

Janetzke, Hanna

Research Report

Treiber und Getriebene: Die Rolle des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen und mögliche Unterstützungsansätze

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 400

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Janetzke, Hanna (2018) : Treiber und Getriebene: Die Rolle des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen und mögliche Unterstützungsansätze, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 400, ISBN 978-3-86593-312-6, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/182532>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

STUDY

Nr. 400 · August 2018

TREIBER UND GETRIEBENE

**Die Rolle des mittleren Managements im Rahmen der
Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen und
mögliche Unterstützungansätze**

Hanna Janetzke

Dieser Band erscheint als 400. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 400 · August 2018

TREIBER UND GETRIEBENE

**Die Rolle des mittleren Managements im Rahmen der
Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen und
mögliche Unterstützungansätze**

Hanna Janetzke

Autorin

Dr. Hanna Janetzke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und forscht zu psychischen Belastungen und guter Arbeitsgestaltung.

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



Dieses Werk ist lizenziert unter der
Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-312-6

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

INHALT

Zusammenfassung	7
Einleitung	9
Zielsetzung und Fragestellungen	11
Methodisches Vorgehen	15
Führungskräfte als Akteure	19
Einflussfaktoren auf die Durchführung der Gefährdungs- beurteilung	20
Aufgaben im Prozess der Gefährdungsbeurteilung	24
Inhaltliche Aufgaben – Umsetzung der Gefährdungs- beurteilung	24
(Mikro-)Politische Aufgaben – Einbindung der Kollegen und der Leitung	30
Relationale Aufgaben – Einbindung der Mitarbeiter	31
Kommunikation und Sinnggebung	34
Selbstbezogene Aufgaben – Selbstmanagement	36
Fazit	38
Unterstützung des mittleren Managements – Aktivierung als Multiplikatoren	42
Unterstützung der inhaltlichen Durchführung	42
Unterstützung bei (mikro-)politischen Aufgaben	45
Unterstützung bei der Einbindung der Mitarbeiter	47
Betonung der gemeinsamen Verantwortung – Einbeziehung der Mitarbeiter	49
Vermittlung von Beteiligungskompetenz	50
Unterstützung des Selbstmanagements	51

Organisationskultur	54
Hindernisse und Schwierigkeiten	57
Fazit	61
Zusammenfassung und Diskussion	64
Empfehlungen	65
Strategien	69
Anhang	72
Beispiel für die Kategorisierung/Übersicht über inhaltliche Aufgaben mit Auswahl von Zitaten aus den Fallstudien	72
Aufgabe: Organisation der Durchführung (der Gefährdungsbeurteilung)	72
Aufgabe: Durchführung der Gefährdungsbeurteilung	73
Aufgabe: Aufrechterhalten der Dynamik und Kontinuität	74
Übersicht über mikropolitische Aufgaben	75
Aufgabe: Verknüpfungen mit anderen Abteilungen	75
Aufgabe: Verhandeln mit der Leitung	76
Übersicht über relationale Aufgaben zur Einbindung der Mitarbeiter	77
Aufgabe: Anreize schaffen	77
Aufgabe: Ergebniserwartung stärken	78
Aufgabe: Vermittlung von Partizipationskompetenz	79
Übersicht über selbstbezogene Aufgaben/Selbstmanagement	80
Aufgabe: Anreize schaffen	80
Aufgabe: Selbstwirksamkeitserwartungen steigern	80
Aufgabe: Rahmenbedingungen reflektieren	80
Literatur	82

ZUSAMMENFASSUNG

Die zentrale Rolle des Managements für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist vielfach hervorgehoben worden. Allerdings wird dabei im Allgemeinen weder zwischen verschiedenen Managementebenen unterschieden, noch werden die spezifischen Aufgaben der einzelnen Ebenen differenziert. Die spezifische Rolle der mittleren und unteren Führungsebene, die Entwicklung ihres Commitments und Möglichkeiten, diese Gruppe bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zu unterstützen, sind Gegenstand der vorliegenden Analyse.

Die Ergebnisse basieren auf einer Reanalyse der Daten aus dem Forschungsprojekt „Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen im europäischen Vergleich“, in dem die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen unter verschiedenen nationalen und betrieblichen Rahmenbedingungen untersucht worden war. Grundlage waren qualitative betriebliche Fallstudien. Die zentralen Forschungsfragen dieses Vertiefungsprojektes waren:

- Welche Rollen nehmen Vertreter des mittleren Managements in der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen ein?
- Wie kann das mittlere Management bei der Umsetzung dieser Aufgaben durch verschiedene betriebliche Akteursgruppen unterstützt werden?

Die Aufgaben des mittleren Managements werden auf vier Ebenen unterschieden: inhaltsbezogene, (mikro-)politische, beziehungsorientierte und selbstbezogene. Übergreifend werden Aufgaben der Kommunikation und der Sinnggebung näher betrachtet.

Die Unterstützung des mittleren Managements durch betriebliche und außerbetriebliche Akteure sollte entsprechend auf allen Ebenen erfolgen, nicht nur durch Schulungen und Expertenunterstützung auf der inhaltlichen Ebene. Relevant sind außerdem Information und Überzeugungsarbeit gegenüber den Mitarbeitern (Beziehungsebene) durch alle relevanten Akteursgruppen. Die Berücksichtigung verschiedener Entscheidungsebenen bei der Problemanalyse und Maßnahmenentwicklung und die Zuweisung von ausreichenden Ressourcen und Handlungsspielräumen (mikropolitische Ebene) sollten ebenso eine Rolle spielen wie die Motivierung des mittleren Managements, das Thema als relevantes Ziel zu übernehmen und auch angesichts schwieriger Rahmenbedingungen zu verfolgen (selbstbezogene Ebene). Un-

terstützend wirkt dabei eine Organisationskultur, in der das Thema insgesamt eine hohe Priorität hat, die Einbindung von Mitarbeitern praktiziert wird und eine positive Fehlerkultur und Lernorientierung herrscht.

EINLEITUNG

Das Thema „psychische Belastungen“ gewinnt angesichts des Wandels der Arbeitsbedingungen zunehmend an Bedeutung. Im März 2013 konstatierte beispielweise die EU-Kommission in ihrem Bericht zur Evaluation der Europäischen Gemeinschaftsstrategie für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz 2007–2012, dass die Beschäftigung mit psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz in den nächsten Jahren zunehmend wichtiger werde (DG Employment, 2013). Die wachsende Aufmerksamkeit gegenüber psychischen bzw. psychosozialen¹ Belastungen spiegelt sich auch in den Ergebnissen repräsentativer Befragungen wider. Eine große Anzahl an Ländern führt inzwischen regelmäßige nationale Erhebungen durch, um die psychischen Belastungen der Arbeitsbevölkerung zu erfassen (Dollard et al. 2007; Formazin et al., 2014). Länderübergreifend wurden in der zweiten europäischen Unternehmenbefragung zu neuen und aufkommenden Risiken (ESENER)² von 2014 als die drei zentralen psychosozialen Belastungen der Umgang mit schwierigen Kunden, Patienten, Schülern usw. (57%; Deutschland 63%), Zeitdruck (43%; Deutschland 56%) und lange oder unregelmäßige Arbeitszeiten (23%; Deutschland 26%)³ genannt. Von den Unternehmen, die über diese Belastungen berichteten, gab jeweils ca. ein Fünftel bis ein Viertel an, nicht über ausreichende Informationen oder adäquate Werkzeuge zu verfügen, um mit den berichteten Risiken umzugehen.

Dass psychische Belastungen beeinträchtigend wirken können – kurzfristig auf Konzentration und Wohlbefinden und langfristig sowohl auf die psychische, wie auch auf die *körperliche* Gesundheit – ist empirisch vielfach belegt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin et al., 2017; da Costa & Vieira, 2010; Rau & Buyken, 2015). Allerdings hängt es nicht nur von der Art der arbeitsbedingten Belastungen ab, ob sie Einfluss auf die Gesundheit nehmen können, sondern auch davon, wie lange, intensiv und in

1 Die Begriffe „psychische Belastungen“ und „psychosoziale Belastungen“ (in Anlehnung an den Europäischen Diskurs der „psychosocial risks“) werden im Folgenden synonym verwendet

2 <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osh/esener/2014> (Abruf am 3.8.2018)

3 Abgefragt wurden Zeitdruck, mangelhafte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb des Betriebs, geringer Einfluss der Beschäftigten auf ihr Arbeitstempo oder ihre Arbeitsabläufe, Arbeitsplatzunsicherheit, Umgang mit schwierigen Kunden, Patienten, Schülern usw., lange oder unregelmäßige Arbeitszeiten und Diskriminierung, z.B. aufgrund von Geschlecht, Alter oder ethnischer Herkunft .

welcher Kombination sie wirken (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014, S.28). Insgesamt gibt es eine Reihe von Ansatzpunkten, auf die Unternehmen Einfluss nehmen können, um negative Folgen psychischer Belastungen aufzufangen bzw. diesen vorzubeugen.

In diesem Zusammenhang hat die *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen* am Arbeitsplatz ein bisher noch zu wenig genutztes Potenzial. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer oder psychosozialer Belastungen ist ein systematischer Prozess, der rechtlich im Arbeitsschutz verankert ist (§5 Arbeitsschutzgesetz). Ziel des Prozesses ist es, arbeitsbezogene Belastungsfaktoren im Bereich der Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, sozialen Beziehungen und Arbeitsumgebung unter Beteiligung der Mitarbeiter zu prüfen und – wenn entsprechende Risiken wie beispielsweise Zeitdruck, Rollenunklarheit oder Mobbing festgestellt werden – so zu verändern, dass gesundheitliche Gefährdungen minimiert werden (GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2016). Als präventiv angelegtes Instrument geht es damit darum, arbeitsbedingte Risiken frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu bewältigen. Diese Aufgabe wird angesichts des demografischen Wandels wichtiger, wenn die langfristige Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten werden soll (Macik-Frey, Quick & Nelson, 2007). Beschäftigte, die ihre Arbeitsbedingungen als gut einschätzen, sind mehrheitlich davon überzeugt, bis zur Rente arbeiten zu können – bei denjenigen, die die Bedingungen schlecht einschätzen gilt dies nur für ein Viertel (Pickshaus & Spieker, 2009). Wie lässt sich dieses Instrument erfolgreich in der betrieblichen Praxis einsetzen?

ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNGEN

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Initiierung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung sind Akzeptanz und Engagement des Managements (Beck et al. 2012; Biron, Karanika-Murray & Cooper, 2012a; Mellor & Webster, 2013). Die aktive und sichtbare Unterstützung des Managements durch verschiedene Akteursgruppen ist nicht nur deshalb bedeutsam, weil sie den Stellenwert des Themas im Unternehmen signalisiert (Mellor et al., 2011), sondern auch weil das Management über die Zuweisung von Ressourcen (Lewis, Yarker & Donaldson-Feiler, 2012) und über strukturelle Veränderungen als Reaktion auf erkannte Probleme entscheidet (Kompier et al. 1998; Nielsen et al., 2010).

Allerdings ist auch der Entscheidungsspielraum des Managements begrenzt und an interne Vorgaben des Unternehmens gebunden. Das gilt insbesondere für das mittlere Management (Fifka & Kraus, 2013, S.40). Während die oberste Leitungsebene Einfluss auf strategische Entscheidungen nehmen kann, ist das mittlere Management insbesondere für die Kommunikation und die eigentliche Umsetzung verantwortlich (Kompier, Cooper & Geurts, 2000; Nielsen & Abildgaard, 2013) sowie für die Aufrechterhaltung der Dynamik über den gesamten Prozess (Pahkin et al., 2011). Zentrale Aufgaben im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden häufig an die mittleren Führungskräfte delegiert (z. B. Ahlers & Brussig, 2005; Hasson et al., 2014). Wenn auf dieser Ebene nicht die entsprechenden zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, ist die Umsetzung von präventiven Maßnahmen nur eingeschränkt möglich (Saksvik et al., 2002). Entsprechend wurde in der WSI-Betriebsrätebefragung die Übertragung der Gefährdungsbeurteilung an das mittlere Management als ein Problem beschrieben

„Relevant kann auch sein, dass – wie z. T. aus Betrieben berichtet – die Verantwortung für Gefährdungsbeurteilungen dem mittleren Management übertragen und dort nur halbherzig betrieben wird oder sogar im Widerspruch zu anderen Erwartungen steht, etwa dem Gebot, keine aufwändigen organisatorischen Änderungen zu betreiben.“ (Ahlers & Brussig, 2005, S.520).

Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung werden den Führungskräften außerdem spezifische Kompetenzen abverlangt, über die sie zu Beginn des Prozesses teilweise (noch) nicht verfügen (Lewis et al., 2012; Mellor et al., 2011) – neben der inhaltlichen beispielsweise auch die partizipative

Prozessgestaltung. Je nachdem, welche Methode/n zum Einsatz kommt bzw. kommen (z. B. Fragebogen, Beobachtungsverfahren oder Workshopkonzepte), werden die Führungskräfte vor unterschiedliche methodische Anforderungen gestellt. Die Gründe für eine verhaltene Unterstützung bis hin zur Ablehnung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung können entsprechend vielfältig sein: von der Bedrohung der eigenen Rolle durch den partizipativen Charakter des Prozesses, über knappe Ressourcen bis hin zu Zielkonflikten, die ihren Ursprung in widersprüchlichen organisationalen Vorgaben haben (Janetzke & Ertel, 2017b). Widerstände in aktiver oder passiver Form durch das mittlere Management können jedoch die Umsetzung und den Erfolg einer Intervention im Arbeits- und Gesundheitsschutz deutlich erschweren (Nielsen & Abildgaard, 2013):

“middle managers have been found to impede the planning and implementation of organizational health interventions, for example by altering the processes used to develop initiatives (Saksvik et al., 2002) or by preventing employees from spending time on the interventions themselves (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005)” (Biron, Karanika-Murray, & Cooper, 2012b, S. 24).

Trotz der zentralen Bedeutung der mittleren Führungsebene ist die Einbeziehung dieser Ebene in Veränderungsprozesse insgesamt (Nielsen & Randall, 2009) und in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung im Besonderen bisher kaum untersucht worden bzw. die Forschung hat diesbezüglich nur einzelne Aspekte herausgegriffen. Eine der wenigen Studien, in der die Einbindung der Führungskräfte in die Gestaltung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung thematisiert wurde, beschreibt beispielsweise ein Qualifizierungskonzept für Führungskräfte bei der Einführung des Prozesses (Schuppler, Krause & Wilde, 2007). Im Rahmen der britischen Management Standards wurden außerdem spezifische Management-Kompetenzen herausgearbeitet, die zur Prävention psychosozialer Belastungen relevant sind (Lewis et al., 2012). Bisher wurden jedoch weder die Ursachen für eine mögliche Ablehnung, noch Ansatzpunkte für die Akzeptanzsteigerung – die jeweils auf verschiedenen Ebenen verortet sein können (personell, organisatorisch, überbetrieblich) – systematisch untersucht und aufgearbeitet. Auch die spezifischen Möglichkeiten der Gruppe des mittleren Managements, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung in den unterschiedlichen Phasen zu unterstützen – von der Initiierung, über die Analyse und Bewertung, die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen bis zur Fortschreibung – wurden bisher nicht systematisch untersucht. Die spezifische Bedeutung der mittleren Managementebenen steht daher im Fokus der folgenden Untersuchung. Dabei wird

das „mittlere“ Management breit verstanden und soll auch die untere Führungsebene umfassen. Das Thema wird aus zwei Perspektiven beleuchtet:

Im ersten Kapitel wird das mittlere Management zunächst als Akteur betrachtet und dessen Tätigkeit durch folgende Fragestellungen genauer untersucht:

- Welche Faktoren beeinflussen die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen im Betrieb? (*Einflussfaktoren auf die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung*)
- Welche konkrete Rolle hat das mittlere Management im Prozess eingenommen? Wie beeinflussen Führungskräfte die Initiierung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in den einzelnen Phasen? Wie stellt sich ihre Kooperation mit anderen betrieblichen Akteuren im Prozess der Gefährdungsbeurteilung dar? (*Aufgaben im Prozess der Gefährdungsbeurteilung*)

Im zweiten Kapitel geht es im Anschluss darum, wie die Vertreter des mittleren Managements als Multiplikatoren gewonnen und in den oben beschriebenen Aufgaben unterstützt werden können. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wie werden die Handlungsfähigkeit und Handlungsmotivation der mittleren und unteren Führungsebene zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung gefördert? Welche Rolle spielen dabei zentrale Akteure wie das Top-Management, die Mitarbeitervertretung, die Fachabteilungen und externe Akteure? (*Unterstützung des mittleren Managements*)
- Welche Hindernisse und Schwierigkeiten erleben die Akteure im Prozess der Umsetzung? (*Hindernisse und Schwierigkeiten*)

Die Beantwortung der beschriebenen Fragestellungen soll zu einem besseren Verständnis der Rollen der Führungsebenen beitragen und die Zusammenarbeit anderer Akteursgruppen im Unternehmen mit dieser Gruppe und die erfolgreiche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung unterstützen. Dies soll auch dazu beitragen deren Möglichkeiten und Handlungseinschränkungen besser zu verstehen. Darüber hinaus liefert diese Untersuchung Erkenntnisse dazu, auf welche Weise Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene – auch angesichts schwieriger Rahmenbedingungen – motiviert werden können, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu initiieren und über den gesamten Verlauf unterstützen. Daran anschließend werden Empfehlungen für die Gestaltung des Prozesses erarbeitet, die auch mögliche Ansatzpunkte für unterschiedliche Akteure enthalten (z. B. für Betriebsräte, für leitendes Ma-

nagement und für Fachabteilungen). Ziel sind konkrete Empfehlungen für personenbezogene, organisationale und überbetriebliche Strategien.

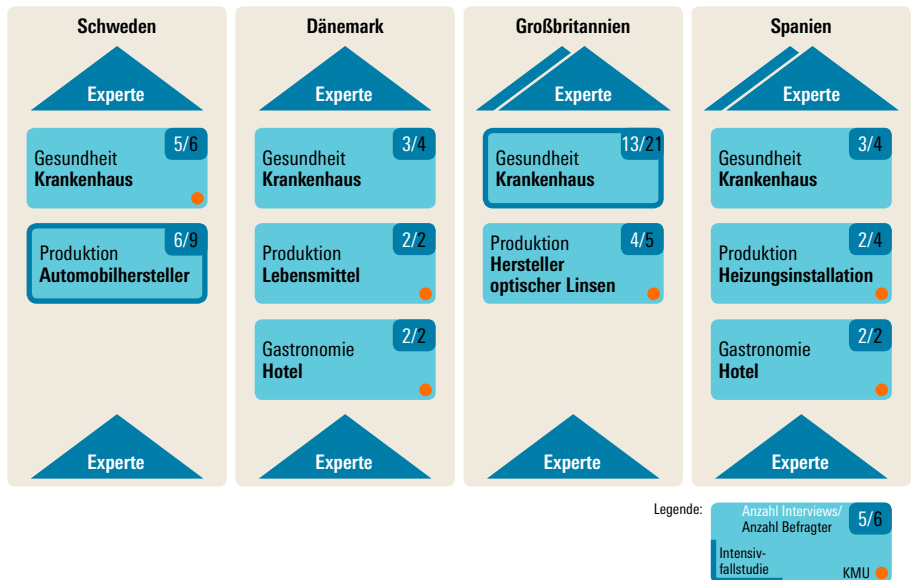
Insgesamt könnte sich daraus ein wirksamer Ansatz zur Akzeptanzsteigerung für diese Gruppe ergeben, wenn sie die Gefährdungsbeurteilung nicht primär als „Zusatzbelastung“ wahrnimmt, sondern als Instrument, dessen reflektierte Anwendung dazu beitragen kann, auch die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

METHODISCHES VORGEHEN

Die Studie nutzt Daten, die im Rahmen des Projekts „Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen in der EU“ erhoben wurden (Janetzke & Ertel, 2017b). Schwerpunkt dieses Projekts war es, vergleichend zentrale Faktoren auf nationaler Ebene zu identifizieren, die Einfluss auf die Initiierung und die erfolgreiche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nehmen (können). Aufgrund der Fokussierung der Vergleichsfragestellung auf die Makroebene (nationale Rahmenbedingungen) ging der Blick in die Breite und nur exemplarisch in die (betriebliche) Tiefe. Dabei wurden insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Rolle der Arbeitsschutzaufsicht, der Sozialpartner und der Mitarbeitervertretung beleuchtet, sowie die eingesetzten Methoden und Instrumente und die spezifischen Arbeitsschutzkulturen verglichen.

Abbildung 1

Darstellung der Fälle



Anmerkungen: weiße Zahl: Anzahl der Interviews, schwarze Zahl: Anzahl der Gesprächspartner_innen, roter Punkt: weniger als 500 Mitarbeiter, dunkelblaue Umrandung: Intensivfallstudie

Stichprobe: Neben Experteninterviews in den vier beteiligten Ländern (Schweden, Dänemark, Großbritannien und Spanien) wurden für die Studie zehn betriebliche Fallstudien durchgeführt, wobei Unternehmen aus zwei Dienstleistungsbranchen (Gesundheit, Hotel) und Unternehmen aus der Produktion im Sample vertreten sind. Für jede Branche sind sowohl große Unternehmen als auch KMU (zwischen 100 und 500 Mitarbeitern) in der Stichprobe enthalten. Da mittlere und untere Führungsebenen in sehr kleinen Unternehmen nicht existieren, ist die Einbeziehung von Kleinstunternehmen für die geplante Fragestellung auch nicht sinnvoll.

Für die Fallstudien wurden Fälle ausgewählt, in denen eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen initiiert wurde und der Prozess zumindest so weit fortgeschritten war, dass über die Phase der Ermittlung und Beurteilung von Belastungen hinaus auch bereits (erste) Maßnahmen implementiert waren. Diese Vorgabe entstand aus der Motivation, den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu betrachten, um ihn in allen Phasen zu untersuchen.

Insgesamt wurden mehr als doppelt so viele Interviews mit betrieblichen Akteuren geführt wie im damaligen Projektantrag geplant. In den insgesamt 41 Interviews mit 60 GesprächspartnerInnen wurde sowohl die Perspektive von Unternehmensleitung, Fachkräften und Mitarbeitervertretung (n=44), als auch die Perspektive von Vertretern der mittleren und unteren Führungsebenen selbst (n=16) in Bezug auf die Rolle der Führungskräfte erfasst. In den Expertengesprächen wurde das Thema ebenfalls (dort allerdings nur punktuell) behandelt. In der Hauptstudie wurde das Material insgesamt mit einem anderen Fokus ausgewertet (Herausarbeiten nationaler Besonderheiten). Eine Detailauswertung zur Rolle der Führungskräfte war nicht erfolgt, ist aber auf Basis des reichhaltigen Materials möglich. Für die vertiefte Untersuchung der Fragestellungen bietet das vorhandene Datenmaterial sehr gute Möglichkeiten.

Datenerhebung: Die Unternehmen waren direkt (Schweden/Produktion) oder mittels nationaler Ansprechpartner akquiriert worden. Die Interviews waren teilstrukturiert mit Hilfe eines Interviewleitfadens. Je nach Präferenz der Interviewpartner wurden sie auf Englisch oder in der jeweiligen Landessprache mit Unterstützung von Dolmetschern geführt. Die Offenheit und die Ausführungstiefe unterschieden sich in beiden Bedingungen nicht (für weitere Details zur Auswahl und Akquise der Stichprobe siehe Janetzke & Ertel, 2017b). In jedem Unternehmen wurden die zentralen Akteure aus dem Management und der Mitarbeitervertretung befragt und teilweise zusätzliche Fachexperten aus der Personalabteilung und dem betrieblichen Arbeits- und

Tabelle 1

Überblick über die Fälle

	Dänemark	Schweden	Großbritannien	Spanien
Organisationen/ Fallstudien (10)	3	2	2	3
Interviews (41)	7	11	17	6
Interviewpartner (60)*	8	15	26	11
davon mittleres/ unteres Management (16)	2 (Krankenhaus 1, Produktion 1)	4 (Krankenhaus 1, Produktion 3)	8 (Krankenhaus 6, Produktion 2)	2 (Produktion 1, Hotel 1)

Anmerkung: * in einigen Interviews wurde mehrere Gesprächspartner befragt

Gesundheitsschutz, die den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen mitgestaltet hatten. Die Interviewdauer variierte zwischen einer und vier Stunden mit einer durchschnittlichen Dauer von zwei Stunden. Zusätzlich zu den Interviews wurden betriebliche und überbetriebliche Dokumente (z. B. Leitfäden, Fragebögen, Checklisten, Präsentationen) in die Auswertung der Fallstudien einbezogen, die das Verständnis des Prozesses unterstützten.

