



VBG-Fachwissen

# Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen  
für Unternehmen

#### **VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung**

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,1 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Der Auftrag der VBG teilt sich in zwei Kernaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die Genesung der Versicherten optimal zu unterstützen. Knapp 490.000 Unfälle oder Berufskrankheiten registriert die VBG pro Jahr und betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.400 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden. Hinzu kommen sechs Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden.

**Weitere Informationen: [www.vbg.de](http://www.vbg.de)**

Die in dieser Publikation enthaltenen Lösungen schließen andere, mindestens ebenso sichere Lösungen nicht aus, die auch in Regeln anderer Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder der Türkei oder anderer Vertragsstaaten des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum ihren Niederschlag gefunden haben können.



# Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

Die VBG bedankt sich bei den folgenden Unternehmen, die als gute Beispiele auf den Seiten 26 bis 32 beschrieben sind, für ihre Unterstützung: PROTEMA Unternehmensberatung GmbH, ADAC e.V. (Allgemeiner Deutscher Automobil Club), Verti Versicherung AG..

Version 3.0/2019-01

# Inhaltsverzeichnis

	Vorbemerkung	5
1	Stress im Unternehmen	7
2	Quick-Check: Ist Stress bei uns ein ernst zu nehmendes Thema?	10
3	Was kann unser Unternehmen tun?	13
3.1	Der erste Schritt: Analyse der Situation	13
3.2	Die Umsetzung von Maßnahmen	13
3.3	Maßnahmen zur Förderung individueller Handlungskompetenzen	14
3.4	Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Präventionskultur	18
4	Welche Erkenntnisse gibt es zur Wirksamkeit der Maßnahmen?	22
5	Beispiele guter Unternehmenspraxis	26
5.1	Beispiel PROTEMA Unternehmensberatung	26
5.2	Beispiel ADAC	28
5.3	Beispiel Verti Versicherung AG	30
6	Was die VBG Ihnen anbieten kann	33
6.1	Beratung	33
6.2	Medien	33
6.3	Qualifizierung	34

# Stressmanagement – jeder kann das passende Konzept finden

Stress am Arbeitsplatz wird mittlerweile als alltägliches Phänomen wahrgenommen.

In der modernen Arbeitswelt verändern sich die Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte. Das erfordert neue Wege der Arbeitsorganisation und der Kompetenzentwicklung.

Stressmanagement setzt deshalb bei der Organisation sowie bei den Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten an.

Jedes Unternehmen sollte das für sich passende Konzept für betriebliches Stressmanagement finden. Die vorliegende Broschüre unterstützt Sie bei dieser Aufgabe.

Sie richtet sich an alle, die im Unternehmen oder in der Beratung mit den Themen Stressmanagement und Gesundheitsmanagement betraut sind.

Wir möchten Sie ermutigen, Ihr eigenes Konzept zum Thema betriebliches Stressmanagement zu entwickeln und zu optimieren.

Zum Inhalt:

Einleitend geben wir einen Überblick über die Zusammenhänge von bestehenden Anforderungen, möglichen Stressfolgen und Ressourcen im Unternehmen.

Mit dem **Quick-Check** haben Sie zur ersten Orientierung die Möglichkeit, die momentane Situation in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

Außerdem erhalten Sie einen Überblick über Fragen der **Analyse**, über **Maßnahmen** des betrieblichen Stressmanagements sowie über aktuelle Erkenntnisse zur **Wirksamkeit** der unterschiedlichen Maßnahmen.

Im Rahmen unserer Beratung lernen wir in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit vielfältige Ansätze des betrieblichen Stressmanagements kennen. In **drei Interviews** haben uns Beschäftigte aus der Praxis ihre Erkenntnisse und Erfahrungen weitergegeben. Sicher sind auch für Sie neue Impulse dabei.

Die **Angebote der VBG**, die wir im letzten Kapitel vorstellen, werden Ihnen die praktische Umsetzung Ihres Stressmanagements erleichtern.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihre

 **VBG**  
Ihre gesetzliche  
Unfallversicherung



# 1 Stress im Unternehmen

## Stress – positive und negative Aspekte

Als bedeutendsten Auslöser für Stress benennen Beschäftigte in Studien der letzten Jahre die wahrgenommene Erhöhung der Arbeitsintensität. Diese wird insbesondere mit einem hohen Arbeitstempo, Termin- und Zeitdruck in Verbindung gebracht.

Eine große Zahl von Studien ermittelt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Arbeitsintensität einerseits und angegebenen Gesundheitsproblemen und unfallbedingten Fehlzeiten andererseits.

Die meisten Beschäftigten wünschen sich eine anspruchsvolle, abwechslungsreiche Tätigkeit mit eigenem Gestaltungsspielraum. Ein Mehr an Vielfalt und Verantwortung bei der Arbeit wird meist als anregend und bereichernd erlebt.

Herausforderungen bei der Arbeit können dementsprechend motivierend, anregend und lernförderlich sein. Kurzzeitige Ungleichgewichte, wie zum Beispiel das Gefühl der Überforderung oder des Zeitdrucks, müssen weder ungesund noch nachteilig sein. Die negativen Folgen zeigen sich unter Umständen erst bei dauerhafter Ungleichgewichtung zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten.

In der Arbeitswelt nimmt die Diskussion über Stress einen breiten Raum ein. Für die Unternehmen hat das Thema große Bedeutung, weil sie ein Interesse daran haben, negative Auswirkungen von Stress auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten und die Arbeitsabläufe zu vermeiden beziehungsweise gering zu halten. Beschäftigte suchen verstärkt nach Bewältigungsansätzen, um die Balance zwischen beruflichen Anforderungen, Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten.

### Mögliche Folgen von Stress für Beschäftigte und Unternehmen

Sind bestimmte Anforderungen oder Stressauslöser für Betroffene nicht in den Griff zu bekommen, kann es zu Beeinträchtigungen von Gesundheit und Leistungsfähigkeit und somit auch zu Störungen der betrieblichen Abläufe kommen. Beispiele für **kurzfristige Stressfolgen**, die sich im Verhalten und Erleben zeigen können, sind Nervosität, Gereiztheit, Angst, Schlafstörungen oder kritisches Gesundheitsverhalten wie zum Beispiel Alkohol- und Nikotinmissbrauch.

Sind Menschen mittel- und langfristig – über Monate oder Jahre – mit Arbeitsanforderungen konfrontiert,

die sie überlasten oder überfordern, kann ein **chronischer Stresszustand** entstehen. Das Erleben von Stress kann dann nachgewiesenermaßen zu negativen Folgen wie Herz-Kreislauf-Problemen, Suchterkrankungen oder Depressionen führen.

### Hohe Anforderungen meistern

Auch bei optimaler Arbeitsgestaltung sind bestimmte Stressauslöser nicht vermeidbar. Denken wir zum Beispiel an saisonale Spitzenphasen oder schwierige Kundenkontakte im Dienstleistungsbereich.

Daher sollte der Fokus beim Stressmanagement nicht nur auf der Veränderung von Anforderungen beziehungsweise der Vermeidung von Stressauslösern liegen, sondern auch auf der Erhaltung und Erweiterung der sogenannten Ressourcen.

### Die Bedeutung von Ressourcen

Im Stressverständnis sind Ressourcen unsere Energiepolster, die wie Puffer wirken. Rückhalt im Kollegenkreis, vertrauensvolle faire Vorgesetzte oder Anerkennung für geleistete Arbeit sind Beispiele für **organisatorische oder externe Ressourcen**.

