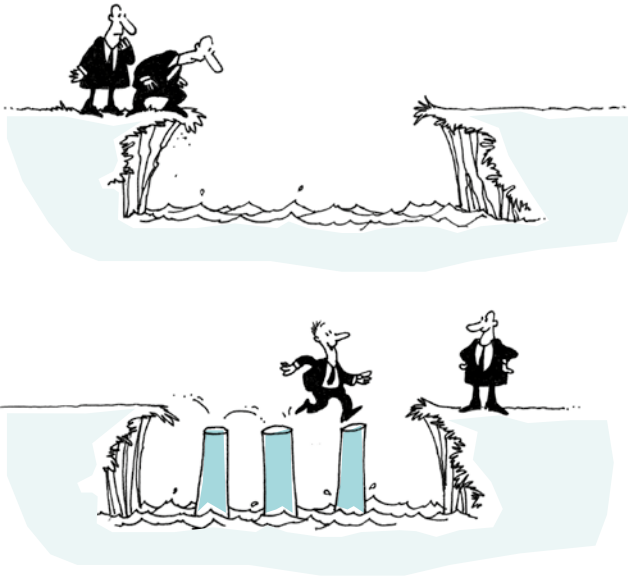
Selbst einen unerwarteten Arbeitsauftrag zu bekommen, kann Stress machen. Ein Gedanke wie: „Das werden wir nie schaffen“ kann bedrohlich wirken. Wenn Sie Ihre Stress erzeugenden Gedanken ändern wollen, dann sollten Sie dies Schritt für Schritt tun.

Durch ein stufenweises Vorgehen lässt sich die Veränderung vollziehen. Der am Ende der Entwicklung stehende Gedanke steht auf festen Beinen.

	Kontinuierliche Entwicklung positiver Gedanken (funktioniert)	Gedankensprung (funktioniert nicht)
← Kontinuierliche Entwicklung positiver Gedanken	<b>negativer erster Gedanke</b>	<b>negativer erster Gedanke</b>
	„Oh je, das werden wir nie schaffen!“	„Oh je, das werden wir nie schaffen!“
	Das wird schrecklich viel Arbeit.	← Gedankensprung
	Wenn ich schon an die ganze Abstimmungsarbeit denke.	
	Wenn wir erstmal einen genauen Plan haben, dann wissen wir auch, wo es hakt – wenn ich weiß, wo die Probleme sind, kann ich Abhilfe schaffen.	
	Vielleicht können wir ja einen kleineren Auftrag abgeben.	
	Den Arbeitsauftrag vom Maier könnten wir vielleicht ein bisschen nach hinten schieben. Das könnte uns Luft geben.	
	Wenn ich den Beschäftigten die Lage erkläre, sind sie normalerweise zu Überstunden bereit.	
	Vielleicht können wir einen Teil der Arbeit fremd vergeben.	
	Eigentlich habe ich ja schon mal über Kooperationen nachgedacht – das wäre ein Anfang.	
	Der Auftrag erweitert unser Leistungsspektrum.	
	Wenn wir das gut über die Bühne bringen, stellen wir uns gut dar.	
	Bisher haben wir alles hingekriegt – unsere Kunden waren zufrieden.	
	Es ist gut, dass wir diesen Auftrag haben.	Es ist gut, dass wir diesen Auftrag haben.
	<b>positiver Schlussgedanke</b>	<b>positiver Schlussgedanke</b>

## Schritt für Schritt positiv denken – So funktioniert's!

Sie haben gerade einen großen Arbeitsauftrag erhalten. Ihr erster Gedanke ist:  
„Oh je, das werden wir nie schaffen!“



An der Entwicklung der Gedanken können Sie sehen, dass es Zeit und Mühe braucht, um Stress erzeugende Gedanken zu verändern – vor allem die Gedanken, die uns zur Gewohnheit geworden sind – aber es ist möglich. Viel Erfolg beim Neuerzählen Ihrer eigenen alten Geschichten.

*„Humor ist der Knopf, damit  
uns nicht der Kragen platzt.“*

**Joachim Ringelnatz**

## Wie werden Ziele attraktiv?

Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden.