Mittleres Management als Untersuchungsgegenstand: Die vorliegende Reanalyse wurde von Januar bis Juni 2017 durchgeführt und konzentrierte sich auf die zwei Fragestellungen, die die Rolle des mittleren Managements als Akteur und Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung näher beleuchten. Mittleres Management wurde dabei verstanden als die mittlere und untere Führungsebene. Der Begriff „mittleres Management“ impliziert somit auch die untere Führungsebene, d. h. die unmittelbaren Linienvorgesetzten (vgl. Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, S. 1192). Im Folgenden werden synonym als weitere Begriffe Linienvorgesetzte und Führungskräfte verwendet. Wenn von der oberen Leitungsebene die Rede ist, werden die Begriffe „Senior Management“ oder „Top Management“ verwendet bzw. von der Leitung gesprochen.

Datenanalyse: Das Material wurde für die Untersuchung auf Basis der oben genannten Fragestellungen rekodiert und einer vertiefenden Analyse unterzogen. Die Interviews lagen (überwiegend) bereits transkribiert vor und konnten unmittelbar ausgewertet werden. Dazu wurden zunächst die Inter-

views mit den 16 Mitgliedern des mittleren Managements vertiefend nach den untersuchungsleitenden Fragestellungen ausgewertet, in denen die Aufgaben des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung thematisiert wurden und deren Unterstützung bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben explizit oder implizit thematisiert wurde. Zum anderen wurden diese Fragestellungen in den zehn zusammengefassten Fallstudien⁴ analysiert und bei Bedarf nochmals in den entsprechenden Passagen der Interviews mit Unternehmensleitung, Fachkräften und Mitarbeitervertretung vertieft. Parallel zur Auswertung fand eine Literaturrecherche zur Rolle des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung statt.

4 Die Daten für jedes Unternehmen waren zu betrieblichen Fallstudien zusammengefasst worden auf Basis der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Die übergeordneten thematischen Kategorien orientierten sich an der Strukturierung im Leitfaden, die Unterkategorien wurden zum Teil deduktiv aus dem Leitfaden und zum Teil induktiv aus dem Datenmaterial abgeleitet.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS AKTEURE

„Und es funktioniert dann, wenn das Management oder die Führungskräfte das wollen“ (DK1_A3⁵).

Der Erfolg der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist stark von der Akzeptanz der Führungskräfte abhängig. Bisher gibt es zwar Erkenntnisse darüber, welche negativen Folgen fehlendes Management Commitment bei Interventionen des Gesundheitsschutzes hat, aber vergleichsweise wenig Wissen darüber, wie eine positive Gestaltung und Wirkung aussehen kann bzw. welche Rolle in Bezug auf die Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen das Management einnehmen kann. Häufig wird auch nicht zwischen verschiedenen Führungsebenen (z. B. top, middle und lower management) unterschieden. Angesichts der zentralen Rolle der Führungskräfte auf mittlerer und unterer Ebene wird zunächst die Führungskraft als Akteur betrachtet.

Zum besseren Verständnis werden zunächst Einflussfaktoren auf die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen thematisiert. Im Anschluss werden die Aufgaben des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung aufgearbeitet. Dabei wird auch auf mögliche Einschränkungen ihres Einflussbereichs ebenso eingegangen, z. B. wenn die Ursachen von Belastungen nicht in ihrem Verantwortungsbereich lagen, wie auf die Frage, wie Führungskräfte agieren, wenn „Führung“ (d. h. aus Sicht der Beschäftigten problematische Aspekte des Führungsverhaltens) als Problem identifiziert wurde.

Zunächst wird die konkrete Rolle der mittleren und unteren Führungsebene im Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen untersucht. Dabei wird auf ihre Rolle bei der Initiierung und Durchführung eingegangen und die Kooperation mit anderen betrieblichen Akteuren thematisiert.

5 Die Auszüge aus den Interviews sind mit folgendem Schlüssel gekennzeichnet: DK: Dänemark, S: Schweden, UK: Großbritannien, ES: Spanien; 1: Krankenhaus, 2: Produktion, 3: Hotel; A: Vertreter des Managements, B: Mitarbeitervertreter, E: Fachexperte (aus Arbeitsschutz oder Wissenschaft); 1 bis 21: laufende Nummer.

Einflussfaktoren auf die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

Das mittlere Management war über alle Fallstudien hinweg an der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen beteiligt, allerdings in unterschiedlicher Form und in unterschiedlichem Ausmaß in den jeweiligen Unternehmen und Abteilungen.

In den Fällen, wo das Commitment der Leitung hoch ausgeprägt war (für Details zu dieser Einteilung siehe Janetzke & Ertel, 2017a), wurde die Entscheidung eine Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen durchzuführen von der Leitung getroffen – meist in Abstimmung mit den Fachabteilungen (HR und Arbeits- und Gesundheitsschutz) und mit Unterstützung der Mitarbeitervertretung. Dort, wo es außerdem wenige Erfahrungen mit partizipativen Verfahren gab (UK2, ES3), stand zunächst die Selbstreflexion der Vertreter des mittleren Managements im Vordergrund, in Form eines Sensibilisierungs-Workshops (UK2). Dieser Schritt fand ohne Beteiligung der Mitarbeiter statt. Im spanischen Hotel wurde eine Mitarbeiterbefragung (durch eine externe Beratung) mit anschließenden Workshops (intern) durchgeführt. Die Moderation der Workshops erfolgte zunächst abteilungsübergreifend durch die Leitung und wurde im Anschluss auf Teamebene durch das mittlere Management weitergeführt, teilweise auf Druck der Leitung.

In den Fällen, in denen partizipative Praktiken fest im Unternehmen verankert waren (S1, S2, DK1, DK3, UK1), war die Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen auch bereits in organisationale Prozesse integriert. Dort fanden Mitarbeiterbefragungen (durch externe Beratung) statt und die vertiefende und kontinuierliche Ermittlung z. B. in „Schutzrunden“ (Schweden), in einem Kaizen-System, visual planning tools, Teammeetings, Einzelgesprächen mit Mitarbeitern – jeweils mit Beteiligung, meist in leitender Funktion, des mittleren Managements. Die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen erfolgte auf Teamebene durch das mittlere Management zusammen mit den Mitarbeitern, bei Bedarf mit interner Unterstützung durch die Personalabteilung und/oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz oder mit externer Unterstützung.

In den Fällen, wo das Commitment der (lokalen) Leitung zunächst verhalten war (ES1, ES2, DK2), erfolgte die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung auf Forderung der Mitarbeitervertretung unter Einbeziehung der Arbeitsschutzaufsicht bzw. des übergeordneten Managements. Dort erfolgten zunächst Mitarbeiterbefragungen (durch externe Beratungen). Die an-

schließende Ableitung von Maßnahmen (z. B. der Arbeitsgestaltung) fand teilweise unter Beteiligung von Vertretern des mittleren Managements statt mit punktueller Einbeziehung der Mitarbeiter zur Prüfung der Akzeptanz der gemachten Vorschläge, teilweise ohne Beteiligung des mittleren Managements (Steuerungsgruppe bestehend aus Vertretern der Leitung und Mitarbeitern). Bei der Umsetzung von Maßnahmen auf Teamebene war das mittlere Management immer beteiligt.

Eine teamexterne Moderation von Workshops fand zumeist dann statt, wenn Probleme mit einzelnen Führungskräften und/oder soziale Konflikte im Team transparent wurden, die von der Führungskraft alleine nicht bearbeitet werden konnten.

Wie schwierig es für die Führungskräfte war, den zusätzlichen Anforderungen gerecht zu werden, hing zum einen von den Belastungen selbst ab, die sich beispielsweise aus den *Tätigkeiten* für die Mitarbeiter ergaben. Der Ausbau von Partizipationsmöglichkeiten war bei sehr standardisierten Tätigkeiten beispielweise schwieriger als bei Tätigkeiten mit mehr Gestaltungsspielraum, wie eine Führungskraft aus dem britischen Produktionsbetrieb betonte:

“Do you have control over your daily work, but these people don’t necessarily have control over their work cause they are in a role where you need to tell them this is what we want you to do and they need to follow very exactly those standards” (UK2_A4).

Im schwedischen Produktionsbetrieb wurde der Umgang mit einer starken Heterogenität im Team als Herausforderung beschrieben und die Abhängigkeit von der Zuarbeit anderer Abteilungen. Eine Führungskraft beschrieb, dass dieser Prozess über mehrere Jahre dauerte, bis die Kommunikation funktionierte.

Zum anderen hingen die Anforderungen von den *Erwartungen und Fähigkeiten* der Mitarbeiter ab, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Die Gefährdungsbeurteilung kann dabei nicht losgelöst betrachtet werden von den Vorerfahrungen im jeweiligen Arbeitsbereich. In einer Abteilung des britischen Krankenhauses beschreibt eine Führungskraft ein Team, in dem ein grundlegendes Misstrauen der Führung gegenüber herrschte. Die (neue) Führungskraft tat sich entsprechend schwer, die Mitarbeiter zu beteiligen, da diese teilweise starken Widerstand leisteten.

“We have tried so many ways to try and get people to participate and be engaged in everything. And they are just continuously suspicious of our motives and unengaged and unenthusiastic to participate. You get a lot of – in

team meetings or in huddles or when you try to get people sort of energized – you get a lot of head shaking, not making eye contact and just dismissive body language from people. And I think then, in turn, the managers of the unit, after having nut to them so often, I think it must get very wary and they must feel very much that ‘What’s the point of trying to get them involved?’. It’s like a vicious circle. Why should I try to get them involved when no one is interested in getting involved?’ (UK1_A12).

Der Einfluss von Informations- und Beteiligungsdefiziten aus vorangegangenen Veränderungsprozessen wurde auch in anderen Fällen geschildert. Dabei wurden diese Probleme, so die Aussagen, nicht unbedingt sofort thematisiert, sondern überschatteten den Prozess bis eine ausreichende Vertrauensbasis zur Führungskraft hergestellt werden konnte.

Und schließlich beeinflussten die *Rahmenbedingungen*, die innerhalb der Organisation bestanden (z.B. Ressourcen und Unterstützungsstrukturen), die Anforderungen an die Führungskräfte. Auch externe Rahmenbedingungen wie z.B. wirtschaftliche Faktoren wurden in den Fallstudien als Schwierigkeit genannt. Im britischen Krankenhaus wird beispielweise eine steigende Arbeitsintensivierung durch weitere Kürzungen im (steuerfinanzierten) Gesundheitssystem erwartet. Diese Veränderungen haben zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter geführt, die durch die Führungskräfte aufgefangen werden mussten:

“Changes in arrangements nationally, the impact locally – feels a bit out of control, I think that can be quite stressful for the staff. They are genuinely worried about their job” (UK1_A12).

Zugleich stiegen die Bedenken auf Seiten der Mitarbeiter, sich kritisch zu ihren Arbeitsbedingungen zu äußern und sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu engagieren aus Angst vor negativen Konsequenzen.

„Da kann ich mir schon vorstellen, dass manch ein Mitarbeiter denkt: ‚Hm, vielleicht gibt’s jetzt hier wieder Entlassungen. Und da sage ich lieber nichts.‘ [...] ich habe so im Gefühl, dass in einer solchen Situation weniger kritische Anmerkungen zutage treten, weil man dann denkt: ‚Dann beim nächsten Mal, wenn das nächste Mal jemand zu entlassen ist, dann bin ich bestimmt dran, weil ich nun etwas gesagt habe“ (DK2_A1).

Angesichts schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen stieg zudem die Bereitschaft der Mitarbeiter, ein erhöhtes Arbeitsaufkommen hinzunehmen, wie von dem Mitarbeitervertreter des britischen Krankenhauses berichtet wurde. Zugleich erfordert eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit vom mittleren Management ein intensives Eingehen auf die Ängste der Mitarbeiter – „wor-

king with people“ wird nach Einschätzung der Geschäftsleitung im britischen Krankenhaus unter diesen Bedingungen noch wichtiger. Von Seiten der Leitung sank dagegen bei wirtschaftlich schwierigen Bedingungen häufig die Bereitschaft, neue Mitarbeiter einzustellen und kostenintensive Maßnahmen umzusetzen (ES_E1). Dies erschwerte die Umsetzung von organisationsbezogenen Maßnahmen.

Grundsätzlich stellte es eine große Herausforderung für das mittlere Management dar, trotz knapper Mittel vorhandene Möglichkeiten zur Veränderung der Arbeitsbedingungen zu identifizieren. In den Fallstudien finden sich jedoch einige Beispiele wie dies trotz schwierigen Bedingungen gelungen ist. In einer Abteilung im dänischen Krankenhaus wurde beispielsweise trotz angekündigter Einsparungen auf Kündigungen verzichtet. Stattdessen wurden die Einsparungen zunächst durch Mehrarbeit aufgefangen und von einer partizipativ gestalteten Verbesserung der Arbeitsorganisation begleitet.

Daneben erleichterten bzw. erschwerten auch *individuelle Merkmale der Führungskraft* die Bewältigung dieser zusätzlichen Anforderung, z. B. war das Einnehmen einer neutralen Rolle als Moderator eines Mitarbeiter-Workshops einfacher bei einem partizipativen als bei einem direktiven Führungsstil. Zur Frage, wie Führungskräfte agierten, wenn „Führung“ (d. h. aus Sicht der Beschäftigten problematische Aspekte des Führungsverhaltens) als Problem identifiziert wurde, ließ sich aus den Daten schließen, dass negative Ergebnisse z. B. aus Fragebogenerhebungen von Führungskräften teilweise ignoriert wurden. Ein Manager aus einem schwedischen Unternehmen der Produktion berichtete beispielsweise, dass zwar viele Kollegen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ernst nahmen und für sich nutzten, um das eigene Führungsverhalten zu überdenken. Er beobachtete jedoch auch vereinzelt die Tendenz, insgesamt sehr negative Ergebnisse zu ignorieren.

“I use this very much, and I think most of the managers do. But I know managers who say, ‘I don’t believe in this’ and they throw it away. [...] I know that the manager, it was red, red, red, all the time, and he didn’t want to look at it” (S2_A1).

Je nach Vorgeschichte, organisationalen und externen Rahmenbedingungen, Aufgaben und beteiligten Akteuren wurde die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen daher als mehr oder weniger aufwendig empfunden. Insbesondere wenn weitere Veränderungen hinzukamen, schilderte auch ein insgesamt aufgeschlossenes mittleres Management sie als zusätzliche Belastung:

“So, I think as difficult changes happen I think we will see the need for more team stress risk assessments. And I’d do worry about the capacity the organization has to deliver those. And also management capacity to be able to work through this. So, it’s kind of one of these things that you need to draw a line in the sand and actually do this piece of work to make things better. But actually, you know, both D. and I have very busy jobs. So, actually to take the time out to do the focus groups with all the staff does make sure that we have to be very dedicated in terms of our work, commitments to say no actually other things are going to have to work because it’s actually a priority” (UK1_A9).

Aufgaben im Prozess der Gefährdungsbeurteilung

Versteht man die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung mit der anschließenden Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen als organisationale Veränderung, lassen sich Erkenntnisse zur Rolle des mittleren Managements aus diesem Forschungsbereich einbeziehen. Bei Veränderungsprozessen hat das mittlere Management mehrere Aufgaben zu vereinbaren: die inhaltliche Umsetzung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der (mikro)politischen Ebene (insbesondere der Berücksichtigung der Interessen der Leitung) und der Beziehungsebene zu den Mitarbeitern, z. B. dem Auffangen von deren Ängsten (Stensaker & Langley, 2010). Darüber hinaus ist die emotionale Verpflichtung dem Prozess gegenüber und die Integration der Projektziele in das persönliche Zielsystem (Huy, 2002) eine Aufgabe, die auf persönlicher Ebene wichtig ist, um die eigene Handlungsbereitschaft zu fördern. Bezogen auf das Themenfeld der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wurden die konkreten Aufgaben des mittleren Managements auf diesen vier Ebenen – inhaltliche Aufgaben, mikropolitische Aufgaben, relationale Aufgaben und selbstbezogene Aufgaben (Selbstmanagement) – untersucht. Als Querschnittsaufgabe wurden außerdem Kommunikation und Sinngebung näher betrachtet. In den Fallstudien zeigten sich die Aufgaben wie im Folgenden dargestellt.

Inhaltliche Aufgaben – Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung

Unter dem Punkt „inhaltliche Umsetzung“ werden Aufgaben des mittleren Managements beschrieben, die sich auf die Gestaltung des Prozesses beziehen. Darunter fallen zum einen die Organisation und die konkrete Durchführung und zum anderen die Aufrechterhaltung der Dynamik und Konti-

nuität des Prozesses im eigenen Arbeitsbereich. Je nachdem, ob es sich um die Einführung einer Gefährdungsbeurteilung handelte, um die abgegrenzte Durchführung oder um die Verstetigung und Integration der Gefährdungsbeurteilung in betriebliche Abläufe, unterschied sich in den Fallstudien die Rolle des mittleren Managements.

Einführung: Bei der ersten Entscheidung über die Gefährdungsbeurteilung, insbesondere in den großen Unternehmen, aber auch in einigen KMU, waren die Führungskräfte der mittleren Ebene im Allgemeinen nicht beteiligt. Die Entscheidung darüber, dass eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erfolgen sollte und darüber, welches Verfahren in diesem Zusammenhang eingesetzt werden sollte, fand in den untersuchten Fallstudien ohne Beteiligung des mittleren Managements statt.

Eigenständige Durchführung: Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung als abgegrenzten Prozess war in ihren einzelnen Schritten, angefangen mit der Information über das Vorhaben, über die Erfassung der Belastungen, die Rückmeldung der Ergebnisse bis hin zur Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen mit den täglichen Aufgaben und den damit verbundenen Arbeitszeiten zu koordinieren. Bei der Vorbereitung und Information, genauso wie bei der Ergebnispräsentation ging es darum, alle Mitarbeiter zu erreichen und für die entsprechende Zeit freizustellen.

“A9: Because the department is short staffed, it was difficult to release those staff to do those focus groups in a sort of time limited way. So it did stretch out in terms of the amount of time that was needed to perform those focus groups. But you know, we did, we did what we could and we did make–

A10: Yeah, with forward planning we did manage to actually sort out and make sure everybody had an opportunity to attend” (UK1_A9/A10).

Bei Schichtarbeit und Tätigkeiten, die eine Mindestbesetzung an Mitarbeitern voraussetzten, erforderte dies beispielsweise, dass Informationsveranstaltungen mehrfach stattfanden (z. B. Dänemark/Produktion) bzw. in verschiedenen Formaten zur Verfügung gestellt wurden (mündlich und schriftlich, z. B. Spanien/Hotel).

Im dänischen Produktionsbetrieb wurden die Mitarbeiter aller drei Schichten beispielsweise mit den „Kantinenmeetings“ über die Gefährdungsbeurteilung, die Befragungsergebnisse und ausgewählte Maßnahmen informiert. Für eine entsprechende Organisation, die die täglichen Arbeitsabläufe nicht beeinträchtigte, war das mittlere Management verantwortlich.

Die eigentliche Durchführung stellte an die Führungskräfte – in Abhängigkeit von der eingesetzten Methode und den Arbeitsbedingungen – unter-

schiedliche Anforderungen. Zur Problemanalyse werden klassischerweise drei Methoden eingesetzt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014): die schriftliche Mitarbeiterbefragung, in der die Mitarbeiter auf Basis eines standardisierten Fragebogens ihre Belastungen einschätzen, den moderierten Analyseworkshop, bei dem in einem offenerem Format mit interner oder externer Moderation die Belastungen und meist bereits erste Lösungsvorschläge diskutiert werden und die Beobachtungsinterviews, bei denen qualifizierte Personen die Belastungen anhand von strukturierten Merkmalslisten einschätzen. In den Fallstudien kamen die ersten beiden Methoden zum Einsatz. Insbesondere das Instrument der Mitarbeiterbefragung wurde im Allgemeinen zentral organisiert und entweder von externen Beratern oder intern durch die Personalabteilung oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz durchgeführt. Intensive Diskussionen über die Gewährleistung der Anonymität im Rahmen der Befragung gab es insbesondere dort, wo die Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitern und mittlerem Management und/oder der Leitung gering ausgeprägt waren. Bei den Workshops war das mittlere Management insgesamt stärker involviert. Dabei gab es auch einige Fälle, in denen die mittlere Führungsebene die Mitarbeiter nicht in den Reflexionsprozess einbezog, die Lösungen selbst erarbeitete und nur punktuell mit einzelnen Mitarbeitern abstimmt (z. B. Spanien/Produktion). Und auch der umgekehrte Fall, in dem Workshops ohne Beteiligung des Managements mit externer Moderation stattfanden, kam in den Fallstudien vor (z. B. Dänemark/Produktion). Dies war insbesondere dann der Fall, wenn die Führungskräfte sich nicht kompetent fühlten, soziale Probleme im Team zu moderieren oder wenn das Thema Führung von den Mitarbeitern als zentrales Problem angesprochen worden war.

In allen untersuchten Unternehmen wurde die Entscheidung über die Methoden der Gefährdungsbeurteilung auf übergeordneter Stelle getroffen. Die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen hatten jedoch die Möglichkeit, die Methoden an ihre individuellen Bedingungen und Bedürfnisse anzupassen. Welche Methode/n zu den Arbeitsabläufen, dem Team und den eigenen Möglichkeiten passte/n, konnte das mittlere Management z. B. in den skandinavischen Unternehmen und dem britischen Krankenhaus, selbst entscheiden.

In einem schwedischen Unternehmen aus der Produktion wurde beispielsweise vom betrieblichen Gesundheitsschutz eine Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen in einer Lang- und einer Kurzversion entwickelt, um sogenannte psychosoziale Runden (riktad psykosocial rond) durchzuführen. Die Führungskräfte konnten im Anschluss selbst ent-

scheiden, wie sie diese einsetzen wollten. Prinzipiell waren verschiedene Vorgehensweisen denkbar: Eine Möglichkeit war ein stärker von oben gesteuertes Vorgehen, in dem zentrale Beteiligte wie Manager, Sicherheitsbeauftragte und Mitarbeiter der Personalabteilung die Liste getrennt voneinander ausfüllten und ihre (ähnlichen und abweichenden) Einschätzungen im Anschluss austauschten. Eine andere Möglichkeit war die Diskussion der Fragen auf einer gesonderten Sitzung zwischen Management und Mitarbeitern. Eine dritte Möglichkeit bestand darin, einzelne Themen bzw. Fragen herauszugreifen und sie bei wöchentlichen Team-Meetings und in individuellen Mitarbeitergesprächen zu erörtern. Unabhängig von der gewählten Variante sollten die Diskussionen am Ende in Handlungspläne münden.