### Infobox: Was sind Ressourcen?

Die Förderung von Ressourcen wird zur Aufgabe im Rahmen des betrieblichen Stressmanagements

#### Beispiele für interne Ressourcen

- Qualifikation
- Soziale Kompetenz
- Selbstbewusstsein
- Selbstwirksamkeit
- Stressresistenz

#### Beispiele für externe Ressourcen

- Gratifikation/Anreize
- Definierte Freiräume
- Unternehmerische Fürsorge
- Unterstützender Kollegenkreis
- Fairness in der Führung



Folgende **persönliche oder interne Ressourcen** spielen nachgewiesenermaßen eine Rolle: Qualifikation, Berufserfahrung, soziale Kompetenzen, aber auch relativ konstante persönliche Überzeugungen und Einstellungen wie zum Beispiel die sogenannte Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeit beschreibt die Erwartung, mit den eigenen Kompetenzen gewünschte Anforderungen erfolgreich ausführen zu können.

Interne und externe Ressourcen sind für den Umgang mit belastenden Situationen, für die Verhinderung von negativen gesundheitlichen Folgen und somit für die betriebliche Gesundheitsförderung von besonderer Bedeutung. Kann eine Person, ein Team oder eine Abteilung auf ausreichende Ressourcen zurückgreifen, ist eine Bewältigung von schwierigen Situationen eher möglich.

Voraussetzung ist, dass im Betrieb Rahmenbedingungen und Angebote gefördert werden, die Ressourcen nutzen, unterstützen und aufbauen. Externe Ressourcen werden im Betrieb gefördert, indem Aufgaben fähigkeits- und beanspruchungsgerecht gestaltet werden, Leistungen Anerkennung finden und soziale Unterstützung im Kollegenkreis und durch Führungskräfte einen hohen Stellenwert erhält. Interne Ressourcen werden durch die Verbesserung der Qualifikation und individueller Handlungskompetenzen gefördert.

#### **Welchen Nutzen haben Unternehmen und Beschäftigte?**

Stressmanagement zahlt sich aus: Organisationen, die Gesundheitsprogramme wie beispielsweise ein Stressbewältigungsprogramm anbieten, werden von ihren Beschäftigten positiver wahrgenommen. Die Schaffung reizvoller Arbeitsbedingungen für angestammte wie für neue Beschäftigte stellt einen wichtigen Beitrag für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dar.

#### **Beschäftigte haben die Chance,**

- sich vielfältig weiterzuentwickeln (persönlich, sozial, fachlich),
- sich selbst, bezogen auf die Arbeit, besser zu reflektieren,
- mehr Einfluss zu nehmen und Veränderungsprozesse mitzugestalten,
- höhere Arbeitszufriedenheit zu erlangen,
- mehr Souveränität und Zufriedenheit in der Ausrichtung von Beruf und Privatleben zu erreichen.





## 2 Quick-Check: Ist Stress bei uns ein ernst zu nehmendes Thema?

Der Stress-Quick-Check richtet sich speziell an Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an Personalverantwortliche. Er erlaubt eine grobe Einschätzung der momentanen Situation in Ihrem Unternehmen. Der Test enthält Aussagen, die auf einen Handlungsbedarf im Bereich „Stress“ in Ihrem Unternehmen hinweisen. Bitte beachten Sie, dass die Auswertung auf Basis Ihrer Selbsteinschätzung erfolgt. Die Auswertung finden Sie auf der Seite 11.

Quick-Check Arbeitsanforderungen	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig zu	Punkte
Die Tätigkeiten sind durch ständige Umstellungserfordernisse geprägt.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	
Zeit- und Termindruck stehen in unserem Unternehmen auf der Tagesordnung.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 7	
Unsere Beschäftigten arbeiten viel und müssen auch Überstunden machen.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
Unser Unternehmen befindet sich derzeit in Umbauprozessen, welche auch die Beschäftigten betreffen.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	

Ergebnis:

Quick-Check Ressourcen	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig zu	Punkte
Meine Beschäftigten haben viel Einfluss auf ihre Arbeitsgestaltung (Arbeitszeit, Abläufe ...).	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	
In unserem Unternehmen herrscht ein gutes Betriebsklima.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 7	
Leistungsträger/innen werden erkannt, gefördert und kommen im Unternehmen schneller voran.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	
Es gibt Angebote zur Gesundheitsförderung – zum Beispiel Bewegungskurse oder Seminare.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	

Ergebnis:

Quick-Check Stressfolgen	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig zu	Punkte
In letzter Zeit häufen sich Klagen über Erschöpfungszustände.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	
Die sozialen Spannungen im Unternehmen haben in der Vergangenheit zugenommen.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	
Projekte wurden in letzter Zeit nicht immer zur vollen Kundenzufriedenheit umgesetzt.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
Beschäftigte haben mich bereits vermehrt auf das Thema Stress angesprochen.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 7	

Ergebnis:

# Auswertung

Übertragen Sie nun Ihre Ergebnisse in die Auswertung. Sie bekommen eine grob orientierende Ergebnismeldung über die Arbeitsanforderungen, Ressourcen und Stressfolgen in Ihrem Unternehmen und gegebenenfalls einen Handlungshinweis.

**Ergebnis Arbeitsanforderungen:**

**Ergebnis:**

**0–5 Punkte:**

Sie schätzen die Anforderungen an Ihre Beschäftigten als eher gering ein.

Achtung: Bitte beachten Sie, dass Beschäftigte die Situation unter Umständen anders einschätzen würden.

**6–15 Punkte:**

Sie bewerten die Arbeitsanforderungen durchschnittlich. Tipp: Behalten Sie die Anforderungen weiter im Auge und schaffen Sie ausreichend Ressourcen, um einen guten Puffer herzustellen.

**16–21 Punkte:**

Sie schätzen die Arbeitsanforderungen an Ihre Beschäftigten sehr hoch ein. Das bedeutet nicht zwingend, dass negative Stressfolgen auftreten. Behalten Sie die Situation im Blick. Versuchen Sie mittelfristig nach Möglichkeit die Anforderungen besser zu steuern und hohe Arbeitsanforderungen – zum Beispiel Projektabschlussphasen – durch gute Ressourcen abzupuffern.

**Ergebnis Ressourcen:**

**Ergebnis:**

**0–5 Punkte:**

Sie schätzen die Ressourcensituation in Ihrem Betrieb eher schwach ein. Das bedeutet nicht zwingend, dass negative Stressfolgen auftreten müssen. Mittelfristig sollten Sie hier allerdings Einfluss nehmen. Sowohl bei niedrigen als auch hohen Arbeitsanforderungen führt eine schwache Ressourcensituation im Betrieb zu negativen Auswirkungen auf individueller und betrieblicher Ebene.

**6–15 Punkte:**

Die Ressourcensituation bewerten Sie durchschnittlich. Berücksichtigen Sie, dass sich im Falle eines Anstiegs der Arbeitsanforderungen – zum Beispiel zusätzliche Projekte – auch die Ressourcen vermehren müssen, um negativen Stressfolgen vorzubeugen.

**16–21 Punkte:**

Sehr gut. Laut Ihrer Einschätzung verfügen Ihre Beschäftigten über sehr gute Ressourcen, um hohe Arbeitsanforderungen auszugleichen. Beachten Sie aber, dass die Einschätzung Ihrer Beschäftigten anders ausfallen könnte. Tipp: Auch wenn Sie schon eine gute Ausgangslage haben, behalten Sie die Ressourcensituation im Blick.

**Ergebnis Stressfolgen:**

**Ergebnis:**

**0–5 Punkte:**

Glückwunsch! Sie stellen in Ihrem Unternehmen (noch) keine negativen Stressfolgen fest. Das kann mit den Arbeitsanforderungen zu tun haben oder mit einer starken Ressourcensituation im Betrieb. Beachten Sie auch, dass Ihre Beschäftigten sehr gute persönliche Ressourcen mitbringen könnten. Auch diese sollten Sie pflegen.

