

Busch · Roscher  
Ducki · Kalytta



# Stress- management

für Teams in Service, Gewerbe  
und Produktion – ein ressourcenorientiertes  
Trainingsmanual

Arbeits-  
materialien  
auf CD



Springer

Christine Busch

Susanne Roscher

Antje Ducki

Tanja Kalytta

**Stressmanagement**

für Teams in Service, Gewerbe und Produktion –

ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual

Christine Busch  
Susanne Roscher  
Antje Ducki  
Tanja Kalytta

# Stressmanagement

für Teams in Service, Gewerbe und Produktion –  
ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual

Mit 59 Abbildungen und 8 Tabellen

**Dr. Christine Busch**

Arbeits- und Organisationspsychologie  
Fachbereich Psychologie/Fakultät 4  
Universität Hamburg  
Von-Melle-Park 11  
20146 Hamburg  
cbusch@uni-hamburg.de

**Dr. Susanne Roscher**

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft  
Hauptverwaltung – Prävention  
Deelbögenkamp 4  
22297 Hamburg  
susanne.roscher@vbg.de

**Prof. Dr. Antje Ducki**

Beuth Hochschule für Technik Berlin  
Fachbereich I:  
Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften  
Luxemburger Str. 10  
13353 Berlin  
ducki@beuth-hochschule.de

**Dipl.-Psych. Tanja Kalytta**

Beuth Hochschule für Technik Berlin  
Fakultät I:  
Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften  
Luxemburger Str. 10  
13353 Berlin  
kalytta@beuth-hochschule.de

ISBN 978-3-540-95952-6 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2009

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dipl.-Psych. Joachim Coch  
Projektmanagement: Meike Seeker  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Umschlagabbildung: [www.imagesource.de](http://www.imagesource.de)  
Druckdaten von den Autoren

SPIN: 12514601

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

viele Betriebe erkennen mittlerweile, dass betriebliches Gesundheitsmanagement die gesamte Belegschaft einbeziehen sollte. Bislang fehlen aber spezifische Konzepte für gering qualifizierte Beschäftigte. Dieses Trainingsmanual bietet erstmals ein Programm für diese Zielgruppe an. Es umfasst ein Teamtraining für die Betroffenen und ein ergänzendes Führungskräfte-Training. Das Konzept wurde in enger Kooperation mit Anbietern betrieblicher Gesundheitsförderung, wie Krankenkassen und Betriebsärzte, entwickelt und didaktisch auf die Zielgruppe Geringqualifizierter zugeschnitten. Das Programm ist in zahlreichen Betrieben verschiedener Branchen erprobt und evaluiert worden. Wir danken allen beteiligten Präventionsanbietern und Betrieben. Viele haben sich an diesem Buch mit einem Druckkostenbeitrag beteiligt und sind in der Titelei abgebildet.

Dieses Buch enthält die theoretischen Grundlagen zum Programm, Vorbereitungshinweise für die Trainer und das Trainingsmanual mit Ablaufbeschreibungen und Moderationsanleitungen sowie allen Arbeitsmaterialien auf der beiliegenden CD.

Das Programm sollte ausschließlich von erfahrenen Trainern durchgeführt werden, die sowohl Erfahrungen mit der Leitung von Gruppen als auch Erfahrungen mit der Durchführung von Gesundheits- und Teamentwicklungsmaßnahmen haben. Train-the-trainer Seminare werden wir ergänzend zu diesem Trainingsmanual regelmäßig anbieten. Informationen dazu finden Sie auf unserer Homepage [www.resum.uni-hamburg.de](http://www.resum.uni-hamburg.de).

Bei der Erstellung dieses Buches haben neben den Autoren weitere Personen mitgewirkt, denen wir hier ausdrücklich danken möchten. Wir danken ganz herzlich Claus Jahncke für die Rechtschreibkorrektur, Tillmann Krüger für die Mitarbeit an den Arbeitsmaterialien und Abbildungen und Jan Dettmers für die druckfertige Formatierung.