Im britischen Krankenhaus wurde ein dreistufiges System entwickelt, das auf der organisationalen Ebene, der Teamebene und der individuellen Ebene ansetzte. Auf organisationaler Ebene diente eine jährliche, unternehmensweite Mitarbeiterbefragung mit einer Auswahl von etwa zehn Prozent der Belegschaft und ein sogenanntes Hotspot-Tool dazu, diejenigen Abteilungen und Teams mit problematischem psychosozialem Arbeitsumfeld zu identifizieren (für mehr Details zum Vorgehen siehe Janetzke & Ertel, 2017). Die Durchführung dieser Befragung erfolgte zentral. Das Hotspot-Tool sollte dabei helfen, die problematischen Abteilungen zu identifizieren, in denen ein vertiefendes „Team Stress Risk Assessment“ angebracht war. Neben einem probleminduzierten Anlass wurden Team Stress Risk Assessments aber auch proaktiv als präventives Instrument von Managern eingesetzt, um beispielsweise das Stimmungsbild ihres Teams vor einer geplanten organisationalen Veränderung zu erfassen. Ein solches Team Stress Risk Assessment auf Abteilungs- bzw. Teamebene bestand aus einer Befragung der Teammitglieder mit dem sogenannten „Indicator Tool“ der Management Standards, die im Allgemeinen durch eine Fokus-Gruppe ergänzt wurde. Die Fokus-Gruppe wurde entweder von einem Mitarbeiter aus dem betrieblichen Gesundheitsschutz (Occupational Health) moderiert oder einem Vertreter des mittleren Managements. Die kleinste Einheit bildete ein Stress Risk Assessment auf individueller Ebene. Dabei handelte es sich um Einzelgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die auf Basis eines Leitfadens geführt wurden, der ebenfalls an den Management-Standards orientiert war (mit etwa zwei bis drei Fragen pro Dimension). Solche Gespräche fanden auf Initiative der Führungskraft, des betrieblichen Gesundheitsschutzes (Occupational Health) oder der Gewerkschaftsvertreter statt.

Neben der Gestaltung der Methoden konnte auch die Bewertung der Belastungen nach individuellen Zielvorgaben noch weiter angepasst werden.

Ob hier z. B. die vorgegebenen Werte – wie Vergleiche mit anderen Organisationen oder Abteilungen – aufgegriffen oder nach individuellen Zielkriterien weiter verfeinert wurden, konnte das mittlere Management je nach Entscheidungsspielraum im Unternehmen selbst festlegen. Teilweise entschieden sich die Führungskräfte auch dafür, weitere Instrumente einzusetzen, um problematische Werte besser interpretieren zu können.

Im dänischen Krankenhaus wurde beispielsweise die eigene Station in der Ergebnisdarstellung der unternehmensweiten Mitarbeiter-Befragung mit der Hauptstadtregion verglichen. Die Station erstellte daraufhin eine eigene differenziertere Übersicht. Obwohl die Station über dem regionalen Durchschnitt lag, entschieden sie, eigene Zielvorgaben als Referenzgröße festzulegen. Für jeden Punkt des Fragebogens wurde daraufhin – in der Arbeitsschutzgruppe der Abteilung unter der Beteiligung von Vertretern des mittleren Managements – eine Zielvorgabe festgelegt und ein zusätzliches, vertiefendes Instrument eingesetzt, um die negativen Werte zu einem spezifischen Belastungsfaktor (hier Mobbing) besser interpretieren zu können.

Die Rückmeldung der Ergebnisse – insbesondere der zentral durchgeführten Befragungen – erfolgte meist mit Unterstützung weiterer interner Akteure (v. a. Leitung, Personalabteilung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mitarbeitervertretung). Die Beurteilung der Gefährdungen, die Entwicklung und vor allem die Umsetzung von präventiven Maßnahmen fielen dann jedoch überwiegend in den Verantwortungsbereich des mittleren Managements. Die Interpretation der Ergebnisse und der Belastungsursachen waren im Kontext der Gruppe und der Organisation vorzunehmen.

Bei der Bewertung der Weiterbildungsangebote in dem dänischen Hotel hatten die Mitarbeiter beispielsweise nicht das gesamte Spektrum berücksichtigt, sondern nur das konzernweite Angebot, nicht aber die lokalen Schulungs- und Lehrgänge:

„Das kann z. B. sein, dass man eine Studienfahrt unternimmt in einem Hotel, dort werden Weine verkostet, da kommt ein Experte hin und schult in Wein. Das kann [zum Thema] Konfliktmanagement sein. [...] Das sind typische Veranstaltungen die vor Ort in den Hotels stattfinden und die werden aber nicht als Schulungen erlebt“ (DK3_A1).

Nach Aussage einiger Führungskräfte (z. B. im britischen und dänischen Krankenhaus) wurde gelegentlich eine insgesamt negativ gefärbte Bewertung der Faktoren vorgenommen – im Sinne eines Halo-Effektes – die auf die Unzufriedenheit mit einem zurückliegenden Veränderungsprozess zurückzuführen war und weniger mit der aktuellen Situation zu tun hatte.

Hier betonten insbesondere die Befragten aus dem britischen Krankenhaus, dass der Prozess der Gefährdungsbeurteilung (stress risk assessment) den Mitarbeitern ein wichtiges Forum bot, um ihre Unzufriedenheit zu äußern. Die Tatsache, dass sie sich gehört und ernst genommen fühlten, führte wiederum dazu, dass sich die Kommunikation auf diesen Stationen deutlich verbesserte und die Mitarbeiter den Führungskräften gegenüber Belastungen offener, differenzierter und zeitnäher ansprachen.

Verstetigung und Integration: Bei der Verstetigung und Integration werden der Analyseprozess und die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten mit der täglichen Routine verknüpft. Insofern spielten hier die Führungskräfte eine zentrale Rolle. Das mittlere Management war insbesondere dann wichtig, wenn es darum ging, den Prozess in der täglichen Arbeit zu verankern. Dies betonte beispielweise der Personalleiter im spanischen Hotel.

„Ja, wie anfangs erwähnt, ist der Anfang entscheidend. Man muss aber dann später auch die Flamme aufrechterhalten, also diese Dynamik haben der regelmäßigen Sitzungen, die vielleicht dann im Laufe der Zeit in immer größeren Abständen stattfinden können. Denn es ist sinnvoll, sich zu treffen, wenn man bestimmte Themen zu besprechen hat, sonst macht das ja eigentlich keinen Sinn“ (ES3_A1).

Analyseverfahren, die in Ergänzung zu den Mitarbeiterbefragungen eingesetzt wurden, wie z. B. ein Kaizen-System, Teambesprechungen oder Mitarbeitergespräche, wurden in den untersuchten Fällen im Allgemeinen von den Führungskräften moderiert.

Die Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen soll keine einmalige „Pflichtübung“ bleiben, sondern fortgeschrieben und die Maßnahmen verstetigt werden. Eine zentrale Aufgabe des mittleren Managements bestand daher darin, die Dynamik und die Kontinuität sicherzustellen. Eine Möglichkeit – neben der Einbindung in Routineprozesse des alltäglichen Arbeitshandelns –, die in den vorliegenden Fällen praktiziert wurde, war der Einsatz von Multiplikatoren. Die Aufgabe der Führungskräfte war es dabei, geeignete Multiplikatoren auszuwählen, die von den Mitarbeitern akzeptiert wurden, sie zu schulen und in dieser Aufgabe zu unterstützen.

„Ja, und dann natürlich nicht zu vergessen diese Kaizen-Consulter, also Mitarbeiter, die eben da verantwortlich dafür sind, dass das eben auch durchgeführt wird, das sind also sehr engagierte Personen. Wir haben ja [Person1], die war von Anfang an dabei, die war also sehr engagiert, dann war später [Person2], und jetzt die [Person3], also die eben auch wirklich sehr positiv dann da mitarbeiten und das Ganze auch strukturieren und so, die darf man natürlich nicht vergessen bei der Sache, das ist sehr wichtig, dass man solche Personen hat in der Abteilung hat oder eben, wo es notwendig ist“ (S1_A3).

Zugleich war es ihre Aufgabe, (Teil-)Ergebnisse sichtbar zu machen und einen regelmäßigen, informellen Austausch über psychosoziale Belastungen zu initiieren.

Im schwedischen Produktionsunternehmen beschrieb eine Führungskraft den Prozess als so stark verwoben mit der täglichen Arbeit, dass sich die Aktivitäten nur schwer explizit abgrenzen ließen:

“But with the health factor thing, the way and the processes and the methods and the way we try to work and how do we communicate should be kind of built in, so I guess if you ask somebody they don't really, can put a finger on it that was an activity meant to gain-, to strengthen a health factor here or something like that. So, I think it's built in the daily work and we try to think that into everything we do I believe in the way we do our daily work, in how we plan, how we involve people in the activities, or the planning and activities etcetera, etcetera” (S2_A2).

(Mikro-)Politische Aufgaben – Einbindung der Kollegen und der Leitung

Unter dem Punkt „Mikropolitik“ werden Aufgaben des mittleren Managements beschrieben, die sich auf die Aushandlung von Interessen zwischen den Abteilungen und mit der Leitung beziehen. Gerade wenn es im Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung um die Verbesserung auf Prozess- oder struktureller Ebene ging, z.B. von Arbeitsabläufen in größeren Organisationen, mussten zunächst Abhängigkeiten zwischen den Abteilungen erkannt und dann Veränderungen mit anderen Abteilungen abgestimmt werden. Wenn solche Interdependenzen bestanden, war es außerdem Aufgabe des mittleren Managements im Rahmen der Maßnahmenumsetzung, die Interessen der eigenen Abteilung gegenüber anderen Abteilungen zu vertreten.

„Also einen wichtigen Punkt, den ich hier erwähnen möchte, den wir noch nicht erwähnt haben, ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Es gibt nämlich Punkte, die von mehreren Abteilungen gemeinsam geklärt werden müssen und das sind auch die kompliziertesten. Also ein Beispiel: Frühstückstabletts. Wenn ein Frühstückstablett in den Zimmern serviert wird, dann ist es so, dass die Zimmermädchen es dann beim Aufräumen aus dem Zimmer stellen, in den Gang. Und es ist letztendlich so, dass sie die dann auch runterbringen müssen. Und dann hatten sie beantragt, das ginge ja nicht, die Kellner, die es hochbringen, sollten auch dafür zuständig sein, es wieder runter zu bringen. Und dann hieß es vom Restaurant, wenn wir gerade mit dem Frühstücksservice beschäftigt sind, können wir nicht Leute abstellen, damit sie

die ganzen Zimmer durchsuchen oder analysieren, wo das dann liegt. Und letztendlich gab es dann keine Einigung und das hat dann dazu geführt, dass die Zimmermädchen das selbst weiterhin runtertragen müssen“ (ES3_A1).

In Fällen, in denen sich keine Lösung zwischen Abteilungen erzielen ließ, war es Aufgabe des mittleren Managements die Leitung einzubeziehen, mit dem Ziel eine Vereinbarung zu erzielen. Auch wenn es darum ging, über zusätzliche Ressourcen (z.B. Zeit, Ausstattung, Personal) zu verhandeln, war oft die Einbeziehung der oberen Führungsebene notwendig.

„Ja, und bei der Belastung muss man natürlich dann auch überlegen, ja, hängt das damit zusammen, dass wir zu wenig Mitarbeiter sind? Dann ist das natürlich eine Sache, die wir mit der Leitung hier ansprechen müssen. Nämlich dann eben die Zahl aufzustocken oder mehr Personal einzustellen. Das hat natürlich wiederum mit den Finanzen zu tun, mit den Mitteln, die einem zur Verfügung stehen. Ist natürlich sehr schwierig dann oft umzusetzen, wenn wir hier einen neuen Bereich eröffnen, also in den Sprechstunden und so, da ist es leichter Personal zu bekommen. Aber eben für die bereits bestehenden Abteilungen dann noch mehr Leute zu bekommen, ist natürlich dann auch wieder schwierig“ (S1_A3).

In einigen der untersuchten Fälle agierte die Leitung jedoch nicht als Unterstützer, sondern als Opponent von Veränderungen. Dort war es zusätzlich Aufgabe des mittleren Managements zwischen der Leitung und anderen zentralen Akteuren (hier z. B. der Mitarbeitervertretung) zu vermitteln.

Relationale Aufgaben – Einbindung der Mitarbeiter

Die Einbindung der Mitarbeiter ist ein zentraler Aspekt im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Sie ist nicht nur aus inhaltlichen Aspekten wichtig, um das Expertenwissen der Mitarbeiter zu ihren Arbeitsbereichen zu berücksichtigen, sondern auch, um deren Akzeptanz gegenüber dem Vorgehen und den entwickelten Maßnahmen sicherzustellen⁶. Insgesamt führt ein beteiligungsorientierter Prozess zu besseren Ergebnissen (Kompier et al., 1998; Nielsen, Randall & Albertsen, 2007). Entscheidender als das Verhalten des Top Managements, um die Zurückhaltung der Mitarbeiter (silence) aufzulösen, ist dabei das Verhalten der direkten Vorgesetzten (Vakola & Bouradas, 2005).

⁶ Ein beteiligungsorientierter Ansatz ist zudem gesetzlich vorgesehen: <https://osha.europa.eu/de/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1> (Abruf am 3.8.2018)

Auf operativer Ebene erfolgte die Einbindung der Mitarbeiter überwiegend durch das mittlere Management. Dies beinhaltete zunächst, dass sie einen Anreiz für die Mitarbeiter schufen, sich zu beteiligen. Dazu trug eine umfangreiche Information und Kommunikation über die Vorteile der Beteiligung bei, eine klare Orientierung über das Vorgehen und die Wahrnehmung der eigenen Vorbildfunktion, das Übertragen von Verantwortung und das langfristige Schaffen von Nutzererlebnissen.

„Also wir haben dafür geworben, im Vorfeld. Und zwar haben wir eine positive Kampagne gemacht und haben über die Vorteile der Beteiligung gesprochen, der Beteiligung und auch des Vertrauens. Und wir haben einfach den Weg dafür geebnet. Wenn wir das nicht gemacht hätten, hätte die Beteiligung sicher anders ausgesehen. Also ich meinerseits mit den Abteilungsleitern [...]“ (ES3_A1).

Daneben bemühte sich das mittlere Management, Transparenz zu schaffen indem sie Befragungsergebnissen zeitnah zurückmeldeten, (Teil-)Erfolge hervorhoben und Entscheidungen und Begrenzungen erklärten. Dies trug dazu bei, die Erwartungen der Mitarbeiter zu stärken, dass ihre Meinungen gehört und ernst genommen wurden und aus dem Prozess Veränderungen abgeleitet werden sollten.

“But in terms of something that could have gone better, we want the whole process to be quicker. Now there were factors in terms of staff shortages that meant we couldn't do that easily. But in an ideal world you would want the process to be much quicker and slicker really in terms of for the staff to make. Because for the staff, they just see big gaps and nothing happening. And I think for the staff, what they would want to see is a process that's shorter and recognizes their concerns, you know, so they can see the focus group and then the follow up and then the actions in a more time limited way than we were able to do through this process” (UK1_A9).

Als größte Herausforderung beschreibt eine Führungskraft es, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, dabei zu bleiben, bis sie einen Nutzen für sich selbst feststellten. In diesem Fall war ein Kaizen-System eingeführt worden, das auch zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung genutzt wurde. Das System war zunächst auf Vorgabe der Krankenhausleitung implementiert worden. Die Mitarbeiter erlebten den Kaizen-Prozess zu Beginn überwiegend als Zusatzaufgabe und bewerteten das System daher eher skeptisch. Erst nach und nach wurde der Nutzen für sie deutlich. Die Aufgabe der Führungskraft bestand darin, Überzeugungsarbeit zu leisten und Anreize zu geben, um die Akzeptanz für das System bei den Mitarbeitern zu steigern.

„Ja, also eigentlich vor allem das Projekt am Leben zu erhalten, also dass es auch ein natürlicher Bestandteil der Arbeit wird, das ist ja nicht so einfach. Am Anfang, die ersten Jahre musste man sich vor allem damit auseinandersetzen, dass man wirklich dann bei der Stange bleibt sozusagen und das nicht wieder irgendwie verschwindet. Es ist ja von der Krankenhausleitung uns aufgetragen worden, das so durchzuführen. Und die Mitarbeiter waren am Anfang nicht so, unbedingt so positiv, weil es eben vor allem mit zusätzlichen Aufgaben, Arbeitsaufgaben verbunden war. Also man muss sie vom Nutzen überzeugen. Und bis sie dann selber draufkommen, dass man wirklich einen großen Nutzen daraus ziehen kann. Und dann muss man natürlich auch diese Leistungen prämiieren in irgendeiner Art und Weise, damit eben das Ganze positiv gesehen wird. Also das war wohl die größte Herausforderung“ (S1_A3).

Insbesondere in Organisationen, in denen Management und Mitarbeiter wenig Erfahrung mit direkter Beteiligung hatten und wo das Partizipationsinteresse gering ausgeprägt war, war zunächst die Partizipationskompetenz zu stärken. Dies konnte das mittlere Management beispielsweise durch die Vorstrukturierung von Gestaltungsvorschlägen und die Herstellung eines starken Praxisbezugs unterstützen. Auch das Schaffen von Austauschmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern und die Unterstützung beim gemeinsamen Aushandeln von Vorschlägen trugen dazu bei, die Beteiligung in konstruktive Bahnen zu lenken.

„Also wir hatten uns schon erhofft, dass wir von den Mitarbeitern wesentlich mehr Input bekommen, also dass eher neue Sachen dort geschaffen werden und uns dann von den Mitarbeitern zugetragen werden. Das ist leider nicht der Fall. Es ist eher so, dass wir also neue Ideen aufwerfen und hervorbringen, aber die Mitarbeiter halten sich wirklich nicht zurück, es wird viel Input geleistet, aber es kommt von dort nicht so viel [...] Und aber da muss man natürlich auch bedenken, was für Mitarbeiter hier vertreten sind z. B. in dieser Organisation, das ist typisch ein Koch oder jemand aus dem Service-Bereich, also ein Kellner, ein gelernter Kellner, und das sind Leute, die halt ihren Job gewählt haben, weil das keine Verwaltungsaufgabe ist, sondern die ihren Job halt mit den Händen ausführen. [...] Nee, also die haben schon, wenn sie, wenn es dort einen konkreten Ansatzpunkt gibt, dann wird das dort auch geäußert in diesen verschiedenen Foren. Aber wenn wir jetzt z. B. zu den Mitarbeitern sagen: ‚Kommt mal mit einer neuen Ausbildungs- und Trainingsstrategie oder -politik‘, dann kommt da nichts. Allerdings, wenn wir unsere Vorschläge für einen Schulungsverlauf, für einen Lehrgang oder so vorlegen, dann werden wir von den Mitarbeitern ganz klar hören: ‚Das geht, und das geht nicht.‘ [...] also ich glaube schon, dass das Interesse da ist, aber die Leute denken etwas anders. Oder sie denken nicht in die Richtung“ (DK3_A1).

Kommunikation und Sinnggebung

Ein Aspekt, der quer zu diesen drei Bereichen (inhaltliche, mikropolitische und relationale Aufgaben) verläuft, soll gesondert vertieft werden: die Kommunikation und Sinnggebung. Rouleau und Balgoun (2011) haben die Rolle des mittleren Managements bei Veränderungsprozessen insbesondere in Bezug auf die Aspekte der Sinnggebung und der Kommunikation herausgearbeitet. Beim sogenannten „strategic sensemaking“ unterscheiden sie zwei Ebenen, auf denen das mittlere Management agiert: die Gesprächsführung („performing the conversation“⁷) und die Inszenierung der Kommunikation („setting the scene“⁸). Die Gesprächsführung bezieht sich auf die sozialen Interaktionen mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und externen Akteuren, die stattfinden, um diese von der eigenen Agenda zu überzeugen. Darunter fallen beispielsweise die zielgruppengerechte Ansprache, der Aufbau eines persönlichen Kontakts und die Formulierung und Verbreitung der Nachricht. Die Inszenierung bezieht sich darauf, welche Akteure einbezogen werden, wie die relevanten Akteure anzusprechen und zu erreichen sind. Dabei geht es nicht nur darum, vorhandene Netzwerke zu nutzen, sondern auch systematisch neue aufzubauen. Für beide Ebenen ist es zum einen wichtig, verbal und visuell die richtige Sprache und die passenden Metaphern und Symbole zu wählen („symbolic and verbal representations“⁹) und zum anderen, die Werte, Interessen und (betrieblichen) Erfahrungen der jeweiligen Gruppen zu (er)kennen und adäquat zu adressieren („sociocultural systems“¹⁰) – wobei beide Punkte eng miteinander verbunden sind.

7 “1) Knowing what to say to each stakeholder group (e.g. linking agenda); 2) Using the right words and phrases; 3) Crafting and diffusing the appropriate message; 4) Staging the conversations (e.g. using relevant social rules of engagement/protocols, timing use of expert others in meetings); 5) Relating to others (e.g. using first names or not, putting people at ease by asking advice)” (Rouleau & Balgoun, 2011, S.972).

8 “6) Knowing who to target and who to use to influence; 7) Bringing the right people together; 8) Identifying the right media, formats and forums for different stakeholder groups; 9) Setting up the conversations for different stakeholder groups (e.g. appropriate timings and contacts, appropriate packages to use, etc.); 10) Building conversations and networks that can be used in future; 11) Building personal image, e.g. as seller or partner or spokesperson” (a. a. O.).

9 “a) Context specific language, terminology, metaphors; b) Context specific representations such as quantitative analysis, use of logic, presentations, reports; c) Means of demonstrating legitimacy, integrity, respect, transparency; d) Adoption of relevant images for influencing” (a. a. O.).

10 “e) Awareness of identities, interests and points of resistance of different stakeholder groups; f) History of people and groups in the conversation; g) Means of displaying appropriate emotions and relational attitudes; h) Awareness of context specific rules of engagement” (a. a. O.).

“middle managers’ strategic sensemaking and sensegiving is embedded and constituted through the middle managers’ ability to order and deploy their knowledge of the situation through the appropriate words in a specific context in order to influence others” (Rouleau & Balgoun, 2011, S.972).

Besonders deutlich wurde dieser Punkt im dänischen Krankenhaus. Dort wurde die Bedeutung einer zielgruppengerechten Ansprache und Einbindung der verschiedenen Gruppen besonders hervorgehoben. Wichtig war hier beispielsweise eine faktengestützte Kommunikation psychosozialer Themen gegenüber den Ärzten und Röntgenexperten. Dabei wurde außerdem betont, dass diese zielgruppenspezifische Aufbereitung zeitlich einkalkuliert werden musste:

„Dass da ein ganzes Jahr verstrichen ist, weil wir dann ja diese Arbeit, diese weichen Werte durch Facts und durch, ja, Statistik- und Analysearbeit haben unterlegen können. Denn diese Mitarbeitergruppen, denen ist ohne Facts nicht beizukommen. Und das sind also nicht nur die Ärzte, sondern auch die Röntgenexperten, das sind Leute, die immer nur mit harten Zahlen arbeiten. Wären das jetzt nur Pfleger gewesen, dann hätten wir das sofort präsentieren können, wir hätten das sofort bearbeiten und besprechen können“ (DK1_A2).

Gleichzeitig wurden die (vergleichsweise offeneren) Pflegekräfte im Vergleich zu den (eher skeptischen) Ärzten auf Veranstaltungen freundlich auf den Prozess hingewiesen, während bei den Ärzten aus Sicht der befragten Führungskraft mehr Druck erforderlich war. Bei den Ärzten war es:

„mehr ein Kommandoweg eigentlich. Und das [bei den Pflegekräften] war eher so eine nette Mitteilung zur Orientierung und alle machen automatisch mit. Und das andere war eher, das war schon – einigen streicht man gegen das Fell“ (DK1_A2).

Eine Strategie, um die Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Gruppenzugehörigkeit – einzubeziehen, war der Verweis auf übergeordnete Werte, insbesondere das Patientenwohl.

„Wenn es um die Patienten geht, dann ist das Engagement eigentlich immer hoch. [...] Das heißt, sobald man die Patienten mit reinbringt, dann hat man auch die Mitarbeiter dabei“ (DK1_A3).