Otto Weber (Chef): „Ich habe keine Erklärung, warum wir nicht weiterkommen. Unsere Zahlen bleiben hinter den Erwartungen zurück, obwohl wir so viel arbeiten. Es läuft einfach nicht rund! Die Beschäftigten machen zwar, was ich sage, aber sie sind nicht bei der Sache. Ich weiß nicht, was ich machen soll.“

Kurt Krause (Abteilungsleiter): „Ja, die Stimmung ist nicht gut. Es ist ja nicht so, dass wir nicht arbeiten wollen, aber ich verliere auch immer mehr das Gefühl, dass das „mein Ding“ ist.“

Die Arbeitsaufträge des Vorgesetzten werden in diesem Beispiel von den Beschäftigten nicht engagiert umgesetzt. Das kann daran liegen, dass die Arbeitsaufgaben nicht klar genug definiert oder die Beschäftigten nicht ausreichend einbezogen wurden.

Die Frage ist: „Wie können Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft die Arbeit optimal erledigen?“

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Formulierung von Zielen! Loten Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft aus, welche Spielräume für die Erledigung oder Umsetzung vorhanden sind!

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Entscheidungen, zum Beispiel, wie Arbeitsaufgaben erledigt werden können, die nur mit Überstunden zu schaffen sind, aber Arbeitsplatzsicherheit bringen. Eine Beteiligung setzt ungeahnte Kräfte und Motivation frei.

*„Wenn der Rat gut ist spielt es keine Rolle,  
wer ihn gegeben hat.“*

**Thomas Fuller**

Seien Sie zuversichtlich. Bei diesen Entscheidungen geht es nicht darum, dass Sie Ihren Beschäftigten die Führung überlassen. Sie bestimmen, was Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Entscheidung vorlegen, und das können Alternativen sein, die durchaus nahe beieinander liegen und hinter denen Sie in jedem Fall stehen. Der Kraft- und Motivationsschub, den Sie durch solche Maßnahmen erreichen, ist unbezahlbar.

Bei der Formulierung von Zielen ist es hilfreich, sich an fünf Leitfragen zu orientieren:

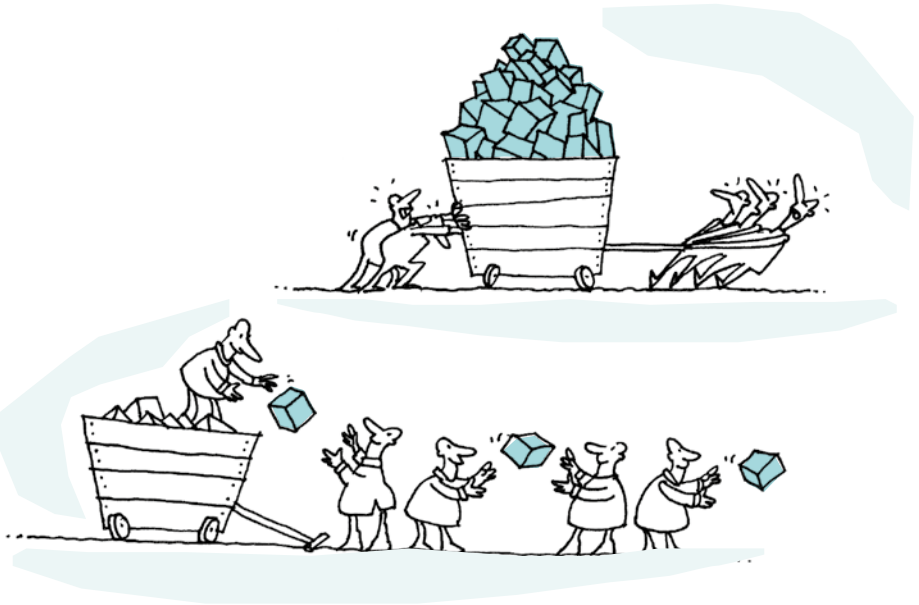
1. Was ist greifbar, wenn das Ziel erreicht sein wird (positiv formulieren!)?
2. Was kann mittel- und kurzfristig für die Erreichung des Ziels getan werden?
3. Was können Sie selbst dazu beitragen?
4. Was werden die ersten konkreten Schritte wem gegenüber sein?
5. Was sind die Vor- und Nachteile der Zielerreichung?