Christine Busch, Susanne Roscher, Antje Ducki und Tanja Kalytta  
Hamburg und Berlin, im April 2009

**Betriebe und Präventionsanbieter in alphabetischer Reihenfolge, die an der Entwicklung und Evaluation des Konzepts beteiligt waren und das Buch mit einem Druckkostenbeitrag unterstützen:**

AOK Berlin - Die Gesundheitskasse	
AOK Schleswig-Holstein - Die Gesundheitskasse	
AOK Westfalen-Lippe - Die Gesundheitskasse	
Ärztammer Berlin	 <b>ÄRZTEKAMMER BERLIN</b>
Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR)	
Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)	
BKK Verkehrsbau Union (BKK VBU)	
Bremische Evangelische Kirche (BEK) Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt	
CITYBKK	
Fachdienste für Arbeitsschutz der Freien Hansestadt Bremen	
IKK Baden-Württemberg und Hessen	
Moll Marzipan GmbH	
Stadt Dortmund	
Stadtreinigung Hamburg	
Studierendenwerk Hamburg	

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Die Zielgruppe: Geringqualifizierte in Service, Gewerbe und Produktion</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Sozial ungleich verteilte Gesundheitschancen.....	6
1.1.2 Tätigkeiten von Geringqualifizierten und Vereinbarkeitsprobleme von Arbeit und Familie.....	7
1.1.3 Befristete Beschäftigung und Bedrohung durch Arbeitslosigkeit.....	9
1.1.4 Betriebliche Weiterbildungs- und Gesundheitsförderungsangebote.....	10
1.1.5 Motivation zur Weiterbildung und zur Gesundheitsförderung.....	11
1.1.6 Lebensgestaltung und Stressmanagement in der Biografie Geringqualifizierter...	12
1.1.7 Beschäftigte mit Migrationshintergrund.....	13
1.1.8 Implikationen für das Training.....	14
<b>1.2 Stress- und Ressourcenmanagement</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Stressdefinition .....	16
1.2.2 Der Stressprozess .....	16
1.2.3 Stressoren.....	16
1.2.4 Ressourcen.....	17
1.2.5 Theoretische Erklärungsmodelle.....	19
1.2.6 Stressbewältigung.....	21
1.2.7 Stressfolgen.....	22
1.2.8 Stressmanagementinterventionen .....	24
1.2.9 Ablauf und Methoden.....	25
1.2.10 Implikationen für das Training.....	26
<b>1.3 Genderspekte im Stress- und Ressourcenmanagement</b> .....	<b>28</b>
1.3.1 Arbeits- und Lebensbedingungen und Gender .....	28
1.3.2 Stress und Gender.....	31
1.3.3 Stresstrainings und Gender.....	36
1.3.4 Trainingsdidaktik und Gender.....	37
1.3.5 Bedeutung des Genderthemas für Geringqualifizierte .....	37
1.3.6 Implikationen für das Training.....	39
<b>1.4 Teamarbeit und teambasiertes Stress- und Ressourcenmanagement</b> .....	<b>41</b>
1.4.1 Teamarbeit und kollektive Problemlöseprozesse .....	43
1.4.2 Ressourcen und Stressoren der Teamarbeit.....	48
1.4.3 Teilnahmemotivation und Motivierung zur Verhaltensänderung.....	50
1.4.4 Lernprozesse und Transfer.....	51
1.4.5 Teamarbeit, Stress und Wohlbefinden.....	52
1.4.6 Teambasierte Stress- und Ressourcenmanagementinterventionen.....	53
1.4.7 Implikationen für das Training.....	54