Zur Entwicklung der Maßnahmen (z. B. zur Verbesserung des Umgangstons) wurden heterogene Teams aus allen Berufsgruppen zusammengestellt, die gemeinsam Lösungen entwickelten und jede Lösung schriftlich und visuell für die Station ausarbeiteten. Dies sollte zum einen sicherstellen, dass die Per-

spektiven aller Berufsgruppen berücksichtigt wurden, und zum anderen dafür sorgen, dass die Ergebnisse von allen Gruppen akzeptiert wurden. Daraus entstanden sechs gemeinsam abgestimmte Vorschläge. Diese sechs „Gebote oder Grundsätze“ sollten nun „verkauft werden oder an den Mann gebracht werden“, „auf so einem Stück Papier, egal wie groß das ist, ähnelt es einer finnischen Fernsehshow“¹¹ (DK1_A1). Der Ansatz wurde von einem Mitarbeiter als „Windmühle“ visualisiert. Dies „drückt mehr Dynamik aus und dass das immer wieder im Kreis läuft und sich immer wiederholt“ (DK1_A2). Zur Konkretisierung und Steigerung des Commitments, damit sich die Mitarbeiter mit den Themen identifizierten, wurde jedes der sechs Themen an eine der (jeweils heterogenen) Arbeitsgruppen weitergegeben mit dem Auftrag, den Punkt auszuarbeiten und visuell aufzubereiten. „Wir kommen aus der Bilderwelt [...] sind sehr visuell in unserem Denken“ (DK1_A2). Die jeweilige Aussage ist besser greifbar „dadurch, dass man sich also auch so ganz konkret mit dieser Aussage befasst, wird sie auch verständlicher. Und man macht deutlich, was sich dahinter verbirgt oder verbergen kann“ (DK1_A2).

Während sich die oben beschriebenen Aufgaben auf die Interaktion mit dem Umfeld der Führungskräfte beziehen, nimmt der letzte Punkt – das Selbstmanagement – die Führungskraft selbst in den Blick.

Selbstbezogene Aufgaben – Selbstmanagement

Mit dem Aspekt „Selbstmanagement“ wird auf eine Studie von Huy (2002) Bezug genommen, in der der Umgang mit Emotionen als zentrale Aufgabe des mittleren Managements im Rahmen von Veränderungsprozessen identifiziert wurde. Dabei spielte nicht nur der Umgang mit den Emotionen der Mitarbeiter eine Rolle, sondern auch der Umgang mit den *eigenen* Emotionen. Damit ist insbesondere gemeint, wie sehr sich die Führungskraft dem Projekt gegenüber emotional verpflichtet fühlt und wie gut sie es in ihr persönliches Zielsystem integrieren kann.

Während sich Mitarbeiter von Veränderungen der Aufbau- oder der Ablauforganisation häufig bedroht fühlen und dem mittleren Management in solchen Fällen die Rolle zufällt, die Emotionen der Mitarbeiter auszugleichen (ebd.), wirkten die von uns untersuchten Projekte im Rahmen des Ar-

11 Steht im Dänischen als Synonym für langweilig.

beits- und Gesundheitsschutzes für die Mitarbeiter zunächst weniger angstauslösend, da hier das Schaffen gesunder Arbeitsbedingungen im Zentrum stand.¹² Auf der anderen Seite fühlte sich in unseren Fallstudien hier jedoch teilweise das mittlere Management bedroht. Für diejenigen mit direktivem Führungsstil war beispielsweise eine Umstellung auf eine neue Rolle erforderlich, die die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern beinhaltete oder die Moderation von Diskussionsrunden als neutraler Akteur. Die Führungskräfte der mittleren Ebene müssen u. U. selbst persönliche Veränderungen durchlaufen, während sie ihre Mitarbeiter durch Veränderungsprozesse führen (Balogun, 2003). Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung bedeutete dies beispielsweise, dass ihre Rolle als – direktive – Führungskraft durch den partizipativen Prozess in Frage gestellt wurde. Wenn die eigene Führungsidentität sehr über Stärke definiert wird, z. B. darüber, Entscheidungen für das Team zu treffen und ohne Unterstützung auszukommen, wird das Selbstbild als autonome Führungskraft u. U. von einem partizipativen Ansatz in Frage gestellt.

Zudem konnten bei der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen Themen zutage treten, z. B. wenn es um die sozialen Beziehungen zwischen Mitarbeitern untereinander oder mit der Führungskraft ging, für die sich die Führungskräfte fachlich nicht kompetent fühlten. Die Suche nach externer Unterstützung ist jedoch nicht ohne weiteres mit dem Selbstbild einer autonomen Führung vereinbar. Hier war es wichtig, die eigenen Grenzen wahrzunehmen, zu akzeptieren und sich entsprechende Unterstützung zu suchen bzw. anzunehmen.

Das Selbstmanagement erforderte nun zum einen, dass Anreize in Verbindung mit den eigenen Zielen hergestellt wurden. Ein solches Ziel ist z. B. der Aufbau von Führungskompetenz. Wenn die Ergebnisse aus der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen so wahrgenommen wurden, dass der Prozess dazu beitrug, die eigene Führungskompetenz zu verbessern und die Führungskompetenz auch über die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen definiert wurde, war das mittlere Management eher bereit, sich für die Gefährdungsbeurteilung einzusetzen.

„Also ich glaube, das hat ein bisschen auch mit fachlichem Stolz zu tun. Also deren Fachkompetenz liegt ja auch in der Führungskompetenz. Und jeder hier möchte ja Bestes leisten und kompetent arbeiten. Und ich glaube, das gilt

12 Allerdings befürchteten Mitarbeiter in einigen Fallstudien Nachteile, wenn sie kritische Punkte ansprachen und achteten in diesen Fällen besonders auf die Anonymität der Befragung. Einige Mitarbeiter fühlten sich auch von jeglicher Veränderung bedroht.

auch für die Führungskräfte. Und die haben dann auch so einen eigenen Stolz darauf, den richtigen Rahmen abzustecken für einen guten Arbeitsplatz“ (DK1_B1).

Erleichtert wurde dies, wenn das Schaffen einer gesunden Arbeitsbedingung von der Führungskraft als eigener Anreiz wahrgenommen wurde und nicht lediglich als Mittel, um andere Ziele zu erreichen, weil ihr Engagement von den Mitarbeitern unter diesen Umständen als glaubwürdiger erlebt wurde:

“And if your mind as a leader is set to, ‚I really want to help this person‘, then it will become easier, because you as a leader for the employee will be seen as more authentic or more credible for really helping instead of just helping for getting better numbers or a better health attendance” (S2_A4).

Das Selbstmanagement erforderte außerdem, dass sich die Führungskräfte die relevanten Fach- und Methodenkenntnisse aneigneten, die sie benötigten, um ihre Rolle auszufüllen oder sich in den Bereichen Unterstützung suchten, wo sie sich unsicher fühlten.

„Ja, also wenn es da um die Weiterentwicklung der Kompetenzen und so weitergeht, da habe ich natürlich selber die Verantwortung, eben das zu erkennen und mich dann eben entsprechend weiterzubilden“ (S1_A3).

Und es erforderte schließlich die Reflexion der organisationalen und externen Rahmenbedingungen und eine Auseinandersetzung mit möglichen Begrenzungen und Umsetzungshindernissen, was für die Zielbildung und die anschließende Umsetzung bedeutsam ist (Oettingen & Gollwitzer, 2010).

„Also die rote Ampel, ein rotes Licht hatten wir hier bei ‚Schlafbeschwerden‘. Und ein Teil dieser Schlafbeschwerden ist ja auf den Umstand zurückzuführen, dass wir in Schichten arbeiten [...] Also deshalb sind wir hier etwas härter mitgenommen in diesem Bereich, weil das halt auch in unseren Arbeitsabläufen, in unser Geschäft zieht, also dass wir halt in Schichtarbeit arbeiten und das auch dann Schwierigkeiten beim Schlafen verursacht“ (DK2_A1).

Fazit

Im ersten Kapitel wurden zunächst Einflussfaktoren beschrieben, die die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung erleichtern bzw. erschweren. Darunter fallen Merkmale der Tätigkeit, die Erwartungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, individuelle Merkmale der Führungskraft und Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Die eigentlichen Aufgaben des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen wurden unterteilt in die inhaltliche Umsetzung, (mikro)politische Aufgaben (Verhandlungen mit Kollegen und Leitung), relationale Aufgaben (Aktivierung und Unterstützung der Mitarbeiter) und selbstbezogene Aufgaben (Selbstmanagement). Kommunikation und Sinngebung wurde als übergreifende Aufgabe betrachtet.

Wie stark das mittlere Management diese Aufgaben wahrnimmt, hängt davon ab, wie sehr sich die Führungskräfte dem Ziel verpflichtet fühlen, eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen. Hierfür ist zum einen der Anreiz bedeutsam, eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen. Zum anderen sind Selbstwirksamkeits- und die Ergebniserwartungen wichtig, dass die Ergebnisse und die Maßnahmen umgesetzt und verankert werden können.

Wie lassen sich diese Ergebnisse in vorhandene Studien einordnen? Hasson und Kollegen (2014) haben die Rolle der mittleren Führungsebene bei der Umsetzung von Interventionen im Gesundheitsschutz aus Sicht unterschiedlicher Akteursgruppen (Linienvorgesetzte, Leitungsebene, Personalverantwortliche) herausgearbeitet. Die Aufgabe der Linienvorgesetzten ist es in diesem Zusammenhang, die strategische in die operative Ebene zu übersetzen und die eigentliche Umsetzung zu steuern. Als unmittelbare Ansprechpartner für die Mitarbeiter haben sie darüber hinaus eine Vorbildfunktion und die Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren. Dabei identifizierten die Autorinnen folgende Aufgabenschwerpunkte: Aneignen von Fachexpertise; Treffen von Entscheidungen (Interventionen auf Gruppenebene und gruppenspezifische Anpassungen); Analyse und Monitoring von Belastungen; Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeitern; Feedback der Ergebnisse; Einbeziehung und Motivierung zur Beteiligung; Agieren als Rollenmodell; Verantwortungsübernahme für die Implementierung, die Intervention auf Gruppenebene und die Kontinuität. Diese Aspekte finden sich auch in der oben aufgeführten Gliederung wieder, sind durch weitere ergänzt und in übergeordnete Kategorien eingeteilt. Insbesondere die mikropolitische Dimension ist bisher noch wenig ausgearbeitet, wenn es um die Rolle des mittleren Managements bei der Umsetzung von Interventionen im Arbeits- und Gesundheitsschutz geht.

Auch eine generell auf betriebliche Interventionen bezogene Aufgabenbeschreibung des mittleren Managements, lässt sich mit den oben beschriebenen Ergebnissen verknüpfen. In einem Fragebogen, der die Prozessqualität der Umsetzung von organisationalen Interventionen erfasst, wurden – neben drei weiteren Faktoren – die Einstellungen und Handlungsweisen der Linienvorgesetzten (line managers) erhoben (Abildgaard, Saksvik & Nielsen,

2016, S. 4)¹³, d. h. im einzelnen wie sehr sie die Mitarbeiter in die Organisation und Umsetzung der Intervention einbezogen, in welchem Ausmaß sie die Vorteile der Intervention klar kommunizierten, die Verantwortung für die Umsetzung übernahmen, der Intervention eine hohe Priorität einräumten und inwiefern auch die Abteilungsleitung für die Einbindung der Mitarbeiter sorgte. Auch diese Aspekte sind im oben beschriebenen Ansatz berücksichtigt.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist dabei kein Selbstläufer. In Abhängigkeit von deren Vorerfahrungen im Umgang mit ihren Vorschlägen und von deren individuellen Fähigkeiten und Interessen, sind Bereitschaft zur Beteiligung und Qualität der Vorschläge unterschiedlich hoch. So wurde beispielsweise in einer Studie beobachtet, in der die Vorschläge von Mitarbeitern im Rahmen eines Kaizen-Systems ausgewertet wurden, dass die Inhalte sich zunächst überwiegend auf unmittelbare Probleme im Arbeitsumfeld bezogen und weniger komplexe Probleme thematisiert wurden (Mazzocato et al., 2016). Motivation und Partizipationskompetenz der Mitarbeiter müssen daher je nach Rahmenbedingungen erst unterstützt werden, um tragfähige Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Einbeziehung der Mitarbeiter wird im oben beschriebenen Modell entsprechend differenziert über verschiedene Facetten erfasst.

Und schließlich ist auch der Aspekt des Selbstmanagements im Aufgabenspektrum der mittleren Manager zu berücksichtigen. Es geht insbesondere darum, das Schaffen eines gesunden Arbeitsumfelds für die Mitarbeiter in das eigene Zielsystem zu integrieren, um dem Ziel – auch bei ressourcenintensiven Parallelprojekten – die entsprechende Bedeutung zu geben.

Wie die Führungskräfte negative Ergebnisse aus der Gefährdungsbeurteilung interpretieren, die ihren Führungsstil betreffen, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Die Tatsache, dass in diesem Sinn negative Ergebnisse teilweise ignoriert oder umgedeutet werden, reiht sich ein in Erkenntnisse, dass Mächtigere sich von kritischen Informationen von Untergebenen distanzieren und im Sinne einer selbstwertdienlichen Informationsverarbeitung kritische Informationen abwerten und Erfolge sich selbst und Misserfolge an-

13 “My Line manager has involved the employees in the organization level intervention (OI) process.
My Line manager has clearly explained what the benefits of the OI were.
My Line manager has taken responsibility for implementing the OI.
My Line manager has prioritized to work with the OI.
The Area manager has done a lot to involve the employees in the implementation of the OI.
My Line manager has done a lot to involve the employees in the implementation of the OI.”

deren zuschreiben (Scholl, 2004, Kap. 2; Scholl & Riedel, 2010). Daher liegt es nahe, dass auch im Kontext der Gefährdungsbeurteilung negative Ergebnisse teilweise von Führungskräften so uminterpretiert werden, dass die persönliche Verantwortlichkeit und damit der eigene Handlungsbedarf negiert werden, indem die Ursachen z.B. external statt internal attribuiert werden (Weiner, 1986). Unter welchen Bedingungen dies geschieht und wie diese Mechanismen abgeschwächt werden können, z.B. welche Rolle hier ein fehlerfreundliches Klima und flachere Hierarchien spielen, ist weiter zu untersuchen.

Das Aufgabenspektrum des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen ist breit und kann zur Zusatzbelastung für das mittlere Management werden „having to conduct or participate in a stress risk assessment was perceived as an additional job demand“ (Biron, Gatrell & Cooper, 2010, S.152). Umso wichtiger ist es, die Aufgaben, die bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen anfallen, seitens der Unternehmensleitung nicht einfach an das mittlere Management weiterzureichen, sondern sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Welche Möglichkeiten es dafür gibt, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

UNTERSTÜTZUNG DES MITTLEREN MANAGEMENTS - AKTIVIERUNG ALS MULTIPLIKATOREN

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die zentrale Rolle des mittleren Managements im Prozess der Gefährungsbeurteilung psychosozialer Belastungen hervorgehoben und der Beitrag dieser Gruppe für eine erfolgreiche Umsetzung des Prozesses beschrieben. Bisher ist jedoch wenig darüber bekannt, wie Commitment und Engagement zur Durchführung der Gefährungsbeurteilung bei Akteuren der mittleren und unteren Führungsebene *entstehen bzw. gezielt gefördert werden können*. Dieser Aspekt wurde als zweiter Fragenkomplex in der vorliegenden Studie untersucht. Dabei stand zum einen die Frage im Fokus, wie Handlungsfähigkeit und Handlungsmotivation der mittleren und unteren Führungsebene zur Umsetzung der Gefährungsbeurteilung gefördert werden. Zum anderen wurde untersucht, welche Rolle dabei die verschiedenen Akteure wie das Top-Management, die Mitarbeitervertretung, interne Fachabteilungen (Personalverantwortliche, Arbeits- und Gesundheitsschutz) und externe Akteure einnehmen. Und schließlich werden spezifische Hindernisse betrachtet, die das mittlere Management im Prozess der Umsetzung erlebt.

Wie sich die Aufgaben des mittleren Managements im Kontext der Gefährungsbeurteilung unterstützen lassen, wird im Folgenden anhand der Fallstudien beschrieben. Dabei wird Bezug genommen auf die vier Aufgabenbereiche des mittleren Managements, die im vorangegangenen Absatz beschrieben worden sind.

Unterstützung der inhaltlichen Durchführung

Ein zentraler Faktor in den untersuchten (insbesondere großen) Unternehmen war die Unterstützung durch die *Personalabteilung*, an die sich die Führungskräfte wenden konnten, um mit ihnen Fragen und Probleme zu diskutieren. Die fachliche und methodische Unterstützung konnte dabei unterschiedliche Formate annehmen, von Schulungen über Coachingsitzungen bis hin zu regelmäßigen Gesprächen. Über die Personalabteilung vermittelt oder direkt wurden auch externe Experten einbezogen, wenn punktuell spezifische Probleme bearbeitet werden sollten. Ebenfalls von der Personalabteilung organisiert wurde die Einbindung neuer Mitarbeiter in die Thema-

tik und die internen Abläufe, z. B. in das Kaizen-System, das in dem schwedischen Krankenhaus auch dazu genutzt wurde, um psychische Belastungen zu erfassen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Auch in dem dänischen Hotel wurde die Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch die Personalabteilung auch im Hinblick auf die Stressprävention organisiert. Hier erfolgte sie z. B. durch Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, in denen bereits das Thema psychische Belastung und Stressprävention angesprochen wurde und umfangreiche Informationen über Erwartungen an die Mitarbeiter und interne Abläufe im Intranet vermittelt wurden. Eine frühzeitige Sensibilisierung neuer Mitarbeiter für die Thematik und die Einführung in vorhandene Instrumente und Abläufe erleichterte es auch dem mittleren Management, das Thema den Mitarbeitern gegenüber zu platzieren und diese zur Teilnahme an der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufzuschließen.

Der Kontakt zum betrieblichen *Arbeits- und Gesundheitsschutz* war ebenfalls ein unterstützender Faktor bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und der Erarbeitung von Maßnahmen, insbesondere, wenn innerhalb der Teams Konflikte bestanden. Im britischen Krankenhaus wurde die Vor-Ort Unterstützung in den Teams, z. B. die Moderation von Workshops, als Entlastung hervorgehoben. Dabei ging es nicht nur um eine inhaltliche Beratung bei der Erfassung der Probleme, die z. B. auch die Entwicklung angepasster Instrumente beinhaltete, sondern insbesondere auch bei der Entwicklung von Maßnahmen.

Neben der Personalabteilung wurde auch die *Diskussion mit Kollegen, mit Projektmanagern und mit Mitarbeitern*, die dem Thema gegenüber aufgeschlossen waren, als unterstützend erlebt.

“I think it’s like this, that you getting in issues that you’d have to handle and take care of, and then you have colleagues and human resources department, and then you have books that you read and you learn about and also courses that you go. And I think all these together, and you can’t go, you should use little from everywhere. And then also have the time to think about what could we do here and also sit to discuss it. You can discuss it with your colleagues but I, there are also like project managers and team leaders and also there are some developers that are interested in these kind of things also, and talk to them, because then you hear a lot and then you learn and then I think you start to think in a good way” (S2_A1).

Durch *zielgruppenspezifische Instrumente und Methoden*, die den Prozess vorkonstruierten und die Auswertung erleichtern, konnten Führungskräfte ebenfalls bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung unterstützt werden. Das spanische Instrument ISTAS21 bot beispielsweise nicht nur ei-

nen Fragebogen an, sondern auch ausführliche Erläuterungen und Hinweise zu den einzelnen Prozessschritten, z. B. zur Moderation von Workshops. In Großbritannien, wo die sogenannten „Management Standards for work-related stress“ zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung empfohlen werden, gab es spezifische Instrumente und Empfehlungen für Führungskräfte. Dort wurde neben dem „Indicator Tool“, das ein Screening der Belastungsfaktoren (demand, control, support, relationship, role, change) ermöglicht, ein differenzierter Fragebogen entwickelt, das „*Stress management competency indicator tool*“ (HSE, 2009), das die Fähigkeiten des Managements erfasst, gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen und arbeitsbedingtem Stress vorzubeugen – „Management competencies for preventing and reducing stress“ (zur Entstehung siehe Donaldson-Feiler, Yarker, & Lewis, 2008). Das Instrument erhebt Merkmale eines gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens.¹⁴ Zentral an diesem Ansatz ist, dass er nicht als getrennter Prozess wahrgenommen werden soll, sondern zum Ziel hat, die Management-Prinzipien in das tägliche Führungsverhalten zu integrieren:

“A key message to line managers is that effective stress management does not have to be a separate activity: stress management is a part of normal general management activities. It is about the way managers behave on a day to day basis towards those that they manage” (Yarker et al., 2007, S. 12).

Der Fallbetrieb in Großbritannien aus der Produktion verfolgte als ersten Schritt im Rahmen der Stressprävention¹⁵ das Ziel, die Manager auf Basis dieses Instruments für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Führungskompetenzen auszubauen. Auf nationaler Ebene fordern die Entwickler des Ansatzes entsprechend dazu auf, die Stressprävention stärker im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements mit anderen internen Aktivitäten zu verknüpfen und ein besonderes Augenmerk auf die Verbesserung von Führungskompetenzen zu legen.

14 Gesundheitsförderliches Führungsverhalten ist gekennzeichnet durch 1) Respekt und Verantwortungsübernahme (Integrität, Umgang mit Emotionen, aufmerksames Vorgehen), 2) Management und Kommunikation vorhandener und zukünftiger Aufgaben (proaktive Arbeitsorganisation, Problemlösung, partizipatives Vorgehen/Empowerment), 3) den Umgang mit einzelnen innerhalb des Teams (persönlich zugänglich, umgänglich, empathisches Engagement) und 4) den Umgang mit schwierigen Situationen (Umgang mit Konflikten, Nutzung organisationaler Ressourcen, Verantwortungsübernahme für die Problemlösung).

15 Stressprävention und Gefährdungsbeurteilung werden in Großbritannien begrifflich weniger voneinander abgegrenzt als in Deutschland und auf der Webseite der Management Standards auch synonym verwendet.

“The research has links with, and therefore provides a potential platform for integration across, national initiatives relating to health and safety, health at work, workplace skills, and people management. These links could be forged even better if effective interventions could be developed to improve employee wellbeing by improving manager skills/behaviour” (Donaldson-Feiler et al., 2008, S. 249).

Die so beschriebene Veränderung des Managementverhaltens war ein besonderer Schwerpunkt im Rahmen der Management Standards, wie auch durch die Begrifflichkeit „Management Standards for work-related stress“ deutlich wird. Auf der Website von HSE werden daher Führungskräfte gezielt angesprochen, z. B. über eine leadership checklist, business case studies und das oben erwähnte Erhebungsinstrument Stress management competency indicator tool, das die Führungskompetenzen erfasst (HSE, 2009). Der Vergleich einer Längsschnitterhebung aus den Jahren 2004 und 2010 ergab entsprechend insbesondere positive Entwicklungen auf der Dimensionen management support und außerdem auf der Dimension change.¹⁶

Unterstützung bei (mikro-)politischen Aufgaben

Um die Interdependenzen und Abstimmungsbedarfe zwischen verschiedenen Abteilungen zu erkennen, ist es zunächst wichtig, ein Bewusstsein für die Komplexität der Belastungsfaktoren zu vermitteln und Ursachen auf verschiedenen Ebenen zu unterscheiden (z. B. Team, Abteilung, gesamte Organisation).

In einer Fallstudie geschah dies beispielsweise durch die *Berücksichtigung verschiedener Entscheidungsebenen* in den Instrumenten. Je nachdem, auf welcher (hierarchischen) Entscheidungsebene ein Vorschlag angesiedelt war, der in das Kaizen-System einging, gab es verschiedene Formulare: das Standard-Formular für Vorschläge, die innerhalb der eigenen Abteilung bearbeitet werden konnten, ein blaues Formular für abteilungsübergreifende Vorschläge und ein rosa Formular für organisationsübergreifende Vorschläge. Vorschläge, die an andere Abteilungen oder Entscheidungsebenen weitergegeben wur-

¹⁶ Dies erklärten die Autoren zum einen mit dieser Schwerpunktsetzung und zum andere damit, dass die Dimensionen leichter zu verändern seien als grundlegendere Aspekte der Arbeitsorganisation (MacKay et al., 2015, S. 63). Die Dimension *control* hatte sich demgegenüber in dem gleichen Zeitraum verschlechtert. Dies erklärten die Autoren mit der gestiegenen Arbeitsplatzunsicherheit durch die verschlechterte wirtschaftliche Situation. Die restlichen Dimensionen *role*, *relationship*, *demand* und *peer support* blieben – bei einem teilweise ohnehin sehr positiven Ausgangsniveau (*role*, *relationship*) unverändert.

den, wurden im unteren Teil des schwarzen Bretts abgeheftet. In einer Kaizen-Gruppe mit Vertretern der Führungsebene wurden diejenigen Themen besprochen, die die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen betraf. In einem dänischen Fallbeispiel trugen häufige Treffen auf Abteilungsebene (dort traf sich die Arbeitsschutzgruppe wöchentlich für ca. 15 Min.) verbunden mit regelmäßigen monatlichen Management-Treffen auf übergeordneter Ebene dazu bei, dass Probleme und Lösungen auf verschiedenen Ebenen diskutiert wurden, „wenn wir Mittel benötigen für irgendwas, dann haben wir eine direkte Linie einmal im Monat hoch zum Management“ (DK1_A1).