**6–15 Punkte:**

Sie bewerten die Stressfolgen Ihrer Beschäftigten durchschnittlich. Bleiben Sie am Ball, um zu verhindern, dass die Stressfolgen zunehmen. Versuchen Sie nach Möglichkeit, den Hebel an den Ressourcen, auch den persönlichen, anzusetzen und diese zu erhöhen. Gleichzeitig sollten Sie die Arbeitsanforderungen im Auge behalten!

**16–21 Punkte:**

Achtung! Die Folgen von Stress sind in Ihrem Betrieb unübersehbar. Jetzt ist systematisches Handeln gefragt. Prüfen Sie sorgfältig die Möglichkeiten zum Aufbau von Ressourcen sowie die Möglichkeiten zur besseren Steuerung von Anforderungen.



### 3 Was kann unser Unternehmen tun?

#### 3.1 Der erste Schritt: Analyse der Situation

Machen Sie sich ein Bild, bevor es losgeht. Analysieren Sie die Ausgangslage:

- Welche Arbeitsanforderungen sind typisch?
- Welche Stressauslöser gibt es?
- Welche Ressourcen liegen vor?
- Welche Stressfolgen sind erkennbar?

Zur Beantwortung dieser Fragen liegen zahlreiche Methoden und Verfahren vor. Für Sie als Praktiker beziehungsweise Praktikerin wird die Frage entscheidend sein: Welches Verfahren ist für unsere Rahmenbedingungen das geeignete?

Grob lassen sich folgende Analysemethoden unterscheiden in

- a) Methoden, mit denen Beschäftigte befragt werden,
- b) Methoden, mit denen die Arbeitsbedingungen von Fachleuten bewertet und eingestuft werden.

Zur Einschätzung der Arbeitsbedingungen, auch der psychischen Belastungen, ist die Fremdbeurteilung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung geeignet. Diese kann zum Beispiel ergänzt werden durch detaillierte Expertenchecklisten oder -fragebögen, Datenanalysen, Messungen, Interviews oder medizinische Untersuchungen.

Wenn es darum geht, personenbezogene Faktoren zu erfassen – zum Beispiel persönliche Wahrnehmungen und Wertungen zur eigenen Arbeitssituation –, sind Verfahren sinnvoll, mit denen die Beschäftigten beteiligt werden.

Mitarbeiterbefragungen und andere beteiligungsorientierte Verfahren wie Arbeitssituationsanalysen, Workshops, Gesundheitszirkel oder Arbeitsgruppen sind daher eine sinnvolle Ergänzung, wenn es darum geht, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu fördern.

Mit der Zusammenführung aller Daten ergibt sich ein zuverlässiges Gesamtbild der Situation im Unternehmen und den zu bearbeitenden Themen.

**Je nach Größe des Betriebes, der Branche und der Vorerfahrungen wird die Auswahl von Maßnahmen unterschiedlich ausfallen. Nicht selten wird es empfehlenswert sein, externe Beratung in Anspruch zu nehmen.**

#### 3.2 Die Umsetzung von Maßnahmen

So sieht wirksames Stressmanagement in Unternehmen aus

Überblick über Maßnahmen im betrieblichen Stressmanagement			
Ziel/Maßnahme	Methode	Inhalte	Dauer
Individuelle Handlungskompetenzen und persönliche Ressourcen fördern (ab Seite 14)	Seminare Trainings Kurse Coaching/ Beratungsangebote	Veränderungen von Einstellungen, soziale Kompetenz, Zeit- und Selbstmanagement, Entspannungstechniken	In der Regel zeitlich begrenzte Maßnahmen
Betriebliche Präventionskultur und organisatorische Maßnahmen des Stressmanagements fördern (ab Seite 19)	Organisatorische Veränderungen und Organisationsentwicklungsmaßnahmen – zum Beispiel durch Projektgruppen, Arbeitskreise, Gesundheitszirkel	Prüfung von Merkmalen der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmittel, der Information und Kommunikation, der Arbeitszeit, der sozialen Beziehungen, Führungsleitlinien, ...	Langfristig angesetzte Veränderungsprozesse



### 3.2.1 Maßnahmen zur Förderung individueller Handlungskompetenzen

Wenn es darum geht, betriebliches Stressmanagement zu unterstützen, wählen Unternehmen am häufigsten Trainings, Seminare oder Kurs- und Beratungsangebote.

Unternehmen tun gut daran, die Beschäftigten beim Aufbau von persönlichen Kompetenzen und internen Ressourcen zu unterstützen. Denn auch bei optimaler und differenziert vorgenommener Arbeits-

gestaltung sind nicht alle Stressauslöser vermeidbar, denken wir zum Beispiel an schwierige Kundenanfragen oder Termindruck kurz vor Abschluss eines Projektes. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über mögliche Inhalte zur Erweiterung individueller Handlungskompetenzen und persönlicher Ressourcen, die im Rahmen von Trainings, Seminaren oder Kurs- und Beratungsangeboten umgesetzt werden können.

#### **TIPP: Der Mix macht's**

**Stressmanagement-Trainings können eine Kombination aus verschiedenen Komponenten der vorgestellten Maßnahmen und Inhalte sein. So machen es die meisten Unternehmen. Prüfen Sie, welche einzelnen Komponenten zu den Bedürfnissen und zu den Anforderungen Ihrer Beschäftigten passen und berücksichtigen Sie diese.**

**Maßnahme:****Angebote zur Veränderung von Einstellungen und Bewertungen**

Angebote mit sogenannten kognitiv-verhaltensbezogenen Inhalten haben zum Ziel, Teilnehmerinnen und Teilnehmer dafür zu sensibilisieren, welche Rolle Einstellungen, Gedanken und Emotionen in stressigen Situationen spielen. Kognitionen umfassen Einstellungen, Bewertungen und Überzeugungen, die mitunter Stress erzeugend wirken können. Es wird geübt, Stress erzeugende Gedanken zu verändern. Typische Stresssituationen werden in Einzelübungen, in der Gruppe oder in Kleingruppen bearbeitet.

**Maßnahme:****Angebote zur Förderung der sozialen Kompetenz**

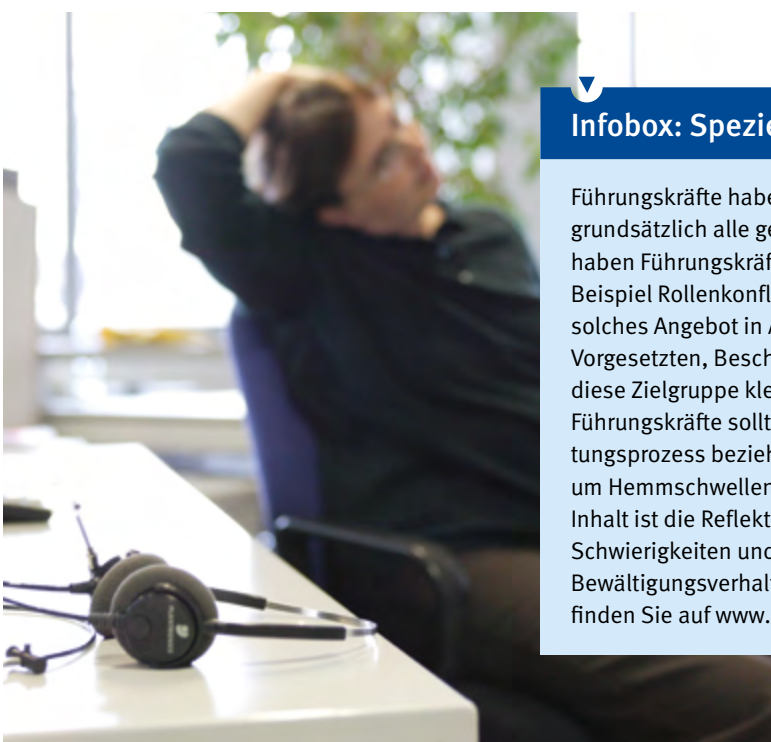
Angebote zur Förderung sozialer Kompetenz sind auch ein Baustein betrieblichen Stressmanagements. Sie zielen darauf ab, Stress- und Konfliktsituationen und das eigene Verhalten differenzierter wahrzunehmen. Trainiert wird auch die Fähigkeit, offenes und kooperatives Verhalten zu zeigen. Die wichtigsten Bestandteile sind Einzelübungen, Verhaltensübungen und Modellrollenspiele. Die Teilnehmenden werden intensiv an der Entwicklung neuer Verhaltensweisen beteiligt, die für sie persönlich angemessen sind.

