

Eva Bamberg  
Christine Busch  
Antje Ducki

# **Stress- und Ressourcen- management**

**Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt**

Mit Illustrationen von Alexia Glaveris

Verlag Hans Huber  
Bern • Göttingen • Toronto • Seattle

# Inhalt

<b>Vorwort der Herausgeberinnen</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Danksagung</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>1. Einleitung</b> . . . . .	<b>13</b>
1.1 Das magische Dreieck: Anforderungen - Belastungen - Ressourcen . . . . .	14
1.2 Grundpositionen . . . . .	15
1.3 Hinweise zur Nutzung des Buches . . . . .	18
<b>2. Schöne neue Arbeitswelt?</b> . . . . .	<b>19</b>
2.1 Entwicklung der Arbeit . . . . .	20
2.1.1 Arbeitsgesellschaft . . . . .	20
2.1.2 Technik . . . . .	21
2.1.3 Arbeitsorganisation . . . . .	22
2.2 Implikationen für die Arbeitenden . . . . .	25
2.2.1 Flexibilisierung . . . . .	25
2.2.2 Individualisierung . . . . .	27
2.3 Gefahren und Chancen . . . . .	27
<b>3. Selbstorganisation</b> . . . . .	<b>29</b>
3.1 Regulationsprozesse . . . . .	30
3.2 Merkmale von Selbstorganisation . . . . .	30
3.3 Selbstorganisation - ein Wunderheilmittel? . . . . .	32
<b>4. Stress</b> . . . . .	<b>37</b>
4.1 Traditionelle Konzepte zu Belastungen und Stress . . . . .	37
4.2 Das transaktionale Stresskonzept und dessen arbeitspsychologische Erweiterung . . . . .	40
4.3 Belastungen . . . . .	45
4.3.1 Stressoren und Beeinträchtigung der Handlungsregulation . . . . .	47
4.3.2 Bedingungsbezogene und personenbezogene Belastungen . . . . .	49
4.3.3 Psychosoziale Belastungen . . . . .	50
4.3.4 Emotionale Belastungen . . . . .	53

## 6 Inhalt

4.4	Ressourcen	54
4.5	Stressfolgen	57
4.6	Stressbewertung und -bewältigung	60
4.7	Jeder seines Glückes Schmied? - Selbstorganisation und Stress	61
4.7.1	Stressreduktion durch Selbstorganisation?	62
4.7.2	Stressinduzierende Selbstorganisation?	64
4.8	Stress - eine Frage der Persönlichkeit?	68
4.9	Stress und neue Arbeitswelt	70
4.9.1	Anforderungen	70
4.9.2	Belastungen	71
4.9.3	Ressourcen	72
4.10	Resümee	72
<b>5. Analyse- und Evaluationsmethoden</b>		<b>75</b>
5.1	Einführung	75
5.1.1	Was wird analysiert und evaluiert: Bedingungen oder persönliche Einschätzungen?	76
5.1.2	Wer analysiert und evaluiert: Spezialisten oder Betroffene selbst? ...	77
5.1.3	Wie tiefgehend ist die Analyse: Grob- und Feinanalysen?	77
5.1.4	Wie standardisiert sind die Analyse- und Evaluationsmethoden? ...	78
5.1.5	Welche Merkmalsbereiche werden erfasst?	78
5.1.6	Welche Theorie liegt zu Grunde?	79
5.1.7	Welche testtheoretische Güte haben standardisierte Instrumente?	79
5.1.8	Für welchen Anwendungsbereich ist ein Instrument ausgewiesen?	80
5.1.9	Welche Empfehlungen lassen sich für die Auswahl von Analysemethoden und -instrumenten ableiten?	80
5.1.10	Wie sieht die Evaluation aus?	81
5.2	Begehungen	84
5.3	Experteninterviews	86
5.4	Mitarbeiterbefragungen	89
5.5	Führungskräfteinterviews	96
5.6	Beobachtungsinterviews	99
<b>6. Interventionsmethoden</b>		<b>105</b>
6.1	Einführung	106
6.1.1	Betriebliche Gesundheitsförderung - Qualitätskriterien	107
6.1.2	Ansatzpunkte und Ziele aus stresstheoretischer Perspektive	108
6.1.3	Ansatzpunkte und Ziele aus arbeitspsychologischer Perspektive	109
6.1.4	Ansatzpunkte und Ziele aus der Perspektive der Präventivmedizin	109
6.1.5	Die Dominanz von individuumszentrierten Interventionen	110