Aus der Gruppenforschung ist bekannt, dass gemeinsame Ziele die Zusammenarbeit fördern (z. B. Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Maßnahmen, die darauf abzielen, solche Team- oder abteilungsübergreifenden Ziele zu bilden und einen Bezug zu gemeinsamen Werten herstellen, erleichtern die konstruktive Aushandlung von Interessen (z. B. Gebert, 2004). In den Fallstudien gab es einige Beispiele, in denen Vertreter des mittleren Managements sich regelmäßig trafen, um sich innerhalb der eigenen Gruppe auszutauschen und *gemeinsame Lösungsansätze* zu diskutieren. Im spanischen Produktionsbetrieb wurden dort abteilungsübergreifende Probleme besprochen, im dänischen Produktionsbetrieb wurden solche regelmäßigen Treffen zusätzlich zu den Schulungsangeboten eingeführt.

Allerdings verlief die Einführung nicht überall reibungslos. In Spanien berichtete der Personalleiter beispielsweise von Konflikten auf persönlicher Ebene in diesem Rahmen. Und auch eine Vertreterin des mittleren Managements hielt dort den informellen Austausch für einige Fragestellungen für geeigneter, da sich einige Kollegen bei einer kritischen Ansprache in größerer Runde ihrer Wahrnehmung nach leichter bloßgestellt fühlten. Um die Interessen konstruktiv auszuhandeln, ist es daher wichtig, Konflikte auf sachlicher Ebene und auf Beziehungsebene zu trennen (z. B. Jehn, 1995, 1997). In einigen der untersuchten Fälle unterstützten Mediationsangebote das Aushandeln von Konflikten (z. B. Großbritannien/Krankenhaus).

Die *Verantwortungsübernahme durch die Leitung* (Top/Senior Management) ist ein weiterer Faktor, um Lösungen für Belastungsfaktoren zu finden, wenn die Belastungsursachen über den Einflussbereich des mittleren Managements hinausgehen.

“Because there have always been the demands that we should be more efficient. I call it an assembly line, and healthy employees, and then it's really important that you spread it, so everyone gets education or gets aware of this, so it's very important also that the top management supports this and tells everyone that this is very important for us to fulfill” (S2_A1).

Unterstützung bei der Einbindung der Mitarbeiter

Für das mittlere Management war es außerdem wichtig, dass es von den zentralen Akteuren – der Leitung, den Fachabteilungen (Personal und betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz) und der Mitarbeitervertretung – dabei unterstützt wurde, die Mitarbeiter auf den Prozess vorzubereiten und zu motivieren.

Information und Kommunikation: Dies geschah beispielsweise durch umfassende Informationsveranstaltungen, an denen auch Mitarbeitervertreter und Leitungsebene beteiligt waren. Mündliche Kommunikation wurde durch Rundbriefe und Anschläge ans Schwarze Brett ergänzt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter erreicht wurden. Dabei wurden die Informationsveranstaltungen minutiös geplant, um den Mitarbeitern die Konzepte nahezubringen.

Besonders hervorgehoben wurde dieser Punkt in den spanischen Unternehmen, wo es zum einen Vorbehalte gegenüber dem Begriff „psychosoziale Risiken“ (riesgos psicosociales) gab und zum anderen wenig Erfahrungen mit der direkten Einbindung von Mitarbeitern herrschten.

„Also ich meinerseits mit den Abteilungsleitern war verantwortlich und den Arbeitnehmern, mit denen der größte Kontakt herrschte – die auf der einen Seite. Und auf der anderen Seite auch die Arbeitnehmer-Vertreter für sich. Und was die zu sagen haben ist natürlich auch sehr wichtig, wenn sie sagen, ‚Mach diesen Test, der ist wichtig‘, dann bewirkt das natürlich viel“ (ES3_A1).

Dort hat die Mitarbeitervertretung des Hotels beispielsweise viele Gespräche mit den Mitarbeitern geführt, sie auf die Notwendigkeit zur Teilnahme und auf die Notwendigkeit der Veränderung hingewiesen und dabei die Chancen deutlich gemacht, die in einer aktiven Teilnahme lagen.

„Ich habe sehr viel mit den Leuten gesprochen, ich habe gesagt, wir können wirklich etwas an unserer Arbeitsweise ändern. Ihr müsst einfach teilnehmen, die Arbeitnehmer müssen sich beteiligen und dann können wir wirklich etwas bewirken. Es ist nicht sicher, aber wir müssen es zumindest einmal probiert haben, wir müssen es versuchen. Das habe ich immer gesagt. Versucht es, stellt Euch nicht quer. Denn wenn wir schon mal die Chance bekommen, über den Betriebsrat etwas zu verändern, dann sollten wir diese auch wahrnehmen. Und wir brauchen Veränderung, habe ich immer gesagt. Und ich habe auch das Beispiel mit der Franco-Zeit angeführt, mit dem Diktator, den es damals hier gab. Und habe gesagt, ja, man braucht Veränderung und man muss sich einsetzen und etwas machen. Und dann habe ich auch gesagt, manchmal gibt es Zeiten, da kann man nichts verändern, da geht es nicht, die Umstände lassen es nicht zu. Aber wenn wir schon eine Chance bekommen, vom Personalleiter, dann sollten wir diese auch nutzen“ (ES3_B1).

Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation war dabei aus Sicht der Mitarbeitervertretung die Kenntnis der „*alltäglichen Abläufe und der Details der Arbeit*“ und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Mitarbeitervertretung. Die Mitarbeitervertretung versuchte auf der anderen Seite auch mit der mittleren Führungsebene ins Gespräch zu kommen, sie von der Notwendigkeit des Prozesses zu überzeugen und vorhandene Ängste abzubauen.

„Ich hatte damals einen, den hab' ich nicht mehr, aber damals hatte ich einen Chef, der war wirklich sehr, sehr engstirnig. Der wollte keine Beteiligung der Arbeitnehmer, hat er nicht zugelassen. Und ich hab' da wirklich sehr stark eingewirkt und hab' mich sehr stark engagiert auch in verschiedenen Treffen. Hab gesagt, die Beteiligung ist wichtig, man solle keine Angst haben, dass wir uns beteiligen müssen, wirklich. Und auch über die Art und Weise wie wir uns organisieren können und arbeiten können gesprochen und dass wir einfach da was machen müssen. Und ich denke in der Hinsicht habe ich schon eingewirkt auf den Prozess. Aber vor allem über Gespräche“ (ES3_B1).

Neben der umfangreichen Information war eine weitere Strategie im spanischen Hotel, um die Vorbehalte der Mitarbeiter abzubauen, die *Durchführung eines Pilotprojekts*. Dort wurden die entwickelten Maßnahmen zunächst in einer aufgeschlossenen Abteilung und in einer Abteilung mit Vorbehalten entwickelt und umgesetzt. Nachdem der Prozess in beiden Fällen zu positiven Veränderungen geführt hatte, wurden die anderen Bereiche einbezogen.

In dem dänischen Produktionsunternehmen wurde eine langfristige Vorarbeit hervorgehoben, damit sich die Beteiligten auf die Veränderungen einstellen können:

„Es ist sehr wichtig, dass auch von Seiten des AMSU-Ausschusses dann sozusagen der Boden bereitet wird für diese Arbeit. Das erfordert so eine Art von Reifeprozess. Man kann das nicht einfach so bumm, von einem Tag auf den anderen hinstellen, sondern das erfordert eine gewisse Vorarbeit. [...] Das steht auf Infotafeln: ‚In drei Monaten läuft hier irgendwas‘ und dadurch wird dann sozusagen das Saatkorn gelegt für irgendeine Erhebung oder was auch immer dann vorgesehen ist. Ich glaube, für den Erfolg ist sehr ausschlaggebend, dass man sich ausreichend Zeit nimmt für die richtige Vorarbeit“ (DK2_A1).

Betonung der gemeinsamen Verantwortung – Einbeziehung der Mitarbeiter

In einigen der untersuchten skandinavischen Fälle zeigte sich eine Ausweitung des Partizipationsbegriffs – weg von einem passiven Verständnis des Mitarbeiters als jemand, der einbezogen „wird“ hin zu einer eigenverantwortlichen Rolle der Mitarbeiter als jemandem, der dazu angehalten ist, sich selbst proaktiv zu beteiligen. In Schweden wurde dieser Aspekt durch den Begriff der „Mitarbeiterschaft“ (Medarbetarskap) als Pendant zum Führungskonzept gefasst, in Dänemark (insbesondere in der Fallstudie im Krankenhaus) wurde über die Thematik mit dem Konzept der „Followership“ reflektiert. Beide Punkte spiegelten sich auch als Items in den jeweiligen Instrumenten wider. Im dänischen Krankenhaus gab es außerdem die Aufforderung, einen Kodex für gute Führung zu erarbeiten:

„Unsere Aufforderung lautet eigentlich an die verschiedenen Führungsebenen, die sich auch mit ihren Mitarbeitergruppen zusammensetzen und sozusagen einen Kodex ausarbeiten dafür, was ist gute Führung? Und was ist gute Folgschaft oder gute Mitarbeit? Also dass beide Seiten sozusagen ihre Erwartungen abstimmen“ (DK1_A3).

Dabei ist das Konzept der Eigenverantwortung der Mitarbeiter in den skandinavischen Fallbetrieben verankert in einer insgesamt partizipativen Kultur. Auch im britischen Produktionsbetrieb wurde in der „stress policy“ die aktive Beteiligung der Mitarbeiter eingefordert, allerdings wurde dieser Punkt in den Analyseinstrumenten nicht explizit abgefragt und die dortige Unternehmenskultur legte bisher keinen partizipativen Ansatz nahe. Die Konzepte der „followership“ oder „Medarbetarskap“ (Schwedisch) machen ein Grundverständnis deutlich, das über die individuelle Verantwortungszuschreibung gegenüber einzelnen Personen bzw. Gruppen wie dem mittleren Management oder Funktionen hinausgeht. Die gemeinsame Verantwortungsübernahme bewirkte, dass die Mitarbeiter ihre Erwartungen auf die Machbarkeit hin prüften und selbst Vorschläge formulierten und so das mittlere Management entlasteten, da nicht mehr die gesamte Verantwortung für einen gelungenen Prozess auf dieser Gruppe lastete. In dem dänischen Krankenhaus wurden die Mitarbeitervertreter vom Arbeitsschutzverantwortlichen dazu aufgefordert, die Führungskräfte zu unterstützen:

„Ich habe auch jetzt unseren Vertrauensleuten gegenüber ausgedrückt, dass das ein Teil ihrer Aufgabe ist, die Führungskraft zu stützen und die Führungskraft als gut darzustellen“ (DK1_A3).

Vermittlung von Beteiligungskompetenz

Beim Aufbau realistischer Erwartungen an den Prozess und den Zeithorizont haben die Mitarbeitervertreter eine unterstützende Rolle eingenommen. In Gesprächen mit der Mitarbeitervertretung in dem spanischen Hotel wurden die Mitarbeiter beispielsweise dafür sensibilisiert, dass Veränderungen schrittweise vor sich gingen, Zeit benötigten und auch die Führungskräfte sich zunächst an die neue Situation gewöhnen müssten. So konnten Erwartungen der Mitarbeiter, dass ihre Anregungen sofort in vollem Umfang umgesetzt würden, hinterfragt und mögliche Enttäuschungen vorweggenommen werden.

„Wir haben es schon geschafft, dass es dort Partizipation gibt, es hat auch verschiedene Treffen gegeben und es gibt auch Veränderungen, aber halt sehr kleine Veränderungen und sehr schrittweise. Und sie (also die Frauen), die wollen alles verändern und zwar gleich. Also ganz große Veränderungen. Und das ist aber halt nun mal so, dass wir kleine Veränderungen haben [...] Es ist ja so, dass sie [die Mitarbeiterinnen] die Vorschläge machen bezüglich Arbeitsorganisation und dann der Abteilungsleiter ein Feedback gibt, ob das genehmigt wird oder nicht mit einer Erklärung, warum das im Moment vielleicht nicht möglich ist, was die Mitarbeiterinnen vorschlagen. Und es ist einfach so, dass wir ihnen sagen, es muss nach und nach geschehen. Es ist ein allmählicher Prozess, wir können einen Chef nicht von heute auf morgen ändern. Und das ist so ein bisschen die Schwierigkeit“ (ES3_B1).

Der Punkt, dass in dieser Hinsicht überhöhte Erwartungen der Mitarbeiter gebremst werden mussten, alle ihre Vorschläge würden unmittelbar umgesetzt, wurde auch vom Personalleiter thematisiert:

„Und bei den Arbeitnehmern kam noch bei manchen dazu, dass manche das Gefühl hatten, gut, ich schlage jetzt etwas vor und das wird dann auch so gemacht. Und dass nicht verstanden wurde, dass man ihnen zuhört und diese Informationen auch nutzt, aber dass nicht unbedingt dieser Vorschlag dann auch umgesetzt wird“ (ES3_A1).

Die größte Herausforderung aus Sicht des Personalleiters in dem spanischen Hotel war es, die Abteilungsleiter zu überzeugen. Die Abteilungsleiter hatten Angst, dass ihre Autorität untergraben würde und befürchteten eine Einmischung in ihren Verantwortungsbereich. Die schrittweise Abgabe von Macht musste von einigen Führungskräften erst gelernt werden. Insgesamt wurde hier ein gegenseitiger Lernprozess beschrieben, der durch die Gefährdungsbeurteilung angestoßen wurde.

„Und ich denke dieser Prozess hat bei uns dazu geführt, dass wir alle gelernt haben, also wir Verantwortlichen haben gelernt, mitunter nachzugeben und die Arbeitnehmer haben gelernt, dass obwohl man Ihnen natürlich zuhört, sie nicht immer ein Ja hören“ (ES3_A1).

Im britischen Krankenhaus wurden die Führungskräfte durch Kommunikationsschulungen darauf vorbereitet, mit schwierigen Gesprächssituationen umzugehen. Dort wurde außerdem eine Reihe von policies entwickelt, um auch für die Mitarbeiter transparent zu machen, an welche Vorgaben das mittlere Management gebunden war. Ein Beispiel dafür war die unmittelbare Kontaktaufnahme bei der Erkrankung eines Mitarbeiters.¹⁷ Die Tatsache, dass es dazu eine policy gab, machte es für das mittlere Management einfacher zu vermitteln, dass die rasche Kontaktaufnahme von der Organisation gewollt und in ein Unterstützungssystem eingebettet war:

“Well look at, I’m doing this because it’s part of the policy and I have to do this, I’m required. But it will be useful for you maybe to go to occupational health [...] Whereas before managers might have thought twice about doing that in case people saw that as a kind of a bullying tactic or a harassment” (UK1_A7).

Unterstützung des Selbstmanagements

Die Überzeugungsarbeit gegenüber dem mittleren Managements hängt eng mit dem Aspekt des Selbstmanagements zusammen. Damit das mittlere Management die Gestaltung eines gesunden Arbeitsumfelds als zentrales Führungsziel übernahm, war es zunächst wichtig, die richtigen *Anreize* zu setzen. Was der spanische Experte aus dem Arbeitsschutz generell für Arbeitgeber feststellt, gilt auch für das mittlere Management:

“I think that the most relevant task is to convince the employers about that this is not the box of Pandora or that this is fruitful for them, this is positive for them. But to convince the employers, it’s I think a key issue, a key factor to advance in this matter in Spain” (ES_E2).

17 Dieser Aspekt fällt streng genommen nicht unter die Gefährdungsbeurteilung. Der Umgang mit dem Krankenstand der Mitarbeiter wird dann zum Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung, wenn aus dem erhöhten Krankenstand Probleme für die Arbeitsabläufe bzw. soziale Konflikte entstehen.

Dazu war es einerseits notwendig, dass die Vertreter des mittleren Managements keine Nachteile für sich befürchteten, wenn sie eine Gefährdungsbeurteilung durchführten und dass sie die Gefährdungsbeurteilung auf der anderen Seite als nützlich erlebten. Der Nutzen konnte – nach Einschätzung der befragten Führungskräfte – beispielsweise darin bestehen, dass sich ihre eigene Arbeitssituation verbesserte, dass sie Informationen erhielten, wie sie ihr Führungsverhalten verbessern konnten oder dass sie mehr über die Sichtweisen ihrer Mitarbeiter erfuhren.

„Ich war überzeugt ab dem Zeitpunkt, von dem an wir die Meetings [regelmäßige Treffen im Team] gemacht haben. Weil sie dadurch anfangen mit den Leuten außerhalb ihres normalen Arbeitsumfeldes zu sprechen. Und Sie sehen die Dinge dadurch anders. Manchmal denken Sie, dass man genug über die Dinge gesprochen hat und merken, dass das nicht so ist“ (ES3_A2).

Im britischen Krankenhaus wurden die stress risk assessments von den mittleren Managern im Allgemeinen sehr gut aufgenommen, ein Grund dafür war das starke Eingehen vom Arbeits- und Gesundheitsschutz (Occupational Health) auf die Bedeutung des mittleren Managements:

“Yeah, staff do, and the managers do talk about it. But [key actor in OH] is very good at coming in and talking with the manager to the team. So it’s very much about, ‘This is about you, this is about you being able to tell us what’s stressful for you, what the factors are.’ And that’s–

A5: And then how we manage them, you know?

A6: That’s very positively received and it’s an engagement really. It’s staff engagement. It’s engaging with the team to understand what their issues are. But it’s quite a deep level” (UK1_A5/A6).

Kritische Ausprägungen von Belastungsfaktoren konnten außerdem vom mittleren Management als Argumentationsgrundlage genutzt werden, um mit dem Senior Management über Ressourcen zu verhandeln.

“So I think if it [the stress risk assessment] has been done properly, it is a kind of a win-win situation and it is good for the team because they feel that their concerns have been listened to. It is good for the manager because they have now got a risk assessment that they can flag up with senior management to say, ‘Well hang on a second, we may need additional resources, we may need some more input’” (UK1_B1).

Die intensive Einbindung des mittleren Managements in die Planung und Durchführung der Prozesse wurde ebenfalls als motivationssteigernd beschrieben. Im britischen Produktionsbetrieb legte die Personalabteilung beispielsweise großen Wert darauf, das mittlere Management intensiv in den

Prozess einzubinden, ihnen die Hintergründe der Aktionen zu erklären und zu thematisieren, welche Konsequenzen zu erwarten waren. Außerdem versuchten sie, Aktivitäten konsequent umzusetzen:

“But the roll-out of any process that we would do, obviously we would try and we would also always ensure that we get the managers to buy in so that they fully understand what that process is before we roll anything out. What the, again looking at what the impact is of that process and what the consequence is, and then of course any follow-up actions that come out of that. And it’s always making sure that we follow things up” (UK2_A2).

Die Anbindung an andere organisationale Ziele, wie beispielsweise die Steigerung der Patientenzufriedenheit, galt ebenfalls als Anreiz, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Psychosoziale Probleme sollten aus Sicht eines Arbeitsschutzleiters in der Kommunikation mit dem Management immer in Bezug zu anderen organisationalen Prozessen gesetzt werden, da Arbeitsschutz nicht als Selbstzweck anzusehen war, sondern als Mittel, um andere Ziele (besser) zu erreichen:

„Dann treten wir nie an sie heran, um nur jetzt gesondert ein Arbeitsschutz- oder ein psychosoziales Arbeitsschutzproblem zu lösen, sondern wir sehen das auch immer im Zusammenhang mit dem eigentlichen Betrieb. [...] wenn z. B. viel gestritten wird, dann wirkt sich das ja auch auf die Patientenzufriedenheit aus“ (DK1_A3).

Selbstwirksamkeitserwartungen – d.h. in diesem Fall die Überzeugung, die Gefährdungsbeurteilung erfolgreich durchführen zu können – lassen sich steigern durch positive Bewältigungserfahrungen, stellvertretende Erfahrung, verbale Informationsvermittlung und positive affektive Aktivierung (Bandura, 1986). Die ersten drei Aspekte sind bereits in den vorangegangenen Punkten angesprochen worden. Um das Misserfolgsrisiko zu verringern ist es hilfreich, zunächst kleine Schritte umzusetzen, durch „Probearbeiten“ auszutesten und nach und nach komplexere Maßnahmen anzugehen. Stellvertretende Erfahrungen lassen sich durch einen intensiven Erfahrungsaustausch mit Kollegen fördern, auch Mentorenmodelle können hier Gestaltungsansätze liefern. Die verbale Informationsvermittlung bezieht sich darauf, wie konstruktiv die Umsetzung bewertet und zurückgemeldet wird. Wenn negative Ergebnisse nicht (nur) personenbezogen, sondern (auch) systemisch interpretiert werden und Unterstützungsangebote zur Verfügung stehen, um Kompetenzdefizite aufzuarbeiten und organisationsbezogene Defizite zu bearbeiten, ist es leichter mit „rot markierten“ Belastungsfaktoren umzugehen. Zur Vermeidung von negativen affektiven Zuständen, die die

Entwicklung von Selbstwirksamkeitserwartungen beeinträchtigen können, trägt auf Personenebene ein effektives Zeit- und Konfliktmanagement und auf organisationaler Ebene das Zuweisen von ausreichenden Ressourcen bei, um die zusätzlichen Aufgaben zu bewältigen.

Positive *Ergebniserwartungen* – d.h. dass die Gefährdungsbeurteilung auch zum gewünschten Ergebnis führt – beziehen sich auf die Kontrollierbarkeit der Umsetzung bzw. die Einschätzung der Bereitschaft und Möglichkeiten der Entscheidungsträger, Maßnahmen im eigenen Sinne umzusetzen. Hier wirkt zum einen die Rückmeldung über positive (Teil)erfolge aus der eigenen oder anderen Abteilungen motivationssteigernd. Zum anderen wirkt es unterstützend, wenn das Thema auf organisationaler Ebene einen hohen Stellenwert erhält. Dies spiegelt sich in der Organisationskultur wider, die im Folgenden vertieft wird.

Organisationskultur

“I think if you have those too, if you as a leader have core values that don't support the company then it's very hard. But I feel that [company] has the core values that we should respect in every individual and that we should use everybody's competence, then it's easier for a me as a leader to work with those, because it's part of my core values too. It's very important” (S2_A4).

Einige Faktoren auf Ebene der Organisationskultur können dazu beitragen, zum einen die Anreize zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zu steigern, zum anderen die Selbstwirksamkeit zu unterstützen, z. B. den Prozess partizipativ umzusetzen, und schließlich die Ergebniserwartungen positiv zu beeinflussen.

Ganz zentral war in diesem Zusammenhang – wie in der Einleitung bereits beschrieben – die *Priorisierung des Themas* durch die Leitungsebene, da sie unmittelbar Einfluss auf die Ziele des mittleren Managements hat. Die explizite Betonung der Wichtigkeit des Themas durch die Leitung war zentral, damit das Thema das entsprechende Gewicht bekam und nicht angesichts anderer Anforderungen, z. B. zur Effizienzsteigerung, vernachlässigt wurde:

„Also ganz grundlegend ist die Rolle des Geschäftsführers, sehr wichtig. Wäre er nicht an Bord gekommen und hätte das mitgetragen, dann hätten wir das auch nicht so machen können. Wenn er seinen Fokus auf diesen Bereich ausrichtet, dann tun wir das auch. Fokussiert er nur auf die Kennzahlen, auf Bilanzen, dann tun wir das auch. Also für den Erfolg ist sein Engagement sehr, sehr wichtig“ (DK2_A1).