**Maßnahme:****Angebote zum Erwerb von Zeit- und Selbstmanagement-Techniken**

Die Beschäftigung mit Zeit- und Selbstmanagement-Techniken kann die individuelle Arbeitsorganisation optimieren. Der erste Schritt hierzu ist in der Regel eine Ist-Analyse der Arbeitsorganisation. Es folgen Techniken wie Stärken-Schwächen-Analysen zur Identifikation von „Zeitfallen“, die Erstellung von Tages- und Wochenplanungen, Übungen zum Umgang mit Unterbrechungen sowie die Einplanung von Zeitpuffern.

**Maßnahme:****Angebote zur Förderung der Entspannungsfähigkeit**

Beschäftigte, die an Trainings zur Förderung der Entspannungsfähigkeit teilnehmen, lernen, ihre körperlichen Reaktionen auf Stress, beispielsweise innere Unruhe oder Anspannung, wahrzunehmen und im Bedarfsfall zu verringern. Beim Üben kommt es zunächst primär zu körperlicher Entspannung, die nach einiger Zeit auch in mentale Entspannung und Erholung übergeht. Damit ist Entspannungsfähigkeit eine wichtige langfristige Bewältigungsmöglichkeit für den Umgang mit Stress. Beispiele sind autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Meditations- und Achtsamkeitsansätze.

**Infobox: Spezielle Angebote für Führungskräfte**

Führungskräfte haben eine entscheidende Vorbildfunktion. Für sie sind grundsätzlich alle genannten Angebote ebenso geeignet. Allerdings haben Führungskräfte auch häufig etwas andere Stressauslöser – zum Beispiel Rollenkonflikte. Mögliche Anlässe für eine Führungskraft, ein solches Angebot in Anspruch zu nehmen, sind zum Beispiel Probleme mit Vorgesetzten, Beschäftigten oder auch private Probleme. Sinnvoll sind für diese Zielgruppe kleinere Gruppen oder Coachingangebote. Ein Angebot für Führungskräfte sollte insbesondere einen vertraulichen individuellen Beratungsprozess beziehungsweise ein entsprechendes Training ermöglichen, um Hemmschwellen bei der Thematisierung von Problemen abzubauen. Inhalt ist die Reflektion von bisher Erreichtem und von wahrgenommenen Schwierigkeiten und Hürden. Individuelle Stresssituationen und typisches Bewältigungsverhalten werden dabei thematisiert. Weitere Informationen finden Sie auf [www.cconsult.info](http://www.cconsult.info).

## Autogenes Training

Das Training wird meistens in Gruppenkursen angeboten und sollte unter geschulter Anleitung erfolgen, damit sich beim Üben keine Fehler einschleichen. Die Übungen können im Sitzen oder Liegen durchgeführt werden. Die Technik kann innerhalb einiger Wochen erlernt werden.

Die Übungen werden mit geschlossenen Augen durchgeführt. Der Teilnehmer beziehungsweise die Teilnehmerin konzentriert sich nach einer Vorbereitungsphase („Ich bin ganz ruhig. Die Gedanken kommen und gehen. Nichts kann mich stören“) auf Formeln wie „mein Arm ist ganz schwer“. Im weiteren Ablauf folgt auf die Schwere-Übung, eine Wärme-Übung, eine Atem-Übung, ...

Durch inneres Wiederholen und passive Konzentration („Geschehenlassen“) auf die Formel empfindet die beziehungsweise der Teilnehmende nach einiger Zeit das Vorgestellte, also zum Beispiel Ruhe, Wärme und Schwere. Nach etwa 15 bis 30 Minuten wird die Übung langsam beendet.

### Infobox: In Bewegung bleiben

Neben der Förderung der Entspannungsfähigkeit ist auch körperliche Fitness wichtig. Bewegung, insbesondere Ausdauerbewegung, unterstützt den Abbau von körperlichen und psychischen Stressreaktionen unter anderem durch den Abbau von Stresshormonen und durch Harmonisierung der Atmung und anderer vegetativer Körperfunktionen.

Bewegungsangebote im Rahmen des Betriebssports oder der Betrieblichen Gesundheitsförderung unterstützen somit auch das betriebliche Stressmanagement.



## Progressive Muskelentspannung

Progressive Muskelentspannung hat zum Ziel, angespannte Muskeln wahrzunehmen und sie willentlich zu entspannen. Der Technik liegt die Annahme zugrunde, dass muskuläre Entspannung und Stresserleben grundsätzlich unvereinbar sind und eine Reduktion muskulärer Verspannungen die Aktivität im Nervensystem reguliert.

Das Training wird meistens in Gruppenkursen unter Anleitung angeboten. Die Übungen können im Sitzen oder Liegen durchgeführt werden. Die Methode ist einfach und schnell zu erlernen sowie vielfältig einsetzbar. Die Technik fällt einigen Personen leichter als die passive Grundhaltung des „Geschehenlassens“, durch die beim autogenen Training die Entspannung herbeigeführt wird.

Bei gleichmäßiger Atmung werden beim Üben nacheinander einzelne Muskelpartien in einer bestimmten Reihenfolge zunächst angespannt, die Anspannung wird kurz gehalten und anschließend gelöst. Die Konzentration der Übenden soll dabei auf den Unterschied zwischen Anspannung und Entspannung gerichtet werden.

Die Übung kann unterschiedlich lang durchgeführt werden. Für Anfänger beziehungsweise Anfängerinnen bieten sich Übungen zwischen 15 und 30 Minuten Länge an. Nach fortgeschrittenem Training können die Übenden muskuläre Entspannung gezielt und in kurzer Zeit herbeiführen.



### TIPP: Testgebiet Gesundheitstag

Eine einfache Möglichkeit, den Bedarf Ihrer Beschäftigten abzufragen oder Angebote zu testen, ist die Organisation eines Gesundheitstages. In diesem Rahmen können Sie neue Angebote und Inhalte ausprobieren und kennenlernen.



## Meditations- und Achtsamkeitsansätze

Zentraler Wirkfaktor aller Meditationsmethoden ist die Konzentration auf einen sich wiederholenden Reiz. Die am häufigsten praktizierte Form der Meditation arbeitet mit der Atmung.

Das Training wird in Gruppenkursen unter Anleitung angeboten. Geübt werden kann im Liegen, Sitzen oder auch im Gehen.

Unter Achtsamkeit wird eine besondere Form der Aufmerksamkeitslenkung verstanden. Achtsamkeitsansätze kommen aus der Meditationstechnik

und bewirken durch das Einüben einer akzeptierenden, gelassenen Grundhaltung eine Erhöhung der Fähigkeit, in belastenden oder bedrohlichen Situationen konstruktive Auswege zu finden. Es wird geübt, innerlich Abstand zu nehmen, automatische Gefühlsabläufe zu unterbrechen und die Bereitschaft, auf belastende Ereignisse mit negativen Emotionen zu reagieren, zu senken. Somit wird durch Achtsamkeit langfristig Widerstandsfähigkeit gegenüber zukünftigen Stressbelastungen aufgebaut.