<b>1.5 Bewegung und körperliche Aktivität.....</b>	<b>54</b>
1.5.1 Wirkung von körperlicher Aktivität.....	54
1.5.2 Körperliche Aktivität ist nicht gleich Leistungssport.....	56
1.5.3 Bedeutung von Bewegung für Stress- und Ressourcenmanagement.....	57
1.5.4 Zielgruppe der Geringqualifizierten.....	60
1.5.5 Körperliche Aktivität und Entspannungsverfahren.....	61
1.5.6 Implikationen für das Training.....	62
<b>1.6 Ziele planen und verwirklichen.....</b>	<b>63</b>
1.6.1 Ziele als Grundlage effizienten Handelns und psychischer Gesundheit.....	63
1.6.2 Ziele als Einflussfaktor auf positive Emotionen und Selbstwirksamkeitserleben. .	66
1.6.3 Bedingungen für die salutogene Wirkung von Zielen.....	67
1.6.4 Ziele als Stressauslöser.....	68
1.6.5 Ziele setzen und verwirklichen bei Geringqualifizierten .....	72
1.6.6 Implikationen für das Training.....	73
<b>1.7 Führung als Gesundheitsressource.....</b>	<b>73</b>
1.7.1 Zusammenhang von Führung und Gesundheit.....	74
1.7.2 Stressoren, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften.....	74
1.7.3 Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiter.....	75
1.7.4 Instrumente wertschätzender Führung.....	78
1.7.5 Voraussetzungen wertschätzender Führung.....	81
1.7.6 Besonderheiten/Bedeutung des Themas Führung für die Zielgruppe.....	83
<b>1.8 Evidenzbasierung.....</b>	<b>83</b>
1.8.1 Effektivität von Stress- und Ressourcenmanagementinterventionen.....	84
1.8.2 Erprobung und Überarbeitung des Stress- und Ressourcenmanagementkonzepts .....	88
<b>2 Vorbereitung der Trainingsdurchführung.....</b>	<b>93</b>
<b>2.1 Leitlinien des Trainings.....</b>	<b>93</b>
<b>2.2 Aufbau des Trainings .....</b>	<b>96</b>
<b>2.3 Hinweise zum Manual.....</b>	<b>98</b>
2.3.1 Aufbau der Module im Manual.....	98
2.3.2 Symbole im Manual.....	98
2.3.3 Art der Präsentation von Inhalten .....	99
2.3.4 Informationsblätter zu jedem Modul.....	99
<b>2.4 Organisation des Trainings .....</b>	<b>100</b>
2.4.1 Organisatorische Rahmenbedingungen.....	100
2.4.2 Exemplarischer organisatorischer Ablauf.....	100
2.4.3 Organisation der Trainingssitzungen.....	102
2.4.4 Checklisten für die Organisation des Trainings.....	102
<b>2.5 Das Screening – ein Instrument zur Vorbereitung des Trainers auf das Training.....</b>	<b>103</b>

<b>3 Das Trainingsmanual.....</b>	<b>105</b>
<b>3.1 Führungskräftemodul Teil 1: „WWW: WunderWaffeWertschätzung“ - Wertschätzende Führung als Gesundheitsressource .....</b>	<b>107</b>
3.1.1 Ziele des Moduls.....	108
3.1.2 Der rote Faden des Trainings.....	109
3.1.3 Ablaufplan.....	110
3.1.4 CHECKLISTE Führungskräftemodul Teil 1 .....	112
3.1.5 Praktische Durchführung.....	113
<b>3.2 Teammodul 1: „Kopf und Körper gut in Form“ - Stress und Bewegung .....</b>	<b>125</b>
3.2.1 Ziele des Moduls.....	126
3.2.2 Der rote Faden des Trainings.....	126
3.2.3 Ablaufplan.....	128
3.2.4 CHECKLISTE Teammodul 1.....	133
3.2.5 Praktische Durchführung .....	134
<b>3.3 Teammodul 2: „Wir fühlen uns wohl!“ - Soziale Unterstützung im Team .....</b>	<b>161</b>
3.3.1 Ziele des Moduls.....	162
3.3.2 Der rote Faden des Trainings.....	162
3.3.3 Ablaufplan.....	163
3.3.4 CHECKLISTE Teammodul 2.....	168
3.3.5 Praktische Durchführung .....	169
<b>3.4 Teammodul 3: „Wir lösen Probleme!“ - Gemeinsames Problemlösen im Team .....</b>	<b>193</b>
3.4.1 Ziele des Moduls.....	194
3.4.2 Der rote Faden.....	194
3.4.3 Ablaufplan.....	195
3.4.4 CHECKLISTE Teammodul 3 .....	200
3.4.5 Praktische Durchführung .....	201
<b>3.5 Führungskräftemodul Teil 2: „WWW:WunderWaffeWertschätzung“ – Wertschätzende Führung als Gesundheitsressource.....</b>	<b>229</b>
3.5.1 Ziele des Moduls.....	230
3.5.2 Der rote Faden des Trainings.....	230
3.5.3 Ablaufplan.....	232
3.5.4 CHECKLISTE Führungskräftemodul Teil 2 .....	235
3.5.5 Praktische Durchführung.....	236
<b>3.6 Teammodul 4: „Mein Leben im Griff“- Ziele planen und verwirklichen .....</b>	<b>251</b>
3.6.1 Ziele des Moduls.....	252
3.6.2 Der rote Faden des Trainings.....	252
3.6.3 Ablaufplan.....	253
3.6.4 CHECKLISTE Teammodul 4.....	256
3.6.5 Praktische Durchführung .....	257
<b>4 Literatur.....</b>	<b>279</b>
<b>5 Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>299</b>