Dabei argumentierte die Leitung zum einen mit gesetzlichen Grundlagen, aber in einigen Fallstudien auch mit wissenschaftlichen Erkenntnissen: z. B. wurden in einer Fallstudie in einem britischen Krankenhaus die Ergebnisse zur positiven Auswirkung des „psychological safety climate“ von Michael West auf die Arbeits- und die Patientensicherheit im Krankenhaus zitiert. Die Befunde aus den Studien wurden vom Leiter und von der Personalabteilung in Teamsitzungen mit den Management-Mitgliedern diskutiert.

Eine solche Prioritätensetzung äußerte sich beispielsweise durch die Zuweisung von ausreichenden Ressourcen und Handlungsspielraum und durch die Formulierung von gemeinsam abgestimmten, konkreten Leitlinien:

“So, if you go back to the first question on company agreements, yes company agreements have some use. But the EFFECTS on managing psychosocial risks depend very much on what employers’ top management – how THEY manage health and safety, what objectives are set in dialogue with safety reps or even without the dialogue. And how do they empower middle management to do something” (S_E1).

Die detaillierte Ausformulierung von Unternehmensleitlinien (policies) ermöglichte es auch anderen Akteursgruppen (wie z. B. den Mitarbeitervertretern) – neben der Leitung – auf die internen Richtlinien zu verweisen und mittleres Management und Mitarbeiter von der Bedeutung des Themas zu überzeugen.

Auch die veränderte Akzentsetzung in der Bewertung der Mitarbeiter – die Berücksichtigung von sozialen Kriterien wie dem Umgang untereinander gegenüber dem früheren Schwerpunkt auf der reinen Leistungsbereitschaft – war ein Signal für die Bedeutungssteigerung des Themas psychische Belastung:

“Yes it’s been a change because in the past my managers they, I was a really good guy because I worked on evenings and Saturday and Sunday and then I was a good guy, but nowadays no manager says, ‘Oh you’re a good guy because of that.’ You’re a good guy if you interact and communicate with your colleagues and you deliver and if you want to go to new courses and have new challenges and so on. But in the past it was a lot of, ‘We can trust on this guy, he always works’” (S2_A1).

Eine *fehler- und lernfreundliche Kultur* förderte darüberhinaus die Offenheit, sich mit den Themen und insbesondere auch mit Problemen im eigenen Arbeitsbereich auseinanderzusetzen, ohne die Probleme als Bedrohung wahrzunehmen (siehe auch Biron, 2012, S. 170).

„Aber was auch ganz wichtig ist und was man auch klar machen muss am Anfang des Prozesses ist, dass man offen sein muss und auch bereit sein muss, das Innere des Unternehmens zu zerlegen. Und dann auch gefasst sein muss auf alles eigentlich. Denn da kann ganz viel ans Licht kommen, gute Sachen und schlechte Sachen. Und darauf muss man gefasst sein (ES3_A1).

Dabei war es grundsätzlich wichtig, weg von individuellen Schuldzuweisungen zu kommen und auf das übergeordnete Ziel zu verweisen. Fehler sollten in diesem Zusammenhang konstruktiv als Lernmöglichkeit interpretiert werden.

“A6: So it’s very much about removing that blame culture but more about improving patient safety and patient safety is really at the heart of what the trust is about. So if we do have incidents they aren’t meant as punitive. Yes, everybody is very sorry that any kind of incident would happen, but some things we learn about, learn a lot from and very positively and the staff themselves actively learn.

A5: Plus sometimes it doesn’t matter how many feel safes you have in place. It’s like James Reason’s Swiss cheese, sometimes all the holes just line up, no matter how hard you try. And it’s about then learning from that what can we do to avoid that happening again?” (UK1_A5/A6).

Zusammen mit einem grundsätzlichen, gemeinsamen Interesse die Situation zu verbessern, war dies die Voraussetzung dafür, dass sich die Führungskräfte konstruktiv mit den Ergebnissen auseinandersetzen.

“So you have a lot of people who feel like they’re actually trying to pull in the same direction. So I think that’s probably the thing that allows us to keep doing things better and improve. And that appetite and desire to want to keep improving, is really important” (UK1_A3).

Eine ausgeprägte *Beteiligungskultur* erleichterte es dem mittleren Management, die Mitarbeiter einzubinden. Wenn bereits partizipative Praktiken wie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Teamsitzungen eingeführt waren und die Mitarbeiter den Eindruck hatten, dass ihre Anregungen aufgegriffen wurden, war es einfacher, sie zur aktiven Teilnahme an der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen zu motivieren als dort, wo die Mitarbeiterbeteiligung unüblich war.

“I think you need a culture first that is inclusive of staff, so staff know that they’ve got a voice and that they are listened to. So where you have got good communication systems in place. So we, you know, like the staff meetings where you ask staff, you know, you want them to put things on the agenda. You include them in the meeting, you ask staff in the meeting what their views

are and include them. So I think that underlying culture creates an enthusiasm for participating and bringing, you know, implementing change themselves, or suggesting change that would be useful for the department. I think that's crucial. If you haven't got that culture, you really, it's going to be a slow start" (UK1_A8).

In einer autoritär geprägten Kultur war eine offene Diskussion erschwert:

„Also es ist schwierig, aber ich würde sagen, es war bei uns schwieriger. Nicht aufgrund der Art unserer Tätigkeit oder der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, die war nicht schlecht, sondern aufgrund des Geschäftsführers. Also ich sage da immer, es war wie ein Alter Ego von Gott. Also er hatte immer recht, war autoritär, hat keine Diskussion zugelassen, war auch beleidigend“ (ES2_B1).

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, die unter Einbeziehung der Mitarbeiter durchzuführen ist, geht in einer solchen Kultur mit einer größeren Angst vor Kontrollverlust und Nachteilen bei kritischen Äußerungen einher.

Die geschilderten Beispiele aus den Fallstudien machen deutlich, dass die Unterstützung des Managements an verschiedenen Stellen ansetzen kann: auf der inhaltlichen Ebene, der mikropolitischen, der relationalen – d. h. der Einbindung der Mitarbeiter – und beim Selbstmanagement. Dabei sind bereits an einigen Stellen Hindernisse und Schwierigkeiten angeklungen, beispielsweise dort, wo unterstützende Faktoren fehlten – z. B. ein fehler- und lernfreundliches Klima – bzw. die Faktoren negativ ausgeprägt waren – wie im Falle der autoritär geprägten Kultur.

Hindernisse und Schwierigkeiten

Im Folgenden wird die Frage, welche Hindernisse und Schwierigkeiten einer Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen durch das mittlere Management im Wege stehen, noch einmal systematisch aufgearbeitet. Mit Rückgriff auf die Innovationsforschung können folgende Barrieren unterschieden werden: die Barrieren des Nicht-Wissens, des Nicht-Könnens, des Nicht-Wollens und des Nicht-Dürfens. Diese Einteilung geht zurück auf die Kategorisierung von Innovationsblockaden nach Gemünden und Walter (1996).

Für den Bereich der Gefährdungsbeurteilung liegen die *Fähigkeitsbarrieren* des Nicht-Wissens und Nicht-Könnens im Fehlen von Fachkenntnissen

und Fähigkeiten, die für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen relevant sind. Dies beinhaltet beispielsweise Fachkenntnisse (wie das Verständnis von psychosozialen Belastungen, die Kenntnis der gesetzlichen Grundlagen und des Ablaufes der Gefährdungsbeurteilung, die Auswahl geeigneter Verfahren), Methodenkompetenz bzw. Partizipationskompetenz (Durchführung der Analyse, z. B. in Form von Befragungen oder Workshops, Umgang mit offenen/partizipativen Verfahren, Steuerung der Erwartungen der Mitarbeiter), Gestaltungswissen (wie das Erkennen der zugrundeliegenden Ursachen/Multikausalität, die Eingrenzung der Ursachen, die Priorisierung der Themen und das Erkennen des Veränderungspotenzials) und Umsetzungskompetenz (wie das Aushandeln unterschiedlicher Interessen).

Eine Führungskraft in dem britischen Krankenhaus äußert beispielsweise die Schwierigkeit, die „Trigger“ bzw. die relevanten Ursachen für Fehlbelastungen zu erkennen. In einigen Fällen hielt sie z. B. die Arbeitsmenge für angemessen, beobachtete aber dennoch Überlastungsreaktionen der Mitarbeiter. Dort würde sie sich mehr Informationen über sinnvolle Ansatzpunkte wünschen, um die Mitarbeiter unterstützen zu können. Neben der Unterstützung bei der Organisation und Durchführung des Prozesses wären aus ihrer Sicht Hinweise von Seiten der Fachabteilung und gemeinsame Reflexionen über die Ursachen der Stressentstehung hilfreich, um zukünftige Fehlbelastungen zu verhindern – insbesondere darüber, welche persönlichen Faktoren bedeutsam waren und welche Arbeitsmerkmale angepasst werden müssten. Dabei ging es ihr darum, die Interaktion zwischen persönlichen Faktoren und Arbeitsmerkmalen stärker zu reflektieren, neben den Arbeitsbedingungen selbst.

Eine Interviewpartnerin aus einer anderen Abteilung des gleichen Krankenhauses betonte, dass sie nicht wisse, wie sie Mitarbeiter unterstützen kann, die mit emotionalen Belastungen zu ihr kommen. Einerseits als Führungskraft dafür zu sorgen, dass die Arbeit gemacht werde und andererseits als Teammitglied den Kollegen/die Kollegin zu unterstützen hält sie für eine schwierige Herausforderung in der Rolle der Führungskraft.

“It is difficult because you’re part of the working team as well as being the manager. So you’re in there clinically with them and you are seeing the pressures that they’re under and you do understand them. But you also know you’ve got to get the job done. So I found it difficult, really difficult to support them. And at times still do because we still have bad times” (UK1_A9).

Ansätze, um Fähigkeitsbarrieren abzubauen, wurden im vorangegangenen Kapitel beschrieben (z. B. Trainings, Coaching). Unternehmensintern waren

hier v. a. die Fachabteilungen aktiv, d. h. Personalabteilung und Arbeits- und Gesundheitsschutz, vereinzelt auch Mitarbeitervertretungen.

Motivationsbarrieren des Nicht-Wollens liegen unterschiedliche Ursachen zugrunde, wobei die offen geäußerten Gründe nicht immer deckungsgleich sind mit den dahinterliegenden Gründen bzw. teilweise erst im Nachhinein konstruiert werden, wie Hauschildt und Salomo im folgenden Satz auf den Punkt bringen: „Wer nicht will, findet auch immer einen Grund für seinen Widerstand“ (Hauschildt & Salomo, 2011). Solche Gründe sind z. B. sachliche, weltanschauliche, machtpolitische oder persönliche Gründe (ebd.). In den Fallstudien wurde in diesem Zusammenhang beispielsweise die Relevanz der Arbeitsbedingungen für die geäußerten Probleme bezweifelt, die Aussagekraft der Methode in Frage gestellt oder andere Probleme als dringlicher angesehen als die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Ansatzpunkte, um Motivationsbarrieren des mittleren Managements abzubauen, wurden insbesondere unter dem Punkt Selbstmanagement beschrieben.

Die *Umsetzungsbarrieren* des Nicht-Dürfens haben ihren Ursprung in Begrenzungen auf organisationaler oder (mikro)politischer Ebene, die eine Umsetzung erschweren. Beispiele hierfür sind z. B. interne Regelungen oder hierarchische Vorgaben, die im Widerspruch zu den Anforderungen an die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen (insbesondere die Umsetzung sinnvoller Maßnahmen) stehen. Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung wird z. B. von der Leitungsebene häufig an die Ebene des mittleren und unteren Managements delegiert, ohne die Prioritäten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz insbesondere im Vergleich zu den Unternehmenszielen anzupassen und ausreichende Ressourcen für die Aktivitäten zur Verfügung zu stellen (Ahlers & Brussig, 2005; Frick, 2014). Konsequenzen, die sich daraus ergeben, sind dann z. B. fehlende finanzielle Mittel, fehlende personelle Ausstattung und fehlende Arbeitsmittel für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung bzw. die Umsetzung daraus entstehender Vorschläge.

Einige Hindernisse liegen allerdings auch außerhalb des Einflussbereichs der Leitung. Ein Beispiel für ein externes Hindernis ist der Fachkräftemangel, der in einigen Branchen herrscht, wie z. B. in der Pflege. Trotz intensiver Bemühungen gelang es in den Fallstudien in Schweden, Dänemark und Großbritannien nicht, ausreichend qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Der Fachkräftemangel führte dort beispielsweise dazu, dass unerfahreneres Personal eingestellt werden musste, wodurch höhere Belastungen für das Stammpersonal entstanden bis die neuen Mitarbeiter das entsprechende Qualifikationsniveau erreicht hatten. Im britischen Krankenhaus wurde als Folge des

Fachkräftemangels eine Arbeitsintensivierung beschrieben. Die Führungskräfte mussten geringer qualifizierte Mitarbeiter einarbeiten und die Tätigkeiten entsprechend neu strukturieren. Außerdem musste das Stammpersonal zwischen den Standorten wechseln:

“Because of the shortage of staff, we’d had to start moving people around more. And I think that’s caused a little bit of sort of unease with people whereas they used to be at a place with this group of staff. They’re suddenly being asked to go somewhere else, do something different with a different group of staff, different equipment. So, I think that’s certainly added to the pressures that everybody felt they were under” (UK1_A10).

Der Fachkräftemangel führte außerdem dazu, dass sich die entsprechenden Berufsgruppen auf ihre Kernaufgaben konzentrierten und weniger Zeit dafür aufwendeten, Prozesse mit anderen Berufsgruppen abzustimmen. Im schweizerischen Krankenhaus wurde beispielweise die fehlende Beteiligung der Ärzte an der Ausarbeitung von Routinen beklagt, ebenso wie Schwankungen in den Belastungen, die ebenfalls durch den Ärztemangel bedingt waren. Statt solche Faktoren auszublenden, auf die auf betrieblicher Ebene nur bedingt Einfluss genommen werden kann, wurden externe Anforderungen oder Begrenzungen in diesen Fällen explizit thematisiert. Wenn diese Faktoren zusammen mit den Bemühungen der Leitung transparent wurden, konnte bei den Mitarbeitern Verständnis auf zwei Ebenen erreicht werden. Zum einen wurde für die Mitarbeiter deutlich, wie diese Faktoren interne Abläufe beeinflussten und zum anderen wurde ihnen bewusst, dass es bereits zahlreiche Bemühungen von Seiten der Leitung und teilweise auch der Mitarbeitervertretung gab, um den Problemen zu begegnen. Dies führte dazu, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter wuchs, die Arbeitsbedingungen aktiv mitzugestalten:

“D. is right, now over time staff have become more flexible because they realize that’s the way that the department has to run” (UK1_A9).

Auch die oben erwähnten wirtschaftlichen Faktoren spielen als externe Faktoren eine Rolle. Insgesamt sind bei Hindernissen auf externer Ebene aber auch externe Akteure gefragt, da die internen Gestaltungsmöglichkeiten hier naturgemäß geringer sind.

Fazit

Im zweiten Kapitel wurden Ansätze aus den Fallstudien dargestellt, wie das mittlere Management dabei unterstützt werden kann, die inhaltlichen, (mikro)politischen, relationalen und selbstbezogenen Aufgaben zu bewältigen, die im Kontext der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen anfallen.

Als konkrete inhaltliche Unterstützung zeigten sich Schulungen, Expertenunterstützung und die Bereitstellung von Instrumenten und Leitfäden. Auf (mikro)politischer Ebene waren Ansätze hilfreich, die insbesondere in größeren Unternehmen die Abhängigkeiten und Abstimmungsbedarfe deutlich machten und ein Bewusstsein für die Komplexität schufen. Beispiele dafür waren entsprechende Instrumente, die verschiedene Entscheidungsebenen berücksichtigten und abteilungsübergreifende Treffen, in denen gemeinsame Lösungsansätze diskutiert wurden. Die Verantwortungsübernahme durch die Leitung – mit der Zuweisung von Ressourcen und Handlungsspielräumen für das mittlere Management – war ein weiterer zentraler Faktor in diesem Zusammenhang. Die Einbindung der Mitarbeiter ließ sich durch eine zielgruppengerechte Information und Kommunikation fördern, an der alle zentralen Akteure mitwirkten. Weitere Bausteine zur Mitarbeiterereinbindung waren die Betonung der gemeinsamen Verantwortung und die Vermittlung von Beteiligungskompetenz. Das Selbstmanagement ließ sich schließlich unterstützen durch entsprechende Anreize für das mittlere Management (z. B. durch die Integration der Schritte in betriebliche Abläufe) und durch das Steigern der Selbstwirksamkeits- und der Ergebniserwartungen. In diesem Zusammenhang spielte die Organisationskultur eine zentrale Rolle, insbesondere was den Stellenwert des Themas, ein fehler- und lernfreundliches Klima und eine ausgeprägte Beteiligungskultur anbelangte.

Wie ordnen sich diese Ergebnisse nun in bisherige Befunde zu diesem Thema ein? Die oben erwähnte Studie von Hasson und Kolleginnen (2014), die das Zusammenspiel verschiedener Akteure im Rahmen von Interventionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes herausgearbeitet hat, hat neben der Rolle von Linienvorgesetzten auch die Aufgaben von Senior Management und Personalabteilung untersucht. Die Aufgabe der Linienvorgesetzten wurde im vorangegangenen Kapitel bereits beschrieben. Die Rolle der Personalabteilung besteht nach der Untersuchung von Hasson und Kolleginnen (2014) überwiegend darin, das mittlere Management bei der konkreten Umsetzung zu unterstützen mit Fachexpertise und „hands-on support“, deren Engagement zu fördern und den Rahmen abzustecken („frame the work“),

d.h. Ziele und Erwartungen transparent zu machen und den Prozess zu strukturieren.

Die zentrale Aufgabe der obersten Führungsebene besteht darin, die Bedeutung der Intervention zu betonen und deren Vorteile hervorzuheben, entsprechende formale Entscheidungen zu treffen, thematische Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, selbst Engagement zu zeigen und andere zu motivieren. Die Unterstützung durch die Leitung hebt auch Frick als zentralen Förderfaktor für das mittlere Management hervor:

“In all, there was thus no development project to change from the tradition of delegating work risks down to first-line managers and instead bring it back to the senior managers and politicians who are responsible for the working conditions. [...] Such resource issues can only partly be handled at the workplaces, through optimizing the cooperation and use of existing time. But these are mostly high-level issues of budgets, staffing, and task priorities. Despite this, Leksand’s workplaces were, as mentioned, instructed to focus mainly on what they could do themselves in their action plans and not to send the problems revealed in the 2007 survey upward” (Frick, 2013, S. 83 f.).

Als übergreifende Erfolgsfaktoren identifizierten Hasson und Kolleginnen ein abgestimmtes Verständnis der jeweiligen Rollen, außerdem ein strategisch verankertes und weniger an einzelne Akteure gebundenes Engagement, die Integration in betriebliche Prozesse (z. B. Leistungsmessung oder Qualitätsmanagement) und ausreichende Ressourcen insbesondere für die Linienmanager. Diese Gruppen wurden nun in der vorliegenden Untersuchung um die Mitarbeitervertretung und die externen Berater ergänzt. Dabei wurden die Unterstützungsmöglichkeiten jeweils auf die konkreten Aufgaben des mittleren Managements bezogen.

Wenn man sich die Bedeutung des Top-Managements für das Commitment der mittleren Führungsebene vor Augen führt, stellt sich die Frage, wie die Bereitschaft der obersten Führungsebene gesteigert werden kann, um den Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu initiieren und zu unterstützen. Solche Faktoren, die die Akzeptanz und das Engagement der Leitung bzw. der oberen Führungsebene (senior managers) gegenüber Initiativen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes positiv beeinflussen, sind nach Lewis, Yarker und Donaldson-Feilder in Großbritannien (2012, S. 232 f.): Beispiele für deren Wirtschaftlichkeit (clear business cases), die Verbindung der Interventionen mit nationalen Zielen (z. B. Akkreditierungen als Wunscharbeitgeber), die Verdeutlichung der rechtlichen Anforderungen, das Engagement von Einzelpersonen („champions“, z. B. mit direkter Verantwortlichkeit für den Themenbereich oder Teilnahme an der Steuerungsgruppe) und ein fachübergrei-

fender Ansatz, in dem vorhandene Initiativen aus den verschiedenen Bereichen (Personalbereich und Arbeits- und Gesundheitsschutz) verbunden werden. Ollé-Espluga und Kollegen (2014) verweisen in ihrem scoping review, dessen Schwerpunkt auf der Rolle der Mitarbeitervertretung liegt, ebenfalls auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen als weitere Einflussfaktoren auf das Management Commitment und fügen als weitere Faktoren hinzu: die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern (labour relations) und Arbeitsbedingungen und Unternehmensmerkmale (z. B. die Größe, finanzielle Rahmenbedingungen, Branche, Produktionsprozess, Wettbewerbsstrategie). Janetzke und Ertel (2017) weisen außerdem auf die Aktivität der Arbeitsschutzaufsicht und die Qualitätssicherung, die Zugänglichkeit und das Selbstverständnis von externen Beratern hin.

Analog lassen sich Einflussfaktoren auf die Aktivität der anderen zentralen Akteure ableiten, z. B. das Rollenverständnis der Mitarbeitervertretung und der Fachabteilungen und deren Zusammenarbeit im Kontext der Gefährdungsbeurteilung. Eingebettet sind alle diese Ansätze in die nationale und die organisationale Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur. Fachabteilungen wie die Personalabteilung und der Arbeits- und Gesundheitsschutz sind aufgrund ihrer Aufgabenstellung stärker mit Themen der menschengerechten Arbeitsgestaltung befasst. Allerdings gibt es vergleichsweise wenig Befunde, wie diese Akteursgruppen systematisch für das Thema der *psychosozialen* Belastungen aufgeschlossen werden können und wie eine strategische Unterstützung durch diese Gruppen – in Abstimmung mit den anderen Akteuren – aussehen kann. Hier gibt es noch eine Reihe von offenen Fragen, wie günstige Strategien bei unterschiedlichen personalen und organisationalen Rahmenbedingungen aussehen können.

ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION

Das mittlere Management gilt als Treiber und Getriebener. Einerseits wird die zentrale Bedeutung dieser Gruppe für das Gelingen von Prozessen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vielfach hervorgehoben. Andererseits wird das mittlere Management gerade im Kontext von Veränderungsprozessen immer wieder als Blockierer, Skeptiker oder sogar als „Lähmschicht“ bezeichnet. Die Frage aber ist, was diese Prozesse wirklich lähmt und wie das mittlere Management eine konstruktive Rolle einnehmen kann. Ziel der vorliegenden Studie war es daher, transparent zu machen, welche Aufgaben das mittlere Management erfüllen sollte, um den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen sinnvoll zu gestalten und mit welchen Hindernissen und Schwierigkeiten diese Aufgaben verbunden sind. Auf diese Weise wird zum einen sichtbar, unter welchen Bedingungen das mittlere Management seine Unterstützung verweigert. Zum anderen wird deutlich, wie andere Akteursgruppen die Aufgaben dieser Gruppe erleichtern können.

Im Rahmen der Untersuchung wurden folgende Erkenntnisse zur Rolle des mittleren Managements im Kontext der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen herausgearbeitet:

- Einflussfaktoren, die die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung erleichtern bzw. erschweren, sind Merkmale der Tätigkeit selbst, die Erwartungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, organisationale und externe Rahmenbedingungen und individuelle Merkmale der Führungskraft.
- Die Aufgaben des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen ließen sich in vier Kategorien unterteilen: die inhaltliche Umsetzung, (mikro)politische Aufgaben (Verhandlungen mit Kollegen und Leitung), relationale Aufgaben (Aktivierung und Unterstützung der Mitarbeiter) und selbstbezogene Aufgaben (Selbstmanagement). Kommunikation und Sinngebung erfolgt übergreifend über die verschiedenen Aufgaben.
- Inwiefern das mittlere Management diese Aufgaben wahrnimmt, hängt davon ab, wie sehr sich die Führungskräfte dem Ziel verpflichtet fühlen. Das ist wiederum abhängig davon, wie hoch der Anreiz ist, die Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, wie hoch die Selbstwirksamkeitserwartungen – bezogen auf die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung bis zur Maßnahmenentwicklung – sind und wie hoch die Ergebniserwartungen sind, dass die Ergebnisse angesichts der organisationalen und ex-

ternen Rahmenbedingungen erreicht werden bzw. dass die Maßnahmen umgesetzt und längerfristig verankert werden können.