### 3.2.2 Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Präventionskultur

Wie gut Anforderungen zu bewältigen sind, hängt einerseits von den individuellen Voraussetzungen ab – zum Beispiel Qualifikation oder Vorerfahrung. Andererseits spielen auch organisatorische (Art und Verteilung der Aufgaben, Abläufe), psychosoziale (Führungsverhalten, Sozialklima) und technische Bedingungen (Arbeitsmittel, -umgebung) eine Rolle.

Auf den folgenden Seiten sind Beispiele zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen dargestellt.

Auch die DGUV-Kampagne „kommitmensch“ befasst sich auf folgender Seite mit dem Thema: [www.vbg.de/kommitmensch](http://www.vbg.de/kommitmensch)

## Infobox: Förderung externer Ressourcen

Themen	Motto/Beispiel
<b>Organisationsstruktur und Projektorganisation</b>	<p>„Nur wer die Aufgaben und Ziele des Unternehmens kennt, kann seine Arbeit daran orientieren.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz der Struktur (Organigramm)</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul>
<b>Verantwortungs- und Teamstrukturen</b>	<p>„Nur wenn Aufgaben und Verantwortungen innerhalb einer Organisation geklärt sind, kann Arbeit erfolgreich bewältigt werden.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse</li> <li>• Angemessene Teamgröße</li> </ul>
<b>Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung</b>	<p>„Nur zuverlässige und störungsfreie Arbeitsmittel sind eine effektive Hilfe bei der auszuübenden Tätigkeit.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonomische Software</li> <li>• Kein störender Lärm</li> </ul>
<b>Arbeitsverteilung und Aufgabenzuschnitt</b>	<p>„Eine klare und eindeutige Aufgabenverteilung verringert Missverständnisse bei der Arbeit.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessener Arbeitsumfang</li> <li>• Widerspruchsfreie Arbeit</li> <li>• Berücksichtigung individueller Kompetenzen und Wünsche</li> </ul>
<b>Informationsmanagement</b>	<p>„Nur wer informiert ist, wird – auch im Notfall – wissen, was getan werden muss.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutige Informations- und Kommunikationswege</li> <li>• Regelmäßige Teamsitzungen</li> <li>• Ausreichende Informationsmedien – zum Beispiel Intranet</li> </ul>
<b>Soziale und finanzielle Gratifikationen</b>	<p>„Nur wer Anerkennung und Unterstützung erfährt, ist auch bereit, sich im Unternehmen mit seiner Leistung einzubringen.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale und fachliche Anerkennung der Tätigkeit</li> <li>• Transparente Entlohnungssysteme</li> <li>• Quantitative und qualitative Bewertungssysteme</li> <li>• Aufgaben- und beschäftigtenorientiertes Führungsverhalten</li> </ul>
<b>Erweiterung von Tätigkeitsspielräumen</b>	<p>„Nur wer unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt, kann in kritischen Situationen flexibel und sicher agieren.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ganzheitliche“ Tätigkeiten</li> <li>• Misch Tätigkeiten</li> <li>• Möglichkeiten zur Projektarbeit und Selbstorganisation</li> </ul>
<b>Aufgabenvielfalt und Aufgabenwechsel</b>	<p>„Nur wer angemessen gefordert ist und Möglichkeiten zur Abwechslung hat, erreicht optimale Leistung und bleibt aktiv und gesund.“</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Tätigkeits- und Arbeitswechsel</li> </ul>
<b>Interne Kommunikationsmöglichkeiten</b>	<p>„Nur wer Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten besitzt, kann auch in schwierigen Situationen mit Hilfe und Unterstützung rechnen.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßiger Informationsaustausch</li> <li>• Herstellung sozialer Kontakte</li> </ul>

## Infobox: Förderung externer Ressourcen

Themen	Motto/Beispiel
<b>Rückmeldungen zu Tätigkeitsausführung und Arbeitsergebnissen</b>	<p>„Nur wer die eigenen Fehler kennt, kann sich verbessern.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückmeldungen zu Qualität und Quantität der Arbeit</li> <li>• Regelmäßige, schnelle, detaillierte Rückmeldung</li> </ul>
<b>Erweiterung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsinhalten</b>	<p>„Nur wer Kompetenzen hat und Entscheidungen treffen kann, wird auch dafür die Verantwortung übernehmen.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortliches Handeln</li> <li>• Selbstorganisierte Projektarbeit</li> <li>• Beteiligung der Beschäftigten</li> </ul>
<b>Leistungs- und Zeitvorgaben</b>	<p>„Nur wenn Leistungs- und Zeitvorgaben angemessen gesetzt sind, ist ein erfolgreiches und gesundes Arbeiten möglich.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessene Leistungs- und Zeitvorgaben</li> <li>• Transparente Leistungs- und Zeitvorgaben</li> </ul>
<b>Entwicklungs- und Lernchancen bei der Arbeit</b>	<p>„Nur wer qualifiziert ist, kann der Kundschaft kompetente Hilfe anbieten.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Grundqualifikation</li> <li>• Systematische Weiterbildungsanalyse</li> <li>• Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung</li> </ul>
<b>Pausenregelungen</b>	<p>„Nur wer sich seine Ressourcen einteilt, wird langfristig erfolgreich sein.“</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzpausen/Erholzeiten fördern die langfristige Leistung</li> <li>• Aktive Pausengestaltung – zum Beispiel Gymnastik oder Entspannung</li> <li>• Mehrere Kurzpausen sind wirkungsvoller als wenige lange</li> <li>• Kurzpausen dürfen nicht aufgespart werden</li> <li>• Separate Pausenräume</li> </ul>



## 4 Welche Erkenntnisse gibt es zur Wirksamkeit der Maßnahmen?

In Wissenschaft und Praxis besteht kein Zweifel: Beschäftigte und damit auch Unternehmen profitieren von betrieblichen Maßnahmen des Stressmanagements.

Aber welche Maßnahmen sind für den Einsatz im betrieblichen Stressmanagement am besten geeignet? Es liegen mittlerweile ausreichend Erfahrungen aus der Praxis, aber auch wissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirksamkeit von Stressmanagementmaßnahmen vor.

Wirksamkeit von Trainings und Seminaren zur Förderung individueller Handlungskompetenzen

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige Hinweise zur Wirksamkeit von Trainings und Seminaren zur Erweiterung der individuellen Handlungskompetenzen und persönlichen Ressourcen geben.

Wenn Unternehmen Angebote des Stressmanagements machen, entscheiden Sie sich am häufigsten für Entspannungstrainings und für Trainings und Seminare, die die Veränderung von Einstellungen und Bewertungen zum Inhalt haben, die sogenannten kognitiv-verhaltensbezogenen Angebote. Auch Mischformen kommen häufig vor.

Wenn es um die Reduktion von arbeitsbedingtem Stress geht, haben sich Trainings auf kognitiv-verhaltensbezogener Grundlage („Umdenken“) in Studien als wirksamste Form erwiesen. Diese Trainings stärken die individuellen Bewältigungsfertigkeiten und das Gefühl, zukünftig Stresssituationen besser meistern zu können.

Diese Effekte können noch verstärkt werden, wenn solche Trainings als Mischform angeboten und zum Beispiel um Entspannungsmethoden oder Bewegungsanteile ergänzt werden.

Von besonderer Bedeutung ist die Berücksichtigung von Problemlösungsstrategien und -techniken. Dazu gehört, dass typische Stressauslöser der Teilnehmenden thematisiert werden und vor allem erste Lösungen erarbeitet werden können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen somit nicht nur, wie beispielsweise emotionale Stressreaktionen entstehen und wie sie diese regulieren können, sondern auch, wie sie Stress auslösende Rahmenbedingungen mittel- beziehungsweise langfristig beeinflussen und verändern können.