# Einführung

In diesem Buch stellen wir Ihnen ein ressourcenorientiertes Stressmanagementtraining für Teams in Service, Gewerbe und Produktion vor. Das Training wurde im Rahmen des Projekts „Stress- und Ressourcenmanagement für un- und angelernte Beschäftigte: Entwicklung eines Multiplikationskonzeptes (ReSuM)<sup>1</sup>“ entwickelt. Projektförderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)<sup>2</sup>. Multiplikatoren sind Präventionsanbieter, wie Krankenkassen und Betriebsärzte.

Das Training ist gemeinsam mit verschiedenen Präventionsanbietern und Betrieben entwickelt worden, um die Bedarfe der Präventionsanbieter und der Betriebe bei der Trainingskonzeption zu integrieren. Die Erprobung fand mit den Präventionsanbietern in sechs Betrieben aus verschiedenen Branchen statt. Anschließend wurde das Konzept wiederum in Zusammenarbeit mit den Präventionsanbietern und den Betrieben überarbeitet. Dieses überarbeitete Trainingskonzept ist einer wissenschaftlichen Evaluation in weiteren acht Betrieben verschiedener Branchen unterzogen worden. Das Training wurde somit auf seine breite Anwendbarkeit getestet. Beteiligte Präventionsanbieter und Betriebe, die dieses Buch mit einem Druckkostenzuschuss unterstützen, sind in der Titelei vorne im Buch abgebildet.

Zielgruppe des Trainings sind Teams mit gering qualifizierten Beschäftigten in Service, Gewerbe und Produktion. Das können gemischt qualifizierte Teams sein, z.B. in der Großküche mit gelernten Köchen und ungelernten Kräften. Das können auch Teams, z.B. in der Produktion, mit ausschließlich gering qualifizierten Beschäftigten sein. Im Forschungsprojekt ReSuM wurde das Training mit Teams aus verschiedenen Stadtreinigungsbetrieben, aus einem Verkehrsbetrieb, mit Reinigungskräften verschiedener Kommunen, mit Beschäftigten im Entsorgungsgewerbe und mit Teams aus verschiedenen Produktionsfirmen durchgeführt.

Das Training ist so konzipiert, dass auch Teilteams trainiert werden können, wenn es in der betrieblichen Praxis sinnvoll erscheint. Das könnte der Fall sein, wenn nicht komplette Teams aus dem Tagesgeschäft gezogen werden können. Dann sollte jedoch jeweils eine Teamsitzung pro Team nach den Trainings erfolgen, um das Gelernte und Erfahrene auszutauschen. Das Training ist nicht nur für Teams mit Geringqualifizierten geeignet. Die Inhalte und die Didaktik wurden jedoch dahin gehend ausgewählt, dass gerade auch Geringqualifizierte von dem Training profitieren können. Dementsprechend ist das Training in hohem Maße strukturiert, um den roten Faden für die Beschäftigten immer sichtbar zu halten und Unsicherheiten zu nehmen. Gerade gering qualifizierte Beschäftigte sind es nicht gewohnt, an Trainings teilzunehmen, und haben berechtigterweise Ängste,

<sup>1</sup> Förderkennzeichen 01EL 0412, Laufzeit: 2006-2009; Verbundkoordinatorin und Projektleitung: C. Busch; Projektantragstellerinnen: C. Busch, E. Bamberg & A. Ducki, Förderkennzeichen 01EL 0417, Teilprojekt Berlin: Multiplikatorenkonzept für Betriebsärzte, Projektleitung: A. Ducki.