Insbesondere die Nachteile der Zielerreichung sind wichtig, da sie meist den versteckten Grund darstellen, warum Ziele nicht erreicht werden.

**Ganz allgemein:** Es ist hilfreich, in Gesprächen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zeit für Lösungssuche zu nutzen, statt sich an den Schwierigkeiten festzubeißen.

*„Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Anheben eines Fußes.“*

LAO-TSE



# Wie kann ich gut über meine Mitarbeitenden denken?

Die Wirklichkeit entsteht im Kopf.

Karin: „Kannst du mir mit der Anwendung des neuen KI-Tools helfen? Ich hab da ein Problem!“

Thomas: „Tut mir leid, damit kenne ich mich nicht aus. Frag doch mal den Wolfgang. Dafür ist der zuständig.“

Karin: „Nein, den Wolfgang frag ich bestimmt nicht. Der kann mich nicht leiden.“

Thomas: „Wieso? Der ist doch ganz in Ordnung.“

Karin: „Der macht um mich schon lange einen großen Bogen. Da krieg ich Gänsehaut, wenn ich mit dem was zu tun habe.“

Karin und Thomas sind unterschiedlicher Meinung über den Kollegen Wolfgang. Karin vermutet, dass der Kollege Wolfgang sie ablehnt, kann dafür aber keinen Grund nennen. Karin hat sich eine Meinung über Wolfgang gebildet. Künftig wird sie ihre Aufmerksamkeit auf alles lenken, was diese Meinung stützt.

Ist mir eine Person sympathisch, fallen mir immer mehr Argumente ein, die dies bestärken. Bei einer mir unsympathischen Person führt das zu einer immer stärkeren Ablehnung.

Erinnern Sie sich an Ihre letzte größere Anschaffung. Vielleicht an den Kauf eines Autos? Solange Sie sich noch nicht entschieden haben, sind Sie offen für alle Informationen. Haben Sie Ihre Entscheidung aber einmal getroffen, werden Sie versuchen, Zweifel an dieser zu vermeiden. Was heißt das praktisch? Nach der Unterzeichnung des Kaufvertrages werden Sie sich keine neuen Testberichte mehr besorgen. Wenn jemand Ihre Entscheidung in Frage stellt, werden Sie eine Diskussion vermeiden.

Dieses Verhalten ist normal. Jeder will sich mit seinen Entscheidungen wohl fühlen. Unsere Wirklichkeit soll uns stabil erscheinen, und unsere Gedanken helfen uns dabei. Einem negativen Gedanken folgt leichter ein neuer negativer als ein positiver Gedanke.



Durch Gedanken und Erwartungen beeinflussen wir unser Verhalten. Unser Verhalten wiederum beeinflusst die Reaktionen des Gegenübers. „**Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.**“ Dieser Mechanismus lässt sich durchbrechen!

## Gedanken und Einstellungen ändern

Was bedeuten diese Erkenntnisse in der Praxis? Was können Vorgesetzte und Beschäftigte tun, um ihr Miteinander zu verbessern?

Bringen Sie sich zuerst selbst in gute Stimmung und entscheiden Sie sich dann dafür, das Positive Ihres Gegenübers zu finden.

Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Wenn Sie Ihre aktuelle Situation betrachten, was finden Sie im Moment positiv (zum Beispiel Blumen, Natur, schönes Büro)?
- Was am Verhalten der Konfliktperson finden Sie normal, hilfreich oder anerkennenswert?
- Versetzen Sie sich zum Beispiel in Kollegen, Freunde und Kinder der Konfliktperson. Was könnten diese gut an ihr finden?

Diese Fragen sind eine Hilfe, eine neue Haltung Ihrem Gegenüber zu entwickeln.

Eine neue Einstellung entwickelt sich nur Schritt für Schritt. Bleiben Sie auf der Suche nach neuen Gedanken, die sich ein kleines bisschen besser anfühlen. Sie sollten den Gedanken innerlich als ehrlich und echt einordnen.