- Diese Faktoren können intern positiv beeinflusst werden durch organisationskulturelle Faktoren wie eine hohe Bedeutsamkeit des Themas, einer lernorientierten und fehlerfreundlichen Kultur und einer ausgeprägten Beteiligungskultur.¹⁸
- Als konkrete Prozessunterstützung zeigten sich die Bereitstellung von Instrumenten und Leitfäden, das Angebot von Schulungen, Expertenunterstützung und die Unterstützung bei der Information und Kommunikation zu dem Thema, beim Prozessmanagement, z. B. durch die Integration der Schritte in betriebliche Abläufe, die Berücksichtigung verschiedener Entscheidungsebenen bei der Problemanalyse und Maßnahmenentwicklung und die Zuweisung von ausreichenden Ressourcen und Handlungsspielräumen.

Dem Top-Management fällt dabei insbesondere bei der Motivierung der anderen Ebenen und auf der (mikro-)politischen Ebene eine besondere Rolle zu bei der Zuweisung von Ressourcen und Handlungsspielräumen zum einen und der Zuweisung der Aufgaben und Verpflichtungen zum anderen. Die Personalabteilung und die Fachexperten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes waren insbesondere für die fachliche Unterstützung zuständig. Und die Mitarbeitervertretung – insbesondere wenn die Beteiligungskultur nicht hoch ausgeprägt war oder es Vorbehalte einigen Führungskräften gegenüber gab – konnte für die Aktivierung der Mitarbeiter und teilweise auch des mittleren Managements einen wichtigen Part übernehmen.

Empfehlungen

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen beinhaltet nicht nur ein grundlegendes fachliches Verständnis – z. B. über die Bedeutung der Arbeitsbedingungen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, den Ablauf, die passenden Methoden und die Entwicklung geeigneter Maßnahmen – sondern erfordert auch die Fähigkeit, die Ver-

18 Die Faktoren können auch extern beeinflusst werden durch eine hohe gesellschaftliche Priorität des Themas, die sich auch in einer gesetzlichen Verpflichtung und Kontrolle der Durchführung widerspiegelt, z.B. durch die Arbeitsschutzaufsicht (vertiefend Janetzke & Ertel, 2017a).

fahren und Maßnahmen auch angesichts unterschiedlicher Interessen in die betriebliche Praxis umzusetzen.

Es ist daher wichtig ausreichend Zeit einplanen – zum einen für die Vorbereitung der Akteure und zum anderen für eine langfristige Anpassung der Unternehmenskultur.

“Interventions must [...] be given time and have more nuanced perspectives that also include organizational culture, industrial relations, and competing interests” (Frick, 2013, S. 84).

Informationsveranstaltungen und Trainings von *Führungskräften* zur Vorbereitung auf die Gefährdungsbeurteilung sollten dementsprechend nicht nur „technische“ Informationen über Schritte und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung beinhalten, sondern auch schwierige Situationen und den beispielhaften Umgang damit thematisieren. Solche Situationen sind z. B. Verhandlungen mit Kollegen, um Arbeitsabläufe besser abzustimmen, Verhandlungen mit Vorgesetzten, falls zusätzliche Ressourcen benötigt werden (mikropolitische Kompetenzen), die Motivierung von Mitarbeitern, die sich aufgrund negativer Vorerfahrungen wenig oder gar nicht beteiligen oder sich schwer damit tun, ihre Veränderungswünsche zu artikulieren oder sich innerhalb ihres Teams zu einigen (relationale Kompetenzen). Auch die Selbstreflexion – über den Stellenwert des Ziels, eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen und Möglichkeiten, wie sich dieses Ziel angesichts anderer Prioritäten aufrechterhalten lässt – sollte Bestandteil eines solchen Trainings sein (Selbstmanagement).

Regelmäßige Treffen mit anderen Führungskräften der gleichen Ebene können das gemeinsame Verantwortungsgefühl fördern und so die Bereitschaft steigern, sich gegenseitig zu unterstützen. Dies erleichtert die Umsetzung von Maßnahmen, die über die eigene Abteilung hinausgehen.

Häufig werden die *Mitarbeiter* lediglich in ihrer reaktiven Rolle gesehen. Dabei können sie den Prozess proaktiv mitgestalten. Die aktive Beteiligung an der Gefährdungsbeurteilung, die Unterstützung der Führungskräfte und Formulierung der eigenen Erwartungen an die Führung können den Prozess deutlich voranbringen – wenn die Unternehmenskultur der Proaktivität nicht zu große Steine in den Weg legt. Hier können alle Akteure beitragen, Fachabteilungen, Mitarbeitervertretung und Leitung, um die Mitarbeiter zur Eigenaktivität zu motivieren. Auch die Vermittlung von Beteiligungskompetenz kann von den anderen Gruppen unterstützt werden. Hier sind auch mögliche Begrenzungen einiger Mitarbeitergruppen zu berücksichtigen und die Themen entsprechend vorzubereiten. Die heterogene Zusammensetzung

von Gruppen erlaubt es dabei nicht nur, das Expertenwissen verschiedener Gruppen einzubeziehen (z. B. von Ärzten und Pflegekräften), sondern auch deren Akzeptanz zu fördern, wenn sie feststellen, dass auch die Perspektive ihrer (Berufs)gruppe eingebracht wurde. Wichtig ist es hier allerdings solche Multiplikatoren einzubeziehen, die von den anderen Gruppenmitgliedern auch akzeptiert sind, damit sie sich mit den erarbeiteten Lösungen identifizieren können.

Die *Fachabteilungen* (Personalabteilung und Arbeits- und Gesundheitsschutz) sollten ihre Aufgaben nicht nur auf die Beratung und Unterstützung bei der eigentlichen Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beschränken, sondern gemeinsam Strukturen und Prozesse ausarbeiten, die psychischen Gefährdungen vorbeugen. Darunter fallen z. B. das Aufgreifen des Themas bei der Einführung neuer Mitarbeiter, das Vertrautmachen mit vorhandenen Unterstützungsangeboten und die Integration des Themas in betriebliche Abläufe (wie z. B. Veränderungsprozesse oder Ideenmanagement). Dies erfordert eine enge Abstimmung und eine gute Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Besonders unterstützend wurden Personalabteilung und Arbeits- und Gesundheitsschutz in den untersuchten Fällen dann wahrgenommen, wenn sie den Vertretern des mittleren Managements als regelmäßige Ansprechpartner zur Verfügung standen.

Externe Berater können mögliche Fachdefizite auffangen, wenn sie die entsprechenden Ressourcen und den Handlungsspielraum haben, um den Prozess im angemessenen Tempo zu begleiten. Hier können auch Führungsdefizite aufgefangen werden, wenn die Berater in der Lage sind, den Prozess allparteilich zu steuern. Dies setzt allerdings voraus, dass sie sich der Prozessqualität verpflichtet fühlen und nicht eine Standardmethode einsetzen wollen, ohne sie an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen anzupassen.

Die *Mitarbeitervertretung* kann das mittlere Management an verschiedenen Stellen unterstützen. In den untersuchten Fällen fungierten sie teilweise als Initiatoren, die ihr Initiativ- bzw. Mitbestimmungsrecht nutzten, externe Machtpromotoren einbezogen und so den Prozess in Gang brachten – trotz fehlendem oder verhaltenem Engagement der Leitung. So konnten sie in diesen Fällen die Vertreter des mittleren Managements unterstützen, die in ihrer Rolle stärker in betriebliche Zwänge eingebunden waren. Auch bei der Einbeziehung der Mitarbeiter können sie einen substantiellen Beitrag leisten. Wenn die Mitarbeitervertretung glaubwürdig versichern kann, dass sie hinter der Gefährdungsbeurteilung steht, sich dafür einsetzt und darin eine Möglichkeit sieht, die Arbeitsbedingungen positiv zu beeinflussen, kann dies die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Die *Leitung* kann durch ihre Vorbildfunktion und ihren Einfluss auf die Unternehmenskultur einen Beitrag dazu leisten, dass das mittlere Management die Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen ernst nimmt und das Schaffen einer gesunden Arbeitsumgebung dauerhaft als Ziel verfolgt. Ansatzpunkte sind hier beispielsweise die Priorisierung des Themas auf Unternehmensebene (z. B. durch konkrete, gelebte Leitlinien, Teilnahme an zentralen Steuerungsrunden und Informationsveranstaltungen, regelmäßiges Ansprechen des Themas, öffentliche Wertschätzung von themenbezogenen Aktivitäten, ausreichende Zuweisung von Ressourcen und Handlungsspielräumen). Eine Fehler- und Lernkultur auf der einen Seite ermöglicht es, problematische Ergebnisse konstruktiv zu interpretieren und Veränderungen anzugehen und eine ausgeprägte Beteiligungskultur auf der anderen Seite erleichtert es schließlich, die Mitarbeiter einzubeziehen, da sie unter diesen Umständen mit partizipativen Verfahren vertraut sind und die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Meinung ernst genommen wird. Dies reduziert den Überzeugungsaufwand für die beteiligten Akteure. Und schließlich trägt die Berücksichtigung des mittleren Managements als eigene Zielgruppe der Gefährdungsbeurteilung dazu bei, dass die Führungskräfte die Gefährdungsbeurteilung nicht nur als zusätzliche Last wahrnehmen, sondern auch als ein Angebot an sie selbst, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Mögliche (interne und externe) Begrenzungen (z. B. Fachkräftemangel, finanzielle Einsparungen) sollten nicht ausgeklammert, sondern gemeinsam diskutiert werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass das Einschätzen von „Handlungsgrenzen“ je nach Akteursgruppe variieren kann und insofern auch Gegenstand von Aushandlungsprozessen ist. Gegebenenfalls können gute Praxisbeispiele im Unternehmen oder außerhalb gefunden werden, die sich an die spezifischen Rahmenbedingungen anpassen lassen und die Begrenzungen (teilweise) auffangen können (wie das Qualifizierungskonzept im schwedischen Krankenhaus oder die partizipativ gestaltete Veränderung der Arbeitsorganisation im dänischen Krankenhaus). Es ermöglicht zum anderen, Aktivitäten transparent zu machen, die das mittlere Management und die anderen Akteure bereits in Gang gesetzt haben, um bekannte Belastungen aufzufangen. Eine häufige Angst auf Seiten der Führungskräfte ist es, dass im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Erwartungen auf Seiten der Mitarbeiter entstehen könnten, denen sie nicht gerecht werden können. Hier sind aus Sicht des Managements Kommunikationsstrategien zu entwickeln, wie sich „realistische Einschätzungen“ und Begrenzungen vermitteln lassen und wie Transparenz hergestellt werden kann ohne beispielsweise Interna aus laufenden Verhandlungen preiszugeben. Wenn solche (ernsthaften) Be-

mühungen deutlich wurden, hatten die Mitarbeiter auch mehr Verständnis für schwierige Bedingungen.

Strategien

Strategien, um das mittlere Management zu unterstützen, können demnach auf verschiedenen Ebenen verortet sein – personenbezogen, organisational und überbetrieblich. Dabei geht es nicht um ein entweder oder, sondern um ein sinnvolles Zusammenspiel:

Personenbezogene Strategien setzen auf der individuellen Ebene an. Dabei geht es nicht nur um Strategien, die unmittelbar das mittlere Management betreffen und deren Handlungsbereitschaft und -fähigkeit fördern, sondern auch die der anderen beteiligten Akteure. Maßgeblich sind hier die Leitung, die Fachabteilungen (insbesondere Personalabteilung und Arbeits- und Gesundheitsschutz), die Mitarbeiter und externe Berater. Wie die Leitung für das Thema aufgeschlossen werden kann, z. B. durch ökonomische und normativ-rechtliche Argumente, aber auch durch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und durch humanistische-mitarbeiterorientierte Argumente, wurde bereits diskutiert (Janetzke & Ertel, 2017b; Lewis et al., 2012; Ollé-Espluga et al., 2014). Faktoren, die das Interesse und die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitervertretung beeinflussen, werden ebenfalls bei Ollé-Espluga et al. (2014) thematisiert. Als zentrale Aspekte werden neben dem (strategischen) Selbstverständnis der Mitarbeitervertreter ihre Fachkenntnisse, Ressourcen und die rechtlichen und informellen Handlungsmöglichkeiten genannt.

Wichtig ist es zudem, die oben genannten Akteure dafür zu sensibilisieren, welche Rolle das mittlere Management einnimmt und wie es im Prozess der Gefährdungsbeurteilung unterstützt werden kann. Dieser Ansatz wird von einem schwedischen Forscherteam im Projekt iLead verfolgt, in dem die obere Führungsebene dazu angeleitet wird, das mittlere Management bei den mit der Umsetzung verbundenen Aufgaben der „implementation leadership“ zu unterstützen (Richter et al., 2016). Auch was die Mitarbeitervertretung betrifft, ist es hilfreich, wenn sie sich nicht nur als Repräsentant der Mitarbeiterinteressen versteht, sondern auch das mittlere Management als zentrale Schnittstelle im Blick hat und in dieser Rolle unterstützt. Das gleiche gilt für die Fachabteilungen. Die Entwicklung von Sensibilisierungs-, Beratungs- und Coachingangeboten nicht nur für das mittlere Management selbst, sondern auch für die anderen Gruppen mit Blick auf diese spezielle Zielgruppe

und Möglichkeiten sie aus der eigenen Rolle heraus zu unterstützen, ist sinnvoll und wichtig.

Organisationale Strategien dienen dazu, Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisation so zu verändern, dass das mittlere Management seine Rolle bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen gut ausfüllen kann. Gemeint sind hier beispielsweise die Verknüpfung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen mit anderen betrieblichen Prozessen, wie dem Ideenmanagement (z.B. dem oben beschriebenen Kaizen-System), dem Change Management (z.B. Leitfragen im schwedischen Produktionsbetrieb, die standardmäßig bei Veränderungsprozessen gestellt werden müssen und die Konsequenzen der Veränderung auf psychosoziale Belastungen im Vorfeld reflektieren), der Personalentwicklung (z.B. durch Berücksichtigung der Thematik bei der Einführung neuer Mitarbeiter) und betrieblichen Abläufen (wie z.B. den visual planning tools, die Belastungen im täglichen Routineprozess erkennbar machen sollen). Strukturen beziehen sich auf die Verankerung und die Ressourcenausstattung der Thematik. Je nachdem, wo das Thema angebunden war, z.B. im Arbeitsschutz oder der Personalabteilung, wurden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt (Janetzke & Ertel, 2017b). Auch die Zusammensetzung und Ressourcenausstattung der Steuerungsgruppe/n war in diesem Zusammenhang bedeutsam. Heterogene Gruppen, bei denen (akzeptierte) Vertreter unterschiedlicher Berufsgruppen Maßnahmenvorschläge entwickelten, waren in diesem Zusammenhang z.B. vorteilhaft für die Akzeptanz und die anschließende Umsetzung der Maßnahmen.

Überbetriebliche Strategien beziehen sich insbesondere auf externe Einflussfaktoren, die die Aufgaben des mittleren Managements erleichtern bzw. erschweren. Einige Ansätze, wie die Qualifizierung und Ressourcenausstattung der Arbeitsschutzaufsicht, die Ausarbeitung von gemeinsam abgestimmten Leitlinien durch die Sozialpartner, Versicherungsträger und politische Akteure oder die Entwicklung von Qualitätskriterien für externe Berater sind bereits an anderer Stelle diskutiert worden (Janetzke & Ertel, 2017b). Beispielhaft war oben der Fachkräftemangel angesprochen worden. Hier können externe Akteure wie Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und politische Akteure aktiv werden und sich z.B. in themenbezogenen Gremien dafür einsetzen, dass sich die Attraktivität bestimmter Berufe verbessert bzw. einfachere Aufgaben durch Modularisierung anderen (Berufs)Gruppen zugänglich gemacht werden. Denkbar sind hier außerdem Ansätze, insbesondere bei KMU, bei denen im Rahmen einer überbetrieblichen Vernetzung der Fachkräftemangel durch eine gemeinsame Ressourcennutzung und gegensei-

tige Unterstützung abgedeckt werden kann. Auf innerbetrieblicher Ebene wurde dies in einigen Fallbeispielen bereits erfolgreich praktiziert.

Insgesamt ist durch die Beispiele deutlich geworden, dass das mittlere Management eine wichtige Funktion einnimmt bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen. Damit es diese Rolle konstruktiv ausfüllen kann und vor allem zum „Treiber“ wird, benötigt es jedoch die entsprechenden Rahmenbedingungen und die Unterstützung der anderen betrieblichen Akteure.

ANHANG

Beispiel für die Kategorisierung/Übersicht über inhaltliche Aufgaben mit Auswahl von Zitaten aus den Fallstudien

Aufgabe: Organisation der Durchführung (der Gefährdungsbeurteilung)

Unteraufgabe: Vereinbarung mit täglichen Aufgaben, z. B. Schicht-System, Personalmangel

“A9: Because the department is short-staffed, it was difficult to release those staff to do those focus groups in a sort of time limited way. So it did stretch out in terms of the amount of time that was needed to perform those focus groups. But you know, we did, we did what we could and we did make–
A10: Yeah, with forward planning we did manage to actually sort out and make sure everybody had an opportunity to attend” (UK1_A9/A10).

Unteraufgabe: Anpassung der Methoden an vorhandene Bedingungen und Instrumente

Im schwedischen Krankenhaus erfolgte die Gefährdungsbeurteilung über einen mehrstufigen Prozess. Die Kombination aus verschiedenen Verfahren wurde dabei von der befragten Führungskraft als hilfreich erachtet, weil durch die Verknüpfung der Erhebungsmethoden unterschiedliche Aspekte deutlich wurden. Folgende Verfahren wurden dort kombiniert: Regelmäßige, unternehmensweite Mitarbeiterbefragungen (dort wurden andere Aspekte deutlich als bei Kaizen); Arbeitsschutzrunden (systematischer Prozess einmal jährlich, bei denen die Führungskraft die physischen und psychischen Gefährdungen zusammen mit Mitarbeitervertretern einschätzte, an die Mitarbeiter zurückspiegelte und in das Kaizen-System einfügte); Kaizen-System; regelmäßige, informelle „Donnerstagsrunden“ (gemeinsames Kaffee trinken mit den Mitarbeitern, bei dem sich die Führungskraft nach einiger Zeit zurückzieht); jährliche Mitarbeitergespräche (Einzelgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern). Die Führungskraft sammelte die Erkenntnisse aus allen Methoden und lässt sie in die Maßnahmenentwicklung einfließen.

Unteraufgabe: Anpassung (bzw. Abwägung) der Bewertung der Belastungen

„Und dann haben wir uns diesen Fragebogen angeschaut und gesagt bei jedem Punkt: ‚Wo möchten wir gerne hin? Also was ist für uns ein schlechtes Ergebnis? Was ist noch annehmbar? Und was ist unser Ziel? [...] für jede einzel-

ne Frage haben wir da Stellung bezogen. Das haben wir dann farblich dargestellt und das war sehr deutlich“ (DK1_A2).

Unteraufgabe: Einsatz zusätzlicher Analyseinstrumente

„Wir haben den Leuten die Möglichkeit gegeben, wesentlich nuancierter zu antworten. Und da hat sich dann herausgestellt, dass eigentlich nicht von Mobbing die Rede ist [nach Definition der dänischen Arbeitsschutzinspektion], sondern eher von Beleidigung, Belästigung oder verletzendem Verhalten [...], ein harter Umgangston“ (DK1_B1).

Aufgabe: Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

Unteraufgabe: Durchführung der Problemanalysen (z. B. Workshops)

„Der Teamleiter beruft dann seine Gruppe ein und dann wird sozusagen die APV gemeinsam ausgefüllt oder beantwortet. Es gibt schon Anforderungen, was in einer APV enthalten sein muss. [...] Und dann sitzen die Mitarbeiter und besprechen die einzelnen Punkte hier. [...] Und daraus entsteht oft ein sehr, sehr guter Dialog. Und nicht selten wird irgendein Problem schon in diesem Kreis gelöst. [...] Und da sind die psychosozialen Aspekte auch mit einbezogen. Arbeitszeit, Zeitdruck. Dann Einflussnahme, Einzelarbeit, Inhalt der Arbeit, sozialer Kontakt und Unterstützung [...]. In einigen Abteilungen oder Gruppen, da läuft das in Eigenverwaltung. Und manchmal werde ich dann dazu gebeten. [...] natürlich gibt es auch Dinge, die man so in der Gruppe nicht sagen möchte, offen sagen möchte. Und dann können wir nur dazu auffordern, dass man sich nach diesem Treffen an den Arbeitsschutzrepräsentanten oder den Zuständigen für Arbeitsschutz, also mich, wendet. Und wir erörtern dann auch diese Fragen“ (DK2_A1).

Unteraufgabe: Rückmeldung der Ergebnisse

„Die Abteilungsleiter wurden in den AMSU-Sitzungen gebeten in ihre Abteilung zu gehen und dann der jeweiligen Abteilung die Ergebnisse [aus der COPSOQ-Befragung] zu präsentieren. Da gab es Mitarbeiter-Meetings“ (DK2_A1).

Unteraufgabe: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

“So for me it was about working with those staff groups to try and come up with a list of, you know, (A10: Priorities, yeah) not a, you know, a list of actions so big that actually nothing gets done because the list is too big. But it was really to work through what were they saying, I think there were eight or

ten actions that would really make a difference to you and to the team as a whole. And for me, yes the information is very, very valuable, but actually the taking that information, working it through with the people who made those comments, and translating them into some key actions was the most important part of the stress risk assessment process” (UK1_A9).

Unteraufgabe: Interpretation der Ergebnisse

“So there were a lot of negative comments from that group, and that’s not surprising because of the change that they’d gone through. That’s not to say that those comments weren’t valued, they absolutely are valid. But I think some of that was coloured through the experience that they’d had previously” (UK1_A9).

Aufgabe: Aufrechterhalten der Dynamik und Kontinuität

Unteraufgabe: Auswahl, Schulung und Unterstützung von Multiplikatoren

„Ja, und dann natürlich nicht zu vergessen diese Kaizen-Consulter, also Mitarbeiter, die eben da verantwortlich dafür sind, dass das eben auch durchgeführt wird, das sind also sehr engagierte Personen. Wir haben ja [Person1], die war von Anfang an dabei, die war also sehr engagiert, dann war später [Person2], und jetzt die [Person3], also die eben auch wirklich sehr positiv dann da mitarbeiten und das Ganze auch strukturieren und so, die darf man natürlich nicht vergessen bei der Sache, das ist sehr wichtig, dass man solche Personen hat in der Abteilung hat oder eben, wo es notwendig ist“ (S1_A3).

Unteraufgabe: Sichtbarmachen von (Teil-)Ergebnissen

“There was a bit of suspicion at the beginning. So I think there’s a lot of people who wandered away and say, you know, heard it all before, assume [...]. So we’re very keen to make sure that, we had the process. And then we were visibly clearly acting upon what people had said. And then that had improved things and you get a kind of amendment. On the staff survey thing right from the beginning we did a ‘You said we did’ kind of thing. Because there was very much a suspicion about people filling in the survey forms and then being, you know, got laid off for saying something negative. And absolutely was just ignoring what they’d said. So had to really visibly say, you know, this is what you all said last year, these are the things we need to improve upon, a process with the staff to agree what the actions are. And then you see in the next year that there’s a result because we’ve done what we said” (UK1_A3).

Unteraufgabe: Einbeziehung in tägliche, informelle Arbeitsprozesse

“I, my natural inclination would be more sort of regular, less formal feedback from staff. I think- Because it’s much more immediate, it’s much quicker, and actually in terms of this, we speak about the qualitative aspect of that rather than the quantitative aspect in terms of, you know, you see the expression on people’s faces, you hear the tone in their voice. So I think there’s something that makes that feedback much more real when you, you know, you’re doing it more regularly and perhaps more informally in terms of a process like this” (UK1_A9).