<sup>2</sup> BMBF-Förderschwerpunkt „Präventionsforschung“, 1. Förderphase im Programm der Bundesregierung „Gesundheitsforschung: Forschung für den Menschen“.

was in einem Training auf sie zukommt. Das Training sieht zudem einen hohen Grad an Visualisierung vor, um möglichst wenig Lesefähigkeit abzufordern. Die Trainingsinhalte und Übungen sind nahe am beruflichen Alltag der Beschäftigten, d.h. die Transferdistanz wird gering gehalten. Dies wird unter anderem durch eine vor dem Training durchzuführende Betriebsbegehung des Trainers anhand eines Screenings gewährleistet (siehe Abschnitt 2.5). Das Screening befindet sich auf der beiliegenden CD. Dabei lernt der Trainer die Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben der Beschäftigten kennen und kann die Übungen im Training alltagsnah ausgestalten. Das Screening hilft, Belastungen, Ressourcen und Veränderungspotentiale am Arbeitsplatz zu erkennen. Der Trainer lernt zudem die Motivation der betrieblichen Entscheidungsträger kennen. Die Betriebsbegehung anhand des Screenings gehört somit zur wichtigsten Trainingsvorbereitung neben den organisatorischen Vorbereitungen und der Einbindung des Trainings in das betriebliche Gesundheitsmanagementsystem.

Das Training umfasst vier wöchentliche bzw. zweiwöchentliche Sitzungen für die Beschäftigten. Jede Sitzung dauert drei Stunden, um das Training zeitlich im Arbeitsalltag integrieren zu können. Zudem können verschiedene Inhalte mit zeitlichem Abstand getrennt voneinander behandelt werden. Ein ein- oder zweiwöchiger Rhythmus erlaubt Hausaufgaben zwischen den Sitzungen zu vergeben, um den Transfer zu sichern.

Der Teilnahmemotivation wurde besondere Aufmerksamkeit gewidmet, da Geringqualifizierte wenig Motivation zeigen, an Maßnahmen der Weiterbildung und Gesundheitsförderung teilzunehmen und ein problematisches Gesundheitsverhalten zu ändern. Aus diesem Grund wurde eine Teamintervention gewählt und gemeinsames Stressmanagement im Team zum Schwerpunkt des Trainings gemacht. Im Rahmen einer Teamintervention werden auch Beschäftigte erreicht, die sich alleine nicht für eine Teilnahme an einem Gesundheitsförderungsangebot entscheiden würden. Im geschützten Rahmen ihrer Teamkollegen können sie sich aber eine solche Teilnahme vorstellen, wie wir aus Interviews mit Beschäftigten im Forschungsprojekt ReSuM erfahren konnten.

Das Training ist ein ressourcenorientiertes Stressmanagementtraining, d.h. das Training setzt an den Faktoren an, die vor Stress schützen. Stressmanagement ist nach dem Verständnis der Autorinnen wesentlich geprägt von den zur Verfügung stehenden und genutzten Ressourcen. Ressourcen können in der Person oder in der Umwelt liegen. Für diese Zielgruppe ist Bewegung eine wichtige zu fördernde personale Ressource und Bewältigungsstrategie. Bewegung kann vor Stress schützen und eine sehr effektive Strategie sein, um Anspannung abzubauen. Bewegung wird daher im Training intensiv behandelt. Das Training behandelt neben personalen Ressourcen auch Ressourcen der Teamarbeit. Dazu gehört, sich im Team gut abzustimmen, sich gegenseitig wertzuschätzen und bei Stress gemeinsam nach konstruktiven Lösungen zu suchen, um Stressauslöser abzubauen. Ressourcen finden sich natürlich nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch in der Familie und Freizeit. Im Training werden die Balance der verschiedenen Lebensbereiche reflektiert, Entwicklungsperspektiven aufgegriffen und Entwicklungspläne erstellt. Die