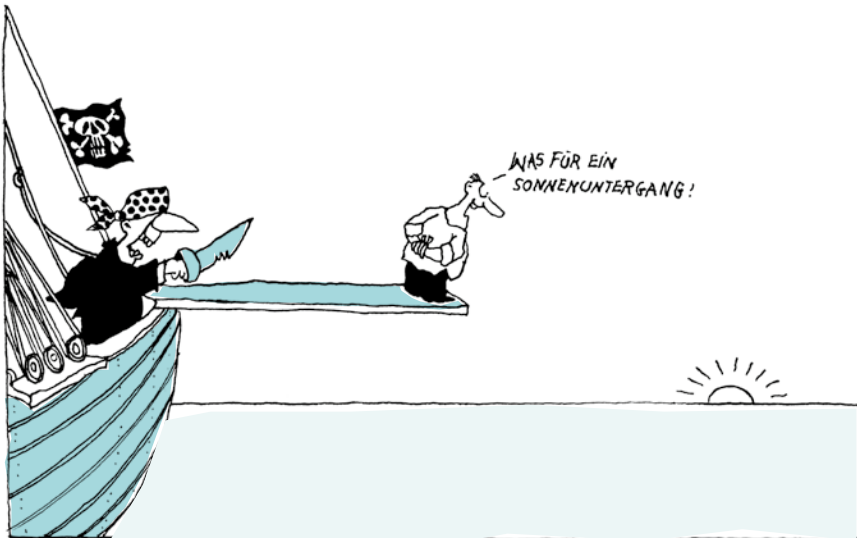
*„Jede Münze hat mindestens drei Seiten.“*

Heinrich Dreesen

In unserem Beispiel könnte das sein:

- Vielleicht ist Wolfgang unsicher und meidet mich deswegen.
- Letzte Woche, als ich ihn ansprach, war er ganz normal.
- Vielleicht habe ich dieses „sich aus dem Weg gehen“ durch mein Verhalten mit verursacht.

Das nächste Mal, wenn ich etwas von Wolfgang brauche, trete ich ihm positiv gestimmt gegenüber. Ich bin gespannt, was passiert.



In der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten kann es zu ähnlichen Problemen kommen. Hier empfehlen wir ein wirksames „Werkzeug“:

## Die Kompetenzkartei

Führen Sie für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eine Kompetenzkartei. Schreiben Sie in „guten“ Zeiten auf, was Sie an ihnen schätzen und was diese gut können.

Wenn Sie später Schwierigkeiten mit dieser Mitarbeiterin oder diesem Mitarbeiter haben, können Sie sich in dieser Kompetenzkartei Anregungen holen. Sie können sich von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter damit ein ausgewogenes Bild machen. Dies hilft Ihnen, bei Mitarbeitergesprächen Lob, Kritik oder Änderungswünsche so miteinander zu verknüpfen, dass Sie vom Gegenüber angenommen werden können.

*„Es ist unglaublich, wieviel Kraft die Seele dem Körper zu leihen vermag.“*

**Wilhelm von Humboldt**

# Wie kann ich Konflikte konstruktiv nutzen?

Hanna Reichenbach arbeitet nach der Geburt ihres zweiten Kindes Teilzeit. Sie arbeitet mit Frau Schütz zusammen. In der Pause trifft sie sich mit ihrer Freundin Susanne, die im Call-Center beschäftigt ist. Bei der Gelegenheit macht sie ihrem Ärger Luft.

Hanna: „Also die Schütz, die nörgelt unentwegt an mir herum, dabei haben wir uns früher so gut verstanden. Da fragt die Schütz mich, ob ich dies schon gemacht habe und ob jenes schon erledigt ist, und warum das alles so lange dauert. Ich hätte damals, als ich noch ganze Tage gearbeitet habe, nicht so geträumelt. Das könne ja auch gar nicht klappen, Mutter zu sein und gleichzeitig arbeiten zu wollen, irgendeine Seite käme da immer zu kurz. Und die Schütz sagt, sie sei die Leidtragende, an ihr bleibe die ganze Arbeit hängen.“

Susanne: „Die Arbeit ist ja wohl auch nicht weniger geworden.“

Hanna: „Das stimmt, ich bin nicht langsamer oder schlechter geworden – im Gegenteil; ich bin nur nicht mehr so lange im Büro wie früher.“

*„Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer überflüssig.“*

Winston Churchill

Konflikte zwischen Beschäftigten stören die Arbeitsabläufe, lenken von den eigentlichen Tätigkeiten ab, kosten viel Zeit und Geld. In Konflikten steckt auch die Chance einer positiven Weiterentwicklung, wenn Missstände aufgedeckt werden, unter denen nicht nur die Streithähne und -hennen leiden. Die Leistungstärke Ihres Betriebes hängt auch vom sozialen Miteinander in Ihrer Firma ab.