### TIPP: Das Problem an der Wurzel packen

Typische Stressauslöser im Alltag sollten thematisiert werden können. Neben Strategien zur Veränderung von persönlichen Einstellungen und Bewertungen sowie Entspannungstechniken sollten auch erste Problemlösungsansätze erarbeitet werden.



### Wir möchten Ihnen eine Entscheidungshilfe geben

Es gibt bezüglich der Auswahl von Maßnahmen kein Patentrezept, das für jedes Unternehmen und jeden Anlass passt. Wir beraten Sie deshalb bei der Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen.



Von den ab Seite 16 genannten Entspannungsmethoden wählen Unternehmen am häufigsten die der progressiven Muskelentspannung. Für die regelmäßige Durchführung von Entspannungsübungen ist unter anderem nachgewiesen, dass diese zum Abbau physiologischer Erregung führt und damit langfristig die Fähigkeit fördert, in stressigen Situationen „einen klaren Kopf zu bewahren“, sich körperlich zu entspannen und zu erholen. Darüber hinaus werden mittel- und langfristig funktionelle Beschwerden gelindert sowie Kontrollgefühle und Selbstbewusstsein gefördert.

Die genannten Entspannungsmethoden zeigen hierbei gleichermaßen sehr gute Wirkung. Dies trifft auch für Meditations- und Achtsamkeitsansätze zu, die bisher im Arbeitskontext noch selten angeboten werden.

### **TIPP: Am Ball bleiben**

Optimal sind Maßnahmen, die Inhalte über einen längeren Zeitraum vermitteln. Beispiele sind wöchentlich stattfindende Veranstaltungen mit Auffrischungsterminen. So kann das Ergebnis noch besser im Alltag verankert werden. Zur Auffrischung bieten sich auch flankierende betriebliche Maßnahmen, wie Beratungs- oder Coachingangebote an. Diese sind häufig leichter in das laufende Tagesgeschäft zu integrieren.

## Wirksamkeit organisatorischer Maßnahmen des Stressmanagements

Auch zur Wirksamkeit organisatorischer Maßnahmen lässt sich eine positive Gesamteinschätzung abgeben. Untersuchungen belegen positive Effekte insbesondere bezogen auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsproduktivität, Leistungsbereitschaft, soziales Klima oder Fehlzeiten.

**Die Effekte von organisatorischen Maßnahmen hängen insbesondere davon ab, wie die Maßnahmen im Unternehmen eingeführt werden und inwieweit die Einführung zum Beispiel durch Veränderungsprozesse erschwert wird.**

Im Folgenden sind wichtige Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von organisatorischen Veränderungen und Organisationsentwicklungsmaßnahmen benannt, die unter anderem auch das Ziel des Stressmanagements haben:

- Sorgfältige Bestandsaufnahme und Ableitung von Maßnahmen
- Unterstützung durch Führung
- Einbindung von betrieblichen Fachleuten, Führungskräften und Beschäftigten – zum Beispiel in Arbeitskreisen oder Gesundheitszirkeln
- Schriftliche Vereinbarung der Beteiligten über das Vorgehen
- Festlegung von Verantwortlichkeiten für konsequente Umsetzung von Aktionen
- Sicherstellung finanzieller sowie zeitlich-personeller Ressourcen
- Präzise und überprüfbare Zielsetzung
- Regelmäßige Information von Führungskräften und Beschäftigten – zum Beispiel in Informationsveranstaltungen
- Hinreichende Qualifikation der Akteurinnen und Akteure
- Überführung in einen systematischen Managementansatz



### Infobox: Systematisch vorgehen

Stressmanagementmaßnahmen sollten keine isolierten Einzelmaßnahmen sein, sondern in ein umfassendes Konzept betrieblichen Gesundheitsmanagements eingeflochten sein. Die VBG hilft Ihnen bei der Entwicklung eines systematischen Gesundheitsmanagements mit dem Dienstleistungsangebot „GMS – Gesundheit mit System“. Mehr Informationen dazu siehe Seite 37 oder direkt unter [www.vbg.de/gms](http://www.vbg.de/gms).





## 5 Beispiele guter Unternehmenspraxis

In diesem Abschnitt finden Sie fünf Beispiele guter Unternehmenspraxis. Den Beispielen können Sie entnehmen, wie und mit welchem Erfolg Unternehmen das Thema Stressmanagement angehen.



### 5.1 Beispiel PROTEMA Unternehmensberatung „Stressmanagement ist ein Führungsthema“

Das Beratungsunternehmen PROTEMA ist ein gutes Beispiel dafür, dass hohe Anforderungen im Job nicht zwangsläufig Stress auslösen müssen.

#### **Ausgangssituation**

Das Beratungsunternehmen PROTEMA hat sich Erfolg, Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung auf die Fahnen geschrieben. Um diese Ziele umzusetzen, sind gesunde und engagierte Beraterinnen und Berater in den eigenen Reihen eine Grundvoraussetzung. „Anspruchsvolle Projektarbeit, hohe Kundenansprüche sowie ständiges Reisen stellen typische Anforderungen an unsere Berater dar“, weiß die Personalleiterin bei PROTEMA, Tanja

Wallmeier. Hinzu kommt ein hohes Maß an Flexibilität, Sozialkompetenz und Know-how in den Bereichen Kommunikation und Moderation.

Diesen hohen Anforderungen ist man sich bei PROTEMA durchaus bewusst. Oftmals lässt sich an diesen Bedingungen jedoch wenig ändern. Deshalb setzt PROTEMA auf den Aufbau individueller Stressbewältigungsressourcen zur Regulierung der Work-Life-Balance.

Angestoßen wurde das Thema Stressmanagement an einem unternehmensinternen Wochenende von den Beschäftigten selbst. So kam der Stein ins Rollen.



## PROTEMA

Unternehmensberatung GmbH

Standorte in Stuttgart und Detroit (USA)

Branche Unternehmensberatung in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement, Standort- und Werksplanung, Produktions- und Logistiksysteme und Supply Chain Management

Anzahl Beschäftigte 37

Tätigkeitsbereiche Berater

Ansprechpartnerin Tanja Wallmeier, Personalleiterin

[www.protema.de](http://www.protema.de)

## Maßnahmen

Im Rahmen eines eintägigen Seminars unter dem Motto „Gesünder leben – erfolgreicher arbeiten“ bekamen die Beschäftigten die Möglichkeit, das Phänomen Stress genauer unter die Lupe zu nehmen. Neben der Erkennung von Stress und der Analyse von Stressursachen ging es vor allem um kurz- und langfristige Strategien von Stressmanagement und Stressbewältigung. Die Veranstaltung wurde in Zusammenarbeit mit der VBG durchgeführt. „Besonders interessant zu beobachten war, dass auch die Führungskräfte ein Gefühl dafür bekommen haben, dass ihre Person nicht immer einen Puffer für die Mitarbeiter darstellt, sondern unter Umständen auch Stress auslösen kann“, berichtet Wallmeier.

Mehrmals jährlich lädt PROTEMA ihre Beschäftigten ein, an stresspräventiven Angeboten in den Bereichen Bewegung, Ernährung, Entspannung teilzunehmen und diese praktisch zu erfahren. Zusätzlich besteht für alle Beschäftigten mit der Kommunikationsplattform „PROInfo“ alle 4 bis 6 Wochen die Möglichkeit zur Vorstellung neuer Projekte, zur Klärung unternehmensinterner Fragen und zum Austausch von Neuigkeiten. Hier haben die Beschäftigten die Möglichkeit, offen über Herausforderungen im Job oder auch über „Stressoren“ zu sprechen.