Vorgesetzten spielen eine bedeutsame Rolle für das Stresserleben der Beschäftigten. Sie gewährleisten als wichtige Mitgestalter der Arbeitsbedingungen den Bedingungsbezug des Trainings, indem sie z.B. regelmäßige Teamsitzungen garantieren.

Weitere wichtige Ressourcen für die Beschäftigten sind die Anerkennung und Unterstützung durch den Vorgesetzten. Das Training umfasst daher zusätzlich zu den vier Modulen und Sitzungen für die Beschäftigten ein Modul für die direkten Vorgesetzten. Das Modul besteht aus zwei Sitzungen, die vor und begleitend zum Training der Teams durchgeführt werden. Ein Modul stellt eine thematisch abgeschlossene Einheit dar.

Das Training umfasst somit fünf Module. Vier Module über jeweils drei Stunden richten sich an die Beschäftigten und ein Modul, das in zwei Sitzungen von jeweils ca. drei Stunden unterteilt ist, an die direkten Vorgesetzten. Es empfiehlt sich, das Training durch einen Trainer und einen Co-Trainer durchführen zu lassen, insbesondere wenn mehrere (Teil-)Teams gleichzeitig trainiert werden.

# 1 Theoretische Grundlagen

Zu den Grundlagen des Trainings gehört zunächst ein Überblick über die Zielgruppe dieses ressourcenorientierten Trainings für Teams in Gewerbe, Service und Produktion. Beschäftigte dieser Zielgruppe sind gering qualifiziert. Wir gehen daher in Abschnitt 1.1 auf die Lebens- und Arbeitssituation von Geringqualifizierten, ihre Lebensgestaltung, ihre Gesundheit und ihre Möglichkeiten und Motivation zur Gesundheitsförderung ein (Christine Busch).

Die Grundlagen zu Stress- und Ressourcenmanagement werden in Abschnitt 1.2 erläutert. Bei der Darstellung geht es insbesondere um die Ressourcen und ihre Bedeutung im Stressprozess (Antje Ducki).

In den Betrieben trifft man auf genderspezifische, vertikale und horizontale berufliche Segregation, d.h. man trifft auf Teams mit ausschließlich weiblichen Beschäftigten, z.B. in der Innenraumreinigung, oder man hat es mit Teams mit ausschließlich männlichen Beschäftigten zu tun, z.B. in der Stadtreinigung. Es gibt selbstverständlich auch geschlechtsgemischte Teams, z.B. in Großküchen oder in der Produktion. Dort finden wir häufig die Situation vor, dass die qualifizierten Tätigkeiten von Männern ausgeübt werden. Genderaspekte bei der Zielgruppe der Geringqualifizierten und der Stand der Forschung zu genderspezifischem Stress- und Ressourcenmanagement werden in Abschnitt 1.3 behandelt (Antje Ducki und Tanja Kalytta).

Das Training zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass es ein Teamtraining ist. Die Ressourcen der Teamarbeit und die gemeinsame Stressbewältigung im Team bilden den Schwerpunkt des Trainings. Ein Teamtraining fördert die Teilnahmemotivation und erleichtert Lernprozesse und den Transfer des Gelernten in den Alltag. Zu den theoretischen Grundlagen des Trainings gehört daher die Darstellung von Teamarbeit insbesondere für die Zielgruppe der Geringqualifizierten, von Stressmanagement in Teamarbeit und von Teaminterventionen zur Stressbewältigung (Abschnitt 1.4) (Christine Busch).