6.1.6	Gründe für die Dominanz individuumszentrierter Methoden . . . . .	.110
6.1.7	Bedarfs- und problemgerechte Interventionen . . . . .	.111
6.1.8	Teilnehmerinnen von SMI und organisatorische Rahmenbedingungen . . . . .	.112
6.2	Individuumszentrierte Interventionsmethoden . . . . .	.112
6.2.1	Einführung . . . . .	.112
6.2.2	Trainingsprogramme der kognitiven Verhaltenstherapie . . . . .	.114
6.2.3	Entspannungstrainings . . . . .	.120
6.2.4	Trainings zu problemorientierten Bewältigungsstrategien . . . . .	.125
6.2.5	Stressbezogenes Coaching für Führungskräfte . . . . .	.125
6.2.6	Wirksamkeit von individuumszentrierten Interventionen . . . . .	.130
6.3	Integrative Interventionen . . . . .	.131
6.3.1	Einführung . . . . .	.131
6.3.2	Ein ressourcenorientiertes Programm . . . . .	.131
6.3.3	Ein Stress- und Ressourcenmanagementtraining für Arbeits- gruppen . . . . .	.132
6.3.4	Ein organisationsweites Survey-Feedback Programm . . . . .	.134
6.3.5	Wirksamkeit integrativer Programme . . . . .	.134
6.4	Bedingungsbezogene Interventionen . . . . .	.135
6.4.1	Gesundheitszirkel . . . . .	.135
6.4.2	Arbeitsgestaltung . . . . .	.138
<b>7. Idealtypischer Prozess eines Betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements . . . . .</b>		<b>.147</b>
7.1	Orientierungsphase . . . . .	.148
7.2	Planungsphase . . . . .	.150
7.3	Durchführungsphase . . . . .	.154
7.4	Auswertungsphase . . . . .	.154
<b>8. Szenario eines Betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements . . . . .</b>		<b>.157</b>
8.1	Orientierungsphase . . . . .	.157
8.1.1	Bestimmung des Gegenstands . . . . .	.157
8.1.2	Geschichte des Gegenstands vergegenwärtigen . . . . .	.158
8.1.3	Eingrenzen und Beschreiben des Problembereichs . . . . .	.158
8.1.4	Situationsanalyse . . . . .	.159
8.1.5	Zielsetzung . . . . .	.160
8.1.6	Informationssammlung für den Entscheidungsprozess . . . . .	.160
8.1.7	Reflektion übergreifender Werte und Organisationsziele . . . . .	.160
8.2	Planungsphase . . . . .	.161
8.2.1	Einbezug betroffener Akteure . . . . .	.161
8.2.2	Bilden eines Steuerkreises . . . . .	.161
8.2.3	Analyseplanung . . . . .	.162

## 8 Inhalt

8.3	Durchführungsphase	163
8.3.1	Analysedurchführung	163
8.3.2	Präsentation der Analyseergebnisse	164
8.3.3	Interventionsplanung	165
8.3.4	Evaluationsplanung	167
8.3.5	Durchführung der Intervention und Evaluation	167
8.4	Auswertungsphase	173
8.4.1	Auswertung der Evaluation	173
8.4.2	Diskussion der Ergebnisse und Rückblick	174
9.	Resümee	175
10.	Literaturverzeichnis	177
	Anhang	187
	<b>Anhang A: Literatur</b>	188
1.	Einstiegsliteratur zum Thema Stress	188
2.	Einstiegsliteratur zum Thema Ressourcen	188
3.	Einstiegsliteratur zu Stress- und Ressourcenmanagement	190
4.	Wirksamkeit von betrieblichem Stress- und Ressourcenmanagement	191
5.	Trainingsmanuale	193
6.	Ratgeber	194
7.	Übersichtstabelle zur Literatur	195
	<b>Anhang B: Darstellung von Analyse- und Evaluationsinstrumenten</b>	202
8.	Begehung mit einem Screeningschema	202
9.	Instrumente zur Mitarbeiterbefragung	204
10.	Beobachtungsinterviews	214
	<b>Anhang C: Kurzverfahren zur Erfassung von stress- und ressourcenbezogenen Inhalten</b>	216
	<b>Anhang D: Adressen und Ansprechpartnerinnen</b>	221