Für das Beratungsunternehmen steht fest, dass solche Angebote nur Sinn machen, wenn auch an der Unternehmenskultur gearbeitet wird. „Für uns ist Stressmanagement ein Führungsthema“, sagt Tanja Wallmeier. „Um das Thema Gesundheit nach vorne zu bringen, muss es von oben nach unten gelebt werden und von der Führung auch kommuniziert werden“, so Wallmeier weiter. An dieser Stelle sind insbesondere die Projekt- und Teamleiterinnen und -leiter gefragt, da sie als Vorbilder für die gesamte Belegschaft fungieren.

Anfängliche Befürchtungen, das Kommunizieren von Stresswahrnehmung und Belastung könnte als Schwäche ausgelegt werden, konnten aus dem Weg geräumt werden. Das ist den Beschäftigten und nicht zuletzt den Führungskräften zu verdanken, die dafür gesorgt haben, dass Stress jetzt kein Tabuthema mehr ist und darüber offen gesprochen werden kann, ohne das Thema zu dramatisieren. „Uns ist es wichtig, dass die Mitarbeiter jederzeit zu uns kommen können“, so Wallmeier. Die Voraussetzung dafür liegt in einer offenen und ehrlichen Führungskultur, die nicht nur auf dem Papier geschrieben steht, sondern gelebt wird.

## Ergebnisse

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass sich die Mühe gelohnt hat. Um den Erfolg langfristig zu sichern und aufgrund steigender Nachfrage nach Angeboten zum Ressourcenaufbau, steht bald schon das nächste Seminar auf dem Plan.



## 5.2 Beispiel ADAC

„Die Analyse ist der Schlüssel zum erfolgreichen Stressmanagement“

Unterschiedliche Tätigkeiten stellen auch unterschiedliche Anforderungen an die Beschäftigten. Der ADAC legt mit einer genauen Analyse den Grundstein für passgenaue zielgruppenspezifische Maßnahmen.

### Ausgangssituation

„Stress zu managen und Menschen zu gesunden, motivierten Mitarbeitern zu machen, ist keine leichte Aufgabe, schon gar nicht, wenn es rund 5.000 Mitarbeiter in unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen zu berücksichtigen gilt“, gibt Barbara Thiel, die Verantwortliche für den Bereich Gesundheitsmanagement beim ADAC, zu. Während für Beschäftigte in der Pannenhilfe eher das schlechte Wetter, mangelnde

Bewegung aufgrund langen Sitzens im Fahrzeug oder schlechte Verpflegungsmöglichkeiten Auslöser für Stress bedeutet können, haben Beschäftigte im Telefonservice ganz andere Sorgen. Sie müssen sich vor allem um die eigene Stimme und die Augen kümmern sowie lernen, mit emotional belastenden Telefonaten umzugehen und auch in saisonal bedingten Leistungsspitzen eine Top-Leistung abzuliefern.



**ADAC e. V.**  
(Allgemeiner Deutscher Automobil Club)  
Hauptsitz München

Branche Dienstleistungen

Anzahl Beschäftigte 5.000

Tätigkeitsbereiche Sehr heterogen, unter anderem Telefonservice, Pannenhilfe, Luftrettung

Ansprechpartnerin Barbara Thiel,  
Leiterin Personalservice und  
Gesundheitsmanagement

[www.adac.de](http://www.adac.de)

### Maßnahmen

Die Strategie ist langfristig angelegt, aber klar definiert: Punktuelle, zielgruppenunspecifische Maßnahmen, deren Wirkung oftmals schnell verpufft ist, sollen durch systematische, passgenaue Angebote ersetzt werden. Diese zeigen nachhaltige Erfolge und Verbesserungen in der Befindlichkeit und Stresswahrnehmung der Beschäftigten. Als Grundlage dient ein theoretisches Denkmodell. Es zeigt Handlungsoptionen auf und erzeugt somit gleichzeitig Transparenz und Akzeptanz bei allen Beteiligten. Das Modell liefert die Antwort auf die Frage: Wo kann man ansetzen? Die Antwort klingt logisch:

*Senke die Anforderungen wo möglich und baue Ressourcen zur Bewältigung der Belastungen auf.*

Ausgangspunkt des Gesundheitsmanagements war eine umfassende Analyse der Belastungen für die sehr heterogenen Beschäftigungsfelder beim ADAC. Zum Einsatz kamen Analyseinstrumente wie eine Fehlzeitenstrukturanalyse, Gesundheitsbefragungen, Arbeitssituationsanalysen sowie Gesundheitsworkshops.

Dank dieser detaillierten Analyse wurde deutlich, an welchen Stellen der Schuh drückt. Zielgruppenspezifische Maßnahmen konnten entwickelt werden. Die Angebotspalette kann sich sehen lassen. Auf dem Programm steht eine Präventionskampagne für die Beschäftigten in der Pannenhilfe, welche unter dem Motto „Drive Fit“ Maßnahmen zur Vorbeugung und Stärkung des Herz-Kreislaufsystems beinhaltet.

Das mit Unterstützung der VBG entwickelte und durchgeführte Personalentwicklungsprogramm mit dem Titel „Gesund bleiben in Kommunikationsberufen“ richtet sich speziell an die Beschäftigten im Telefonservice. Im Fokus steht neben der gesunden Bewältigung der Arbeitsaufgaben auch der Umgang mit Veränderungsprozessen.

Für ein erfolgreiches Gelingen müssen zwei Protagonisten ins Boot geholt werden: Unternehmensleitung und Belegschaft. Die Unternehmensleitung kann durch die Veränderungen der Arbeitsbedingungen dazu beitragen, Arbeit gesundheitsgerecht zu gestalten und arbeitsbedingten Stress zu vermindern. „Dazu gehören bei uns neben dem ergonomisch gut ausgestatteten Bildschirmarbeitsplatz eine gesundheitsverträgliche Gestaltung von Schichtarbeit, die interne Sozialberatung sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie zum Beispiel ein hauseigener Kindergarten“, berichtet Thiel.

Aber auch die oder der einzelne Beschäftigte ist gefragt. Sie sind angehalten, achtsam und selbstverantwortlich im Umgang mit der eigenen Gesundheit zu sein und sollen lernen, Gesundheitsgefahren zu erkennen und zu vermeiden.

### Ergebnisse

**Der ADAC möchte allen Beschäftigten mit ihren unterschiedlichen Tätigkeitsanforderungen gerecht werden und hat es sich zur Aufgabe gemacht, langfristig Gesundheit und Stress im Unternehmen zu managen.**



### 5.3 Beispiel Verti Versicherung AG „Wir bewegen uns in die richtige Richtung“

... so das Feedback der Kundenberater der Verti Versicherung AG auf die bislang ergriffenen Stresspräventionsmaßnahmen. Seit 2005 setzt das Teltower Unternehmen im Rahmen eines ganzheitlichen Gesundheitsförderungskonzeptes ein eigenes betriebliches Stressmanagement um. Mit offensichtlichem Erfolg.

#### **Ausgangssituation**

Eine zentrale Zielgruppe des betrieblichen Stressmanagements der Verti Versicherung AG sind die 150 Beraterinnen und Berater im telefonischen Kundenservice. Ihr Beanspruchungsprofil ist typisch für die Tätigkeit im Inbound-Call-Center-Bereich: hoher Kommunikations- und Flexibilitätsanspruch im Kontakt mit der Kundschaft, schnelle kognitive Verarbeitung,

Mehrfach­tätigkeit sowie hohe emotional-mentale Beanspruchung. Hinzu kommen bestimmte saisonal bedingte Zeitphasen, in denen das Arbeitsvolumen im Kundenservice bis um das Vierfache erhöht ist. Viele Anrufe und lange Warteschlangen in den Leitungen erzeugen hier hohen Zeitdruck in der Beratung der Kundschaft.