## Was Sie als Chefin oder Chef tun können:

Wenn Sie von solchen Schwierigkeiten erfahren, sollten Sie im eigenen Interesse aktiv werden. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre, und signalisieren Sie Ihren Beschäftigten, dass Konflikte normal sind. Machen Sie aber deutlich, dass eine Lösung gefunden werden muss. Sie können sich über die Sachlage informieren und Gespräche mit den Konfliktparteien führen. Bringen Sie die Beteiligten an einen Tisch. Überlegen Sie sich gemeinsam Lösungen, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen. Je früher Sie eingreifen, desto einfacher lässt sich der Betriebsfrieden wieder herstellen.

Bedenken Sie, dass viele Probleme nach organisatorischen Veränderungen rufen. Es reicht nicht, für gute Stimmung zu sorgen, wenn dauerhaft zu viel Arbeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu tun ist.

Lösungen in diesem Beispiel könnten sein:

- Bessere Aufgabenabstimmung zwischen den Beschäftigten
- Beseitigung von Missverständnissen
- Änderung des Aufgabengebietes für die Beschäftigten
- Einstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft

*„Nehmen Sie die Menschen wie sie sind,  
andere gibt es nicht“*

Konrad Adenauer



# Wer macht wann, was, mit wem?

Organisation ist nicht alles, aber ohne Organisation ist alles nichts.

Der Elektrotechniker Martin kommt Freitagnachmittag noch kurz in die Werkstatt, wo er seinen Kollegen Ralf trifft: „Hallo Martin! Wir haben uns ja schon lange nicht mehr gesehen, Du hast wohl viel zu tun?“

Martin: „Kann man wohl sagen! Die ganze Woche war wieder total chaotisch! Fing schon am Montag damit an, dass noch zwei zusätzliche Einsätze anstanden und ich dadurch viel zu spät beim nächsten Kunden ankam, der dann natürlich sauer war. Zu allem Überfluss ist mir die Bohrmaschine verreckt. Auf der Straße wird es auch immer schlimmer. Bin mit dem Wagen vorhin nur knapp an einem Totalschaden vorbeigerutscht. Wir machen Überstunden, aber nichts läuft so richtig. Aber mit dem Chef kann man ja über so was nicht sprechen.“

In unserem Beispiel müssen zwei zusätzliche Aufträge in eine enge Tagesplanung aufgenommen werden. Dadurch konnte einerseits dem Wunsch neuer Auftraggeber entsprochen werden, andererseits musste ein anderer Kunde warten. Zusätzlicher Zeitdruck entsteht durch mangelhaftes Werkzeug. Womöglich wurde minderwertiges oder schlecht gewartetes Werkzeug zur Verfügung gestellt. Im Extremfall führen schlechte Organisation, Planung und fehlerhaftes Material zu Unfällen und Ausfallzeiten. Folgeaufträge bleiben aus.

Legen Sie gemeinsam mit den Beschäftigten vor Arbeitsaufnahme fest, wie und von wem Aufgaben erledigt werden. Treffen Sie klare Absprachen für beide Seiten, damit Sie und Ihre Beschäftigten sich orientieren und darauf verlassen können.

Im optimalen Fall ist der Arbeitsablauf ungestört. An wie vielen Tagen pro Monat kommt das vor? Eingeplante Zeitpuffer sind selten unnötiger Luxus, sondern eine Voraussetzung, um langfristig die Arbeitsqualität zu sichern.