Bewegung und körperliche Aktivität spielen für die Gesundheitsförderung eine besondere Rolle. Die Zielgruppe der Geringqualifizierten zeichnet sich hinsichtlich ihres Gesundheitsverhaltens leider durch sehr wenig Bewegung aus. Dabei ist es viel einfacher, Bewegung in den Alltag zu integrieren als z.B. Entspannungsverfahren, wie Progressive Muskelentspannung. Auf die Grundlagen von Bewegung und körperlicher Aktivität als wichtiges Gesundheitsverhalten, ihre Bedeutung für die Zielgruppe und Bewegung als Stressmanagementstrategie wird in Abschnitt 1.5 eingegangen (Susanne Roscher).

Im Training werden verschiedene Lebensbereiche und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Teilnehmer thematisiert. So wird die Bedeutung von Zielsetzung erläutert und eine individuelle Zielsetzung und Planung durchgeführt. Auf diese Thematik gehen wir daher in Abschnitt 1.6 ein (Antje Ducki und Tanja Kalytta).

Auf die Führungskräfte und ihre Rolle als wichtige Ressource im Stressgeschehen der Beschäftigten wird besonderes Gewicht im Training gelegt. Die Führungskräfte sollen nicht nur um ihren eigenen Stress und den Stress der Untergebenen wissen, sondern

auch das Zusammenspiel beider reflektieren. Sie werden darin trainiert, soziale Unterstützung und Wertschätzung zu geben, insbesondere Verbesserungs- und Problemlösevor schläge aus den Teams zu unterstützen. Die Grundlagen hierfür werden in Abschnitt 1.7 dargestellt (Antje Ducki).

Abschließend werden dem Leser ein Überblick über den Stand der Forschung zur Evidenzbasierung von Stress- und Ressourcenmanagementtrainings gegeben und einige Ergebnisse aus der Erprobungsphase des Trainings im Rahmen des ReSuM-Projekts dargestellt (Abschnitt 1.8) (Susanne Roscher).

## **1.1 Die Zielgruppe: Geringqualifizierte in Service, Gewerbe und Produktion (Christine Busch)**

Geringqualifizierte sind Beschäftigte ohne abgeschlossene Lehre und Beschäftigte mit einer Berufsausbildung, die aber eine einfache Tätigkeit fern ihrer Berufsausbildung ausüben. Die meisten Beschäftigten ohne Berufsausbildung verfügen jedoch über einen Hauptschulabschluss (Moser, 2004; Rheinberg, 2004). In der Erprobung dieses Trainings im Rahmen des ReSuM-Projekts gaben 60% der Teilnehmer an, eine Berufsausbildung abgeschlossen zu haben. Sie arbeiteten jedoch in einfachen Tätigkeiten fern ihrer Berufsausbildung, wie in der Innenraumreinigung, der Stadtreinigung, der Produktion, der (Groß-)Küche oder im Entsorgungsgewerbe. In der EU sind 20% der Erwerbstätigkeiten einfache Tätigkeiten für Geringqualifizierte, in Deutschland sind es ca. 15% (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007).

### **1.1.1 Sozial ungleich verteilte Gesundheitschancen**

Muskel- und Rückenschmerzen, Erschöpfung und Stress werden am häufigsten genannt, wenn man Beschäftigte nach ihren arbeitsbedingten Gesundheitsbeschwerden fragt. Zu den häufigsten Belastungen zählen Leistungs- und Termindruck (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Stress stellt somit ein zentrales Gesundheitsproblem dar. Dabei sind Angehörige unterer sozialer Schichten einer erheblich höheren Mortalität und Morbidität ausgesetzt als Angehörige der oberen sozialen Schicht (Robert-Koch-Institut, 2006; Lim, et al., 2002; Mielck & Bloomfield, 2001). Personen mit niedrigem Bildungsniveau, d.h. ohne Hauptschulabschluss oder mit Hauptschulabschluss, aber ohne Berufsausbildung, weisen einen deutlich schlechteren Gesundheitszustand auf als Personen mit hohem Bildungsniveau.