Übersicht über mikropolitische Aufgaben

Aufgabe: Verknüpfungen mit anderen Abteilungen

Unteraufgabe: Interdependenzen erkennen, ansprechen und bearbeiten

„Also einen wichtigen Punkt, den ich hier erwähnen möchte, den wir noch nicht erwähnt haben, ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Es gibt nämlich Punkte, die von mehreren Abteilungen gemeinsam geklärt werden müssen und das sind auch die kompliziertesten. Also ein Beispiel: Frühstückstabletts. Wenn ein Frühstückstablett in den Zimmern serviert wird, dann ist es so, dass die Zimmermädchen es dann beim Aufräumen aus dem Zimmer stellen, in den Gang. Und es ist letztendlich so, dass sie die dann auch runterbringen müssen. Und dann hatten sie beantragt, das ginge ja nicht, die Kellner, die es hochbringen, sollten auch dafür zuständig sein, es wieder runter zu bringen. Und dann hieß es vom Restaurant, wenn wir gerade mit dem Frühstücksservice beschäftigt sind, können wir nicht Leute abstellen, damit sie die ganzen Zimmer durchsuchen oder analysieren, wo das dann liegt. Und letztendlich gab es dann keine Einigung und das hat dann dazu geführt, dass die Zimmermädchen das selbst weiterhin runtertragen müssen“ (ES3_A1).

Unteraufgabe: Interessen der eigenen Abteilung innerhalb des Unternehmens vertreten

“A3: In my group, I’m the manager for [department] and it can always be compared to testing software, you’re always in the end, so everyone else can work but you are...

A2: ... lost in the chain of activities.

A3: Yeah. I mean everything that they do here has an effect on me, and my group, and we don’t have the possibility to know what’s happening all over [the whole company]. So that is one of the stress factors that we are, it’s hard to be able to act. I mean you sit and wait and wait for the weight to come down on you [...]. So the delivery times stays, but then maybe the time that you have

to design just shrinks. So that is one of the factors that I have been working quite hard on, getting down to stand up for, we have, or I could do this myself to be able to stand up towards other departments to say that it's not okay to wait to give us this information, you must do this here, and then you cannot change because then we cannot do our work" (S2_A2/A3).

Aufgabe: Verhandeln mit der Leitung

Unteraufgabe: Einbeziehung der Leitung bei Ressourcenfragen

„Ja, und bei der Belastung muss man natürlich dann auch überlegen, ja, hängt das damit zusammen, dass wir zu wenig Mitarbeiter sind? Dann ist das natürlich eine Sache, die wir mit der Leitung hier ansprechen müssen. Nämlich dann eben die Zahl aufzustocken oder mehr Personal einzustellen. Das hat natürlich wiederum mit den Finanzen zu tun, mit den Mitteln, die einem zur Verfügung stehen. Ist natürlich sehr schwierig dann oft umzusetzen, wenn wir hier einen neuen Bereich eröffnen, also in den Sprechstunden und so, da ist es leichter dann Personal zu bekommen. Aber eben für die bereits bestehenden Abteilungen dann noch mehr Leute zu bekommen, ist natürlich dann auch wieder schwierig“ (S1_A3).

Unteraufgabe: Einbeziehung der Leitung in Konfliktfällen

A2: So you've been working hard to get settled in some delivery times and really hard to keep them.

A3: Yep. And to make my group a factor in designing the [product].

A2: To make some route for you to contact them [...].

A3: So then they escalate to me, [...] I mean the best thing is to solve it at the lowest level, because if you start to only talk to managers then the wrong decisions are taken I believe. But if they can't solve it, if they say we cannot deliver until here, then they escalate and then we start on management level to see what we can do" (S2_A2/A3).

Unteraufgabe: Vermittlung zwischen den zentralen Akteuren

„Also [weiblicher Name] hat z. B. Sachen vorangebracht wie Schutzkleidung, auch Schulungen für die Mitarbeiter und ich muss sagen, sie ist wirklich eine Koordinatorin, übernimmt ihre Rolle sehr gut, und ich verstehe mich sehr gut mit ihr, weil ich denke, dass sie wirklich sehr fähig ist auch. Und jetzt mit der Geschäftsführung, das werden Sie morgen sehen, ist es einfacher, aber mit der alten Geschäftsführung hat sie wirklich agieren müssen wie ein Torero, also irgendwie hat mit ihrem Handlungsspielraum einfach arbeiten müssen und spielen müssen, um da was hinzubekommen“ (ES3_B).

Übersicht über relationale Aufgaben zur Einbindung der Mitarbeiter

Aufgabe: Anreize schaffen

Unteraufgabe: Information über Vorteile der Beteiligung

„Also wir haben dafür geworben, im Vorfeld. Und zwar haben wir eine positive Kampagne gemacht und haben über die Vorteile der Beteiligung gesprochen, der Beteiligung und auch des Vertrauens. Und wir haben einfach den Weg dafür geebnet. Wenn wir das nicht gemacht hätten, hätte die Beteiligung sicher anders ausgesehen. Also ich meinerseits mit den Abteilungsleitern“ (ES3_A1).

Unteraufgabe: Verantwortung übertragen

„Ja, also für diese Schutzrunde, da war eben ich verantwortlich und auch eben der Schutzbeauftragte. Wir haben dann eben dafür gesorgt, dass man eben diesen Aktionsplan hat und eben die Maßnahmen, aber das wurde dann eben auf irgendwelchen Sitzungen angesprochen und so, aber da waren wir also dafür verantwortlich, auch die entsprechenden Maßnahmen durchzuführen. Jetzt sind alle beteiligt, das ist eine kontinuierliche Arbeit, alle sind einbezogen und es ist ein ständig laufender Prozess, das ist der Unterschied, also sind sie [die Mitarbeiter] sehr viel aktiver“ (S1_A3).

Unteraufgabe: Feedback, klare Orientierung und Vorbildfunktion

„Die Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgt durch eine ‚gute Mischung aus Zuckerbrot und Peitsche‘ [...] Das bedeutet, dass die Führungskräfte klare Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, ‚veranschaulichen, was sie gerne möchten [...] den Weg abstecken und mit gutem Beispiel vorangehen‘“ (DK1_A3).

Unteraufgabe: Schaffen von Nutzenerlebnissen

„Ja, also eigentlich vor allem das Projekt am Leben zu erhalten, also dass es auch ein natürlicher Bestandteil der Arbeit wird, das ist ja nicht so einfach. Am Anfang, die ersten Jahre musste man sich vor allem damit auseinandersetzen, dass man wirklich dann bei der Stange bleibt sozusagen und das nicht wieder irgendwie verschwindet. Es ist ja von der Krankenhausleitung uns aufgetragen worden, das so durchzuführen. Und die Mitarbeiter waren am Anfang nicht so, unbedingt so positiv, weil es eben vor allem mit zusätzlichen Aufgaben, Arbeitsaufgaben verbunden war. Also man muss sie vom Nutzen überzeugen. Und bis sie dann selber draufkommen, dass man wirklich einen großen Nutzen daraus ziehen kann. Und dann muss man natürlich auch diese Leistungen prämiieren in irgendeiner Art und Weise, damit eben das Ganze positiv gesehen wird. Also das war wohl die größte Herausforderung“ (S1_A3).

Aufgabe: Ergebniserwartung stärken

Unteraufgabe: Regelmäßige Information (siehe Beispiel) und Hervorheben von (Teil-)Erfolgen (s. o.)

„Also bei uns gilt eigentlich die Kombination von schriftlicher und mündlicher Information. Wir haben also jede dritte, vierte Woche, ein Arbeitsplatz-treffen. Da wird also die Information weitergegeben und besprochen. Und jeden Donnerstagvormittag haben wir unsere Kaffeepause, ist ja sehr wichtig in Schweden, und da haben wir unser Kaizen-Treffen. Und da ist ja im Grunde auch eine Art von Information, da werden eben viele Punkte durchgegangen. Und dann habe ich einen Wochenbrief, also so Newsletter. Also von daher schriftliche und mündliche Kombination eigentlich für die Information“ (S1_A3).

Unteraufgabe: Erklärung von Verzögerungen

“Well, you know, you’re telling us that you’re going and looking for staff all the time, we’re not hearing that, it’s not getting down to us. So quite a lot of the actions from the stress risk assessment was make sure that our lines of communication were much clearer with front line staff, so they could see actually lots of work was happening in the background to make sure that we could try and staff the department as best as we could” (UK1_A9).

Unteraufgabe: Erklären von Entscheidungen und Begrenzungen

„Und dann natürlich bei Themen, bei denen keine Einigkeit erzielt wird, z. B. bei der Aufteilung der Zimmer, das hatte ich angesprochen oder auch bei dem Schuhwerk, das getragen werden soll. Die Zimmermädchen wollten offene Schuhe, also hinten und vorne offene Schuhe tragen, weil es gemütlicher ist, aber sie müssen geschlossene Schuhe tragen, weil sonst das Risiko besteht, dass der Fuß sich verformt und es zu einer Art Krallenbildung kommt. Und auch in der Küche, die müssen Sicherheitsschuhe tragen mit Stahlkappen, ist natürlich unbequem, aber da muss man denen einfach erklären, warum das erforderlich ist und versuchen sie davon zu überzeugen“ (ES3_A1).

Aufgabe: Vermittlung von Partizipationskompetenz

Unteraufgabe: Vorstrukturierung von Gestaltungsvorschlägen bei gering ausgeprägtem Partizipationsinteresse bzw. -erfahrungen

„Also wir hatten uns schon erhofft, dass wir von den Mitarbeitern wesentlich mehr Input bekommen, also dass eher neue Sachen dort geschaffen werden und uns dann von den Mitarbeitern zugetragen werden. Das ist leider nicht der Fall. Es ist eher so, dass wir also neue Ideen aufwerfen und hervorbringen, aber die Mitarbeiter halten sich wirklich nicht zurück, es wird viel Input geleistet, aber es kommt von dort nicht so viel [...]. Und aber da muss man natürlich auch bedenken, was für Mitarbeiter hier vertreten sind z. B. in dieser Organisation, das ist typisch ein Koch oder jemand aus dem Service-Bereich, also ein Kellner, ein gelernter Kellner, und das sind Leute, die halt ihren Job gewählt haben, weil das keine Verwaltungsaufgabe ist, sondern die ihren Job halt mit den Händen ausführen [...]. Nee, also die haben schon, wenn sie-, wenn es dort einen konkreten Ansatzpunkt gibt, dann wird das dort auch geäußert in diesen verschiedenen Foren. Aber wenn wir jetzt z. B. zu den Mitarbeitern sagen: ‚Kommt mal mit einer neuen Ausbildungs- und Trainingsstrategie oder -politik‘, dann kommt da nichts. Allerdings, wenn wir unsere Vorschläge für einen Schulungsverlauf, für einen Lehrgang oder so vorlegen, dann werden wir von den Mitarbeitern ganz klar hören: ‚Das geht, und das geht nicht.‘ [...] also ich glaube schon, dass das Interesse da ist, aber die Leute denken etwas anders. Oder sie denken nicht in die Richtung“ (DK3_A1).

Unteraufgabe: Aushandeln von Vorschlägen

„Und dann ist es auch so, dass die Mitarbeiter lernen müssen, Vorschläge zu akzeptieren und jetzt nicht mehr nur vom Chef, sondern auch von der Kollegin. Das heißt es geht darum zu lernen nachzugeben und auch wirklich zusammenzuarbeiten“ (ES3_A1).

Unteraufgabe: Hospitationen in anderen Organisationen

„Also ich denke schon, dass wir doch sehr viel Kompetenz hier bereits haben auf unserem Gebiet und eben auch die Bereitschaft, eben sich weiterzuentwickeln. Und wenn da eben noch die Kenntnisse fehlen, dann müssen wir eben einfach dafür sorgen, dass die Leute sich auch diese Kenntnisse aneignen können. Ist also selbstverständlich eigentlich, dass wir die unterstützen und dass sie aktiv sind bei der Entwicklung, dass wir also da eben Hilfestellung leisten. Zum Beispiel Hospitationsbesuche in anderen Krankenhäusern, um zu sehen, wie die dort gewisse Probleme lösen, das wird unterstützt zum Beispiel“ (S1_A3).

Übersicht über selbstbezogene Aufgaben/Selbstmanagement

Aufgabe: Anreize schaffen

Unteraufgabe: Verbindung mit den eigenen Zielen herstellen

„Wie äußert sich denn das Engagement des Managements? Und was bewirkt es dann auch? B1: Also ich glaube, das hat ein bisschen auch mit fachlichem Stolz zu tun. Also deren Fachkompetenz liegt ja auch in der Führungskompetenz. Und jeder hier möchte ja Bestes leisten und kompetent arbeiten. Und ich glaube, das gilt auch für die Führungskräfte. Und die haben dann auch so einen eigenen Stolz darauf, die richtigen Rahmen abzustecken für einen guten Arbeitsplatz“ (DK1_B1).

Aufgabe: Selbstwirksamkeitserwartungen steigern

Unteraufgabe: Fachkenntnisse und Methodenkenntnisse erwerben/vertiefen

„Ja, also wenn es da um die Weiterentwicklung der Kompetenzen und so weitergeht, da habe ich natürlich selber die Verantwortung, eben das zu erkennen und mich dann eben entsprechend weiterzubilden“ (S1_A3).

Unteraufgabe: Erkennen, Aufsuchen und Annehmen von Unterstützung (bei Bedarf)

“Or maybe this supervisor is unaware of that he or she has a situation, or that he closes his eyes to that, ‘Okay, I feel that is too much for me to handle, I’m already overworked and I can’t deal with that.’ Then of course the support function, the supervisor’s manager, or the personnel department needs to go in and say, ‘Okay, we will support you in this one.’” (S2_A5).

Aufgabe: Rahmenbedingungen reflektieren

Unteraufgabe: Auseinandersetzung mit Begrenzungen der Handlungsmöglichkeiten

„Also die rote Ampel, ein rotes Licht hatten wir hier bei ‚Schlafbeschwerden‘. Und ein Teil dieser Schlafbeschwerden ist ja auf den Umstand zurückzuführen, dass wir in Schichten arbeiten [...]. Also deshalb sind wir hier etwas härter mitgenommen in diesem Bereich, weil das halt auch in unseren Arbeitsabläufen, in unser Geschäft zieht, also dass wir halt in Schichtarbeit arbeiten und das auch dann Schwierigkeiten beim Schlafen verursacht“ (DK2_A1).

Unteraufgabe: Wahrnehmung positiver Nebeneffekte

“So it’s not perfect, you know, we know we’ve got a struggle at times when we have high demands because we don’t have ideally the right number of staff in post. But I think, I think that’s more understood, I think the team know that we’re trying to resolve that as best we can. And I think that has helped. And I think this– The stress risk assessment exercise while, you know, in terms of what the tangible difference is, well actually yes we do have, you know, sort of more regular meetings and things like that in terms of communication channels. But I think it’s the intangible benefits in terms of staff really feeling as though they were listened to. So you know, that we took them out, not once we took them out twice. We took them out once to speak to [S. from OH] in terms of feedback, but then also we followed that up with meetings with the staff. And I think it’s that being listened to is the sort of intangible benefit of the process rather than the actions that you might have against all the demands in the stress risk assessment” (UK1_A9).

LITERATUR

- Abildgaard, J. S., Saksvik, P. Ø., & Nielsen, K. (2016):** How to measure the intervention process? An assessment of qualitative and quantitative approaches to data collection in the process evaluation of organizational interventions. In: *Frontiers in Psychology*, 7, 1–10.
- Ahlers, E., & Brussig, M. (2005):** Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis. In: *WSI Mitteilungen*, 9, 517–523.
- Balogun, J. (2003):** From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. In: *British Journal of Management*, 14, 69–83.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social-cognitive view,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beck, D., Richter, G., Ertel, M., & Morschhäuser, M. (2012):** Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen. In: *Prävention und Gesundheitsförderung*, 7(2), 115–119.
- Biron, C. (2012):** What works, for whom, in which context? Researching organizational interventions on stress and well-being using realistic evaluation principles. In: C. Biron, M. Karanika-Murray & C. L. Cooper (Hrsg.), *Improving organizational interventions for stress and well-being*, London and New York: Routledge, 163–185
- Biron, C., Gatrell, C., & Cooper, C. L. (2010):** Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level work stress intervention. In: *International Journal of Stress Management*, 17(2), 135–158.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2012a):** Organizational interventions for stress and well-being – an overview. In: C. Biron, M. Karanika-Murray & C. L. Cooper (Hrsg.), *Improving organizational interventions for stress and well-being*, London and New York: Routledge, 1–18.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (Hrsg.). (2012b):** *Improving organizational interventions for stress and well-being*, London and New York: Routledge.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014):** *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*, Berlin: Erich Schmidt.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., & Formazin, M. (2017):** *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- da Costa, B. R., & Vieira, E. R. (2010):** Risk factors for work-related musculoskeletal disorders: a systematic review of recent longitudinal studies. In: *American Journal of Industrial Medicine*, 53, 285–323.
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. Ø. (2005):** The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. In: *International Journal of Health Services*, 35(3), 529–549.
- Dollard, M. F., Skinner, N., Tuckey, M. R., & Bailey, T. (2007):** National surveillance of psychosocial risk factors in the workplace: An international overview. In: *Work & Stress*, 21(1), 1–29
- Donaldson-Feiler, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2008):** Management competencies for preventing and reducing stress at work. In: J. Houdmont & S. Leka (Hrsg.), *Occupational Health Psychology: European perspectives on research, education and practice*, Nottingham: University Press.
- Fifka, M., & Kraus, S. (2013). Das mittlere Management: Rollenkonflikt, Leistungsdruck, Moral,** Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung.

- Formazin, M., Burr, H., Aagestad, C., Tynes, T., Thorsen, S. V., Perkio-Makela, M., Vermeylen, G. (2014):** Dimensional comparability of psychosocial working conditions as covered in European monitoring questionnaires. In: *BMC Public Health*, 14, 1251.
- Frick, K. (2013):** Work environment dialogue in a Swedish municipality –strengths and limits of the nordic work environment model. In: *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(1), 69–94.
- Frick, K. (2014):** The 50/50 implementation of Sweden's mandatory systematic work environment management. In: *Policy and Practice in Health and Safety*, 12(2), 23–46.
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2016):** Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (2., erweiterte Auflage), Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Gebert, D. (2004). Innovation durch Teamarbeit:** Eine kritische Bestandsaufnahme, Stuttgart: Kohlhammer.
- Gemünden, H. G., & Walter, A. (1996):** Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 65(4), 237–245.
- Hasson, H., Villaume, K., von Thiele Schwarz, U., & Palm, K. (2014):** Managing Implementation: Roles of Line Managers, Senior Managers, and Human Resource Professionals in an Occupational Health Intervention. In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(1), 58–65.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011):** Innovationsmanagement (5., überarbeitete und ergänzte Auflage), München: Vahlen.
- HSE – Health and Safety Executive (2009):** Line Manager Competency Indicator Tool, www.hse.gov.uk/stress/mcit.pdf (Abruf am 3.8.2018)
- Huy, Q. N. (2002):** Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. In: *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Janetzke, H., & Ertel, M. (2017a):** Psychosocial risk management in more and less favourable workplace conditions. In: *International Journal of Workplace Health Management*, 10(4), 300–317.
- Janetzke, H., & Ertel, M. (2017b):** Psychosoziale Belastungen im Fokus: Neue Perspektiven der Gefährdungsbeurteilung im europäischen Vergleich, Wiesbaden: Springer VS.
- Jehn, K. A. (1995):** A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. In: *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997):** A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. In: *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Kompier, M. A., Cooper, C. L., & Geurts, S. A. (2000):** A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 371–400.
- Kompier, M. A., Geurts, S. A., Gründemann, R. W., Vink, P., & Smulders, P. G. (1998):** Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. In: *Stress and Health*, 14(3), 155–168.
- Lewis, R., Yarker, J., & Donaldson-Feiler, E. (2012):** The vital role of line managers in managing psychosocial risks. In: C. Biron, M. Karanika-Murray & C. L. Cooper (Hrsg.), *Improving organizational interventions for stress and well-being. Addressing process and context*, London and New York: Routledge, 217–237.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2007):** Advances in occupational health: From a stressful beginning to a positive future, In: *Journal of Management*, 33(6), 809–840.
- MacKay, C. J., Cushion, P., Palferman, D., & Buckley, P. (2015):** Population level interventions to control psychosocial risks: problems and prospects. In: M. Karanika-Murray & C. Biron (Hrsg.), *Derailed organizational interventions for stress and well-being*, Dordrecht: Springer, 59–71.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001):** A temporally based framework and taxonomy of team processes. In: *Academy of Management Review*, 26(3), 356–373.
- Mayingr, P. (2010):** *Qualitative Inhaltsanalyse* (11., aktualisierte und überarbeitete Auflage), Weinheim: Beltz.
- Mazzocato, P., Stenfors-Hayes, T., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Nyström, M. E. (2016):** Kaizen practice in healthcare: a qualitative analysis of hospital employees' suggestions for improvement. In: *BMJ Open*, 6(7), 1–8.
- Mellor, N., Mackay, C., Packham, C., Jones, R., Palferman, D., Webster, S., & Kelly, P. (2011):** „Management Standards“ and work-related stress in Great Britain: Progress on their implementation. In: *Safety Science*, 49(7), 1040–1046.
- Mellor, N., & Webster, J. (2013):** Enablers and challenges in implementing a comprehensive workplace health and well-being approach. In: *International Journal of Workplace Health Management*, 6(2), 129–142.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013):** Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. In: *Work & Stress*, 27(3), 278–297.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009):** Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. In: *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1, 374–390.
- Nielsen, K., Randall, R., & Albertsen, K. (2007):** Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. In: *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 793–810.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010):** Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? In: *Work & Stress*, 24(3), 234–259.
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. (2010):** Strategies of setting and implementing goals. In: J. E. Maddux & J. P. Tanguay (Hrsg.), *Social Psychological Foundations of Clinical Psychology*, New York: Guilford Press.
- Ollé-Espuga, L., Menéndez, M., Llorens, C., Moncada, S., & Benach, J. (2014):** Literature review on workers representative participation in psychosocial risk prevention, www.istas.ccoo.es/descargas/E-IMPRO%20literature%20review.pdf (Abruf am 3.8.2018)
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., & Mockatto, Z. (2011):** Steps towards sound change – Initiatives for ensuring employee well-being during restructuring, Warsaw: Central Institute for Labour Protection – National Research Institute.
- Pickshaus, K., & Spieker, H. (2009):** Beschäftigungsfähigkeit entwickeln und erhalten – Ansprüche aus gewerkschaftlicher Sicht. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 4, 285–290.
- Rau, R., & Buyken, D. (2015):** Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen: Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59(3), 113–129.
- Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Lornudd, C., Lundmark, R., Mosson, R., & Hasson, H. (2016):** iLead – a transformational leadership intervention to train healthcare managers' implementation leadership. In: *Implementation Science*, 11(108), 1–13.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011):** Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. In: *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002):** A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. In: *Work & Stress*, 16(1), 37–57.

Scholl, W. (2004): Innovation und Information. Göttingen: Hogrefe.

Scholl, W., & Riedel, E. (2010): Using high or low power as promotive or restrictive control – differential effects on learning and performance. In: *Social Influence*, 5, 40–58.

Schuppler, N., Krause, A., & Wilde, B. (2007): Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung: Ansatz für die Führungskräfte-Qualifizierung. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 39–41.

Stensaker, I., & Langley, A. (2010): Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. In: *British Journal of Management*, 21, 7–27.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005): Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. In: *Employee Relations*, 27(5), 441–458.

Weiner, B. (1986): An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008): The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. In: *Journal of Management*, 34, 1190–1221.

Yarker, J., Lewis, R., Donaldson-Feiler, E., & Flaxman, P. (2007): Management competencies for preventing and reducing stress at work: Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards, London: University of London.

Treiber und Getriebene – in ihrer „Sandwichposition“ kennen Vertreter der mittleren und unteren Führungsebene beide Seiten, wenn es um die Umsetzung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes geht. Welche Aufgaben diese Gruppe bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen übernimmt, um den Prozess voranzubringen, und wie andere Akteursgruppen sie dabei unterstützen können, ist Gegenstand dieses Berichts.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-312-6