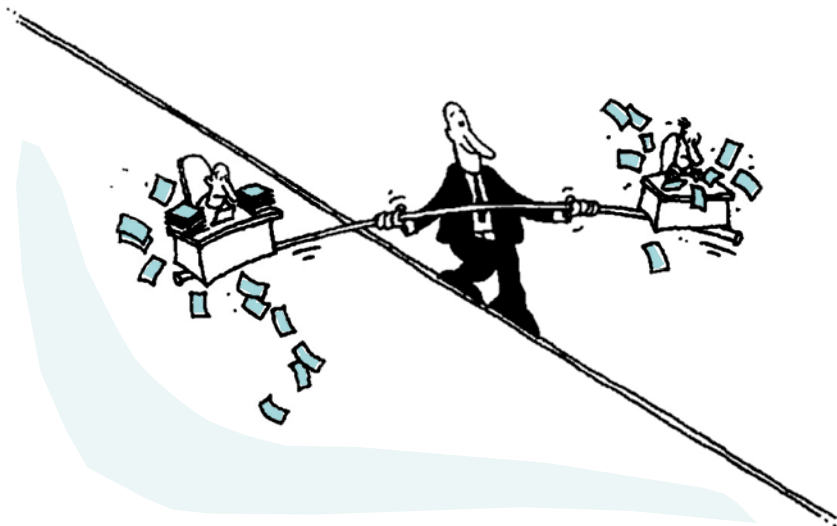
*„Wenn du es eilig hast  
gehe langsam“*

Lothar J. Seiwert

Verwenden Sie und Ihre Beschäftigten für Materialkontrolle und Arbeitsvorbereitung vorhandene oder gemeinsam erstellte Checklisten. Das spart Zeit, Geld und schafft Sicherheit.

Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitenden, dann finden Sie schneller heraus, wo es hakt.

Delegieren Sie konkrete Aufgaben, zum Beispiel Arbeitsplanung und Qualitätskontrolle. Bestimmt haben Sie interessierte Mitarbeitende, die Sie fördern und qualifizieren können. Dies schafft klare Strukturen und steigert Motivation und Verantwortungsbewusstsein.





# Wo Sie mehr erfahren können!

Wenn Sie in Ihrem Betrieb in Sachen Stress aktiv tätig werden möchten, empfehlen wir die auf der vorliegenden Schrift aufbauende Informationsbroschüre zu den Ideen-Treffen ([DGUV Information 206-007](#) „So geht’s mit Ideen-Treffen“).

- Link zur Internetseite „Ideen-Treffen“:  
[www.dguv.de/praevention-ideen-treffen](http://www.dguv.de/praevention-ideen-treffen)



- Die Ideen-Treffen werden in diesen zwei Erklärfilmen erläutert:
  - [Was sind Ideen-Treffen und wie geht’s?](#)
  - [Ideen-Treffen: Ein Workshop-Verfahren für die Gefährdungsbeurteilung](#)
- [TRBS 1151](#) „Gefährdungen an der Schnittstelle Mensch – Arbeitsmittel – Ergonomische und menschliche Faktoren, Arbeitssystem“ – Technische Regel für Betriebssicherheit; Ausgabe: März 2025,  
[www.baua.de/DE/Angebote/Regelwerk/TRBS/TRBS-1151](http://www.baua.de/DE/Angebote/Regelwerk/TRBS/TRBS-1151)



## Zum Schluss

*„Der Pessimist beklagt sich über den  
Riss in der Hose, der Optimist  
freut sich über den Luftzug.“*

Unbekannter Verfasser

*„Gott, gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen,  
die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern,  
die ich ändern kann, und die Weisheit,  
das eine vom anderen zu unterscheiden.“*

Reinhold Niebuhr

*„Man kann sich den ganzen  
Tag ärgern – aber man ist  
nicht dazu verpflichtet.“*

Unbekannter Verfasser

*„Eigentlich bin ich  
ganz anders, ich komme  
nur so selten dazu.“*

Ödön von Horvath

„Lebensklugheit bedeutet: alle Dinge  
möglichst **wichtig**, aber keines **völlig**  
**ernst** zu nehmen.“

Arthur Schnitzler

„Verfallen wir **nicht** in den **Fehler**,  
bei jedem **Andersmeinenden** entweder  
an seinem **Verstand** oder an seinem  
guten **Willen** zu **zweifeln**.“

Otto von Bismarck

„Es ist **schwieriger**, eine  
vorgefasste **Meinung** zu  
**zertrümmern** als ein **Atom**.“

Albert Einstein

„Ändere Deine **Einstellung** zu den  
**Menschen**, und die **Menschen**  
ändern ihre **Einstellung** zu dir.“

Samy Molcho

**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

A large, solid blue rectangular area that occupies the bottom two-thirds of the page, likely serving as a design element or placeholder for a logo or image.