So sind Schlaganfälle, Rückenschmerzen, chronische Bronchitis und Schwindel bei Männern mit niedrigem Bildungsniveau häufiger als bei Männern mit hohem Bildungsniveau. Bei Frauen lässt sich ein gehäuftes Auftreten von Herzinfarkten und Diabetes mellitus beobachten. Die Erkrankungs Wahrscheinlichkeiten sind um den Faktor 1,5 bis 2,5 erhöht. Auch das Gesundheitsverhalten ist kritisch. So treiben die Mehrheit der Personen mit niedrigem Bildungsniveau, insbesondere Frauen, keinen Sport. Bewegungsmangel ist

der Hauptgrund für die Entstehung chronischer Erkrankungen. Muskel-Skelett-Erkrankungen finden sich vor allem bei Frauen in gering qualifizierten Produktionstätigkeiten. Männer der unteren sozialen Schicht verhalten sich gesundheitlich riskanter als alle anderen Gruppen. Sie sind mehrheitlich Raucher, treiben meist keinen Sport und nehmen nicht an Krebsfrüherkennungsmaßnahmen teil. Männer und Frauen mit sehr niedrigem Bildungsniveau sind dreimal so oft stark übergewichtig wie Personen mit sehr hohem Bildungsstatus. Starkes Übergewicht, Bluthochdruck und zu hohe Blutfettwerte sind die wichtigsten Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Diese Risikofaktoren und Zigarettenrauchen steigen mit abnehmendem Bildungsniveau deutlich an. Dieser Zusammenhang ist bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern. Gering qualifizierte Personen zeichnen sich auch durch ein geringes psychologisches Wohlbefinden aus (Statistisches Bundesamt Deutschland, 1998; Robert-Koch-Institut, 2006). Personale Ressourcen, wie allgemeine Problemlösekompetenzen, Selbstvertrauen, Bildungsmotivation, generelle Lebenszufriedenheit und optimistische Zukunftserwartungen, sind bei ihnen wenig ausgeprägt (Forjanic, 2002).

Bei den klassischen Indikatoren sozial ungleich verteilter Gesundheitschancen spielen neben (Aus-)Bildung und Einkommen die Arbeitstätigkeit, die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, ein Migrationshintergrund und das Geschlecht zentrale Rollen. Auf diese Faktoren wird im Folgenden näher eingegangen.

### **1.1.2 Tätigkeiten von Geringqualifizierten und Vereinbarkeitsprobleme von Arbeit und Familie**

Belastungen, Ressourcen und insbesondere auch Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeitstätigkeit sind für die Gesundheit des Einzelnen bestimmend. So übt die Gruppe der Geringqualifizierten häufig Tätigkeiten aus, die durch eine Kombination aus geringer Autonomie bei gleichzeitig hohen körperlichen und psychosozialen Belastungen gekennzeichnet sind (Röttger, Friedel & Bödeker, 2003), z.B. in Schicht- und Nacharbeit (Sritthongchai & Intaranont, 1996; Bosch & Kalina, 2005) oder in monotonen Tätigkeiten (Bjorksten & Talback, 2001). Die Beschäftigten, die im Rahmen des ReSuM-Projekts an dem Training teilnahmen, gaben ebenfalls sehr niedrige Handlungs- und Zeitspielräume in der Arbeit bei hohen körperlichen Belastungen im Vergleich zu Normierungsdaten (Zapf, Bechtholdt & Dormann, 2000) an. Die Kombination aus geringer Autonomie und hohen Belastungen ist bei Geringqualifizierten verbunden mit geringen Entwicklungschancen durch die Arbeitstätigkeit und mit einer erhöhten Gefährdung der Gesundheit (Sundquist, Östergren, Sundquist & Johansson, 2003). Weiter sind Geringqualifizierte arbeitsbedingten Gefahren und Risikopotentialen durch fehlende oder kurze Ausbildungszeiten länger ausgesetzt als Menschen höherer sozialer Schichten. Bewertet man die Tätigkeiten von gering qualifizierten Personen nach dem international bekanntesten Stressmodell, dem Job-Demand-Control-(Support)-Modell von Karasek (1979; Johnson & Hall, 1988), so sind es Tätigkeiten, die sich durch geringe Autonomie, geringe soziale Unter-