**Verti Versicherung AG**  
Branche Direktversicherung

Anzahl Beschäftigte 300, davon  
150 in der Kundenberatung

Tätigkeitsbereich Telefonische  
Kundenberatung

Ansprechpartnerin Karola Irmscher,  
Abteilungsleiterin Personal und  
Weiterbildung

[www.verti.de](http://www.verti.de)

### Maßnahmen

Auf Grundlage von Belegschaftsbefragungen und psychischen Gefährdungsanalysen hat Karola Irmscher, Leiterin der Abteilung Personal und Weiterbildung, in ihrem Team ein ganzes Maßnahmenbündel speziell für das Stressmanagement für den kundennahen Bereich entwickelt:

- Kommunikations- und Deeskalationstraining
- Entwicklung von Gesprächsleitfäden
- Entwicklung eines Abgabeverfahrens für problematische Gespräche mit Kundinnen und Kunden
- Vertrauensarbeitszeit sowie individuelle Planung von Pausen beziehungsweise Auszeiten
- Durchführung von Seminaren der VBG zur Stresserkennung und -bewältigung
- Organisation eines internen Mentorings innerhalb der Belegschaft
- Einrichtung einer psychologischen Beratungshotline
- Einrichtung einer Stelle für betriebliches Sozialwesen

Das betriebliche Stressmanagement der Verti Versicherung AG funktioniert nach dem Prinzip Hilfe-zur-Selbsthilfe. Irmscher erklärt: „Das Unternehmen liefert die Anleitung zur Stressbewältigung und schafft entsprechende Verhältnisse. Beschäftigte entwickeln Selbstaufmerksamkeit, Selbststeuerung und Verantwortung.“ Dabei wird insbesondere auf die Multiplikatorenwirkung von Führungskräften und Beschäftigten gesetzt. Hilfreiche Stressbewältigungsstrategien werden im Team ausgetauscht beziehungsweise weitergegeben. Die Belegschaft lernt voneinander und entwickelt die Kompetenz, Überforderungssituationen in gegenseitiger Unterstützung zu bewältigen beziehungsweise vorzubeugen.

### Ergebnisse

Sowohl Benchmark-Analysen als auch die jährlich durchgeführte Belegschaftsbefragung zeigen: Dieser Ansatz betrieblicher Stressprävention hat Erfolg. Fehlzeiten und Fluktuationsrate sind im Kundenservice der Verti Versicherung AG wesentlich niedriger als branchentypisch. Die Berater und Beraterinnen sind weniger krank und verbleiben länger im Unternehmen. Auch aus Sicht der Beschäftigten sind die Arbeitsbelastungen spürbar zurückgegangen.



### Die Erfolgsfaktoren von Karola Irscher

Anderen Unternehmen, die ebenfalls ein betriebliches Stressmanagement in Angriff nehmen wollen, rät Karola Irscher, folgende acht Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

1. Entwicklung eines ganzheitlichen Stressmanagementkonzeptes
2. Nutzung der psychischen Gefährdungsanalyse als wesentliches Instrument zur Erkenntnisgewinnung und Maßnahmenergreifung
3. Einbeziehung der Perspektive der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen per Belegschaftsbefragungen, Austrittsgespräche, ...
4. Coaching der Beschäftigten: Hilfe zur Selbsthilfe
5. Die Beschäftigten voneinander lernen lassen
6. Eine offene Unternehmenskultur und partnerschaftliche Kommunikation als Grundlage
7. Einbettung des betrieblichen Stressmanagements im Sinne einer Work-Life-Balance – zum Beispiel soziale Unterstützung auch außerhalb des Jobs
8. Nachhaltigkeit: Monitoring der Themen, Kontrolle der Umsetzung sowie Wiederholung der Coachings



## 6 Was die VBG Ihnen anbieten kann

Die VBG berät und unterstützt Sie in Fragen des Stressmanagements.  
Hier finden Sie einige unserer Angebote.

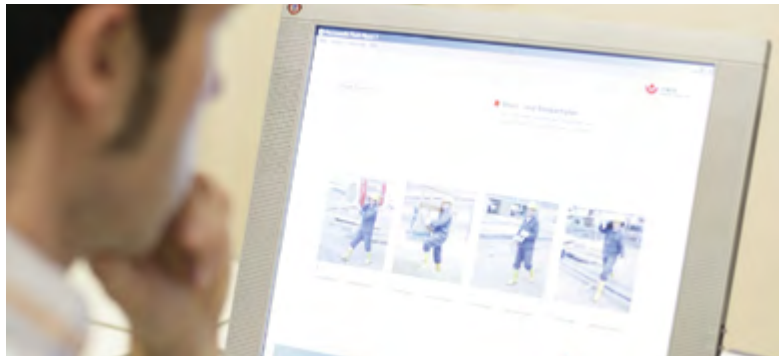


Weitere Informationen erhalten Sie per E-Mail und im Internet:  
[gms@vbg.de](mailto:gms@vbg.de) oder  
Telefon: 01805 8247728  
[www.vbg.de/gms](http://www.vbg.de/gms)

### 6.1 Beratung

Wir beraten Sie bei der Analyse der Ausgangssituation sowie bei Planung und Umsetzung der Maßnahmen.

- Wir informieren Sie über die Möglichkeiten des Stressmanagements. Gerne helfen Ihnen unsere GMS-Ansprechpersonen oder die den Arbeitspsychologinnen und -psychologen in Ihrer Bezirksverwaltung.
- Wir beraten Sie bei der Durchführung von Gefährdungsanalysen, Belegschafts- und Gesundheitsbefragungen.
- Wir unterstützen Sie beim Gesundheitsmanagement mit unserem Dienstleistungsangebot „GMS – Gesundheit mit System“. Mit GMS können Sie systematisch und nachhaltig die Stressprobleme in Ihrem Unternehmen angehen.



Weitere Informationen erhalten Sie per E-Mail und im Internet:  
[gms@vbg.de](mailto:gms@vbg.de) oder  
Telefon: 01805 8247728  
[www.vbg.de/gms](http://www.vbg.de/gms)

### 6.2 Medien

Wir bieten Ihnen Medien und Informationen zum richtigen Umgang mit Stress an.

- Im Internet finden Sie Hinweise auf Medien, Praxishilfen und Informationen auf der Themenseite zum Stressmanagement sowie auf den Branchen- und Themenseiten.
- In Broschüren und Leitfäden finden Sie als Unternehmensleitung und Führungskraft Hinweise zur Gestaltung von Arbeitsprozessen.
- In Flyern und Infoblättern finden Ihre Beschäftigten Tipps zum sicheren und gesunden Verhalten.
- Des Weiteren helfen Ihnen folgende Medien:
  - VBG-Fachwissen „Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen – Information für Führungskräfte“
  - VBG-Fachwissen „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Handlungshilfe für die betriebliche Praxis“
  - CConsult-Podcasts „Karriere und Gesundheit“



Mehr Informationen  
zu den Seminaren:  
[www.vbg.de/seminare](http://www.vbg.de/seminare)

## 6.3 Qualifizierung

Wir bieten Ihnen spezielle Seminare und  
E-Learning-Angebote zum Thema an – zum Beispiel:

- Stressprävention systematisch angehen
- Feedback als Führungsinstrument
- Gesundheitskompetenzen fördern: Burnoutprävention
- Gesundheitskompetenzen fördern: Rückenprävention
- Gesundheitskompetenzen fördern: Selbstmanagement
- Gesundheitskompetenzen fördern: Stress managen
- Sicher und gesund führen: So leiten Sie Konfliktgespräche!
- Sicher und gesund führen: Teamentwicklung fördern
- Sicher und gesund führen: Veränderungsmanagement

**Herausgeber:**

 **VBG**  
Ihre gesetzliche  
Unfallversicherung  
[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

Massaquoipassage 1  
22305 Hamburg  
Postanschrift: 22281 Hamburg  
Artikelnummer: 42-05-3789-2

Konzept und Realisation:  
BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft  
Kaiser-Friedrich-Ring 53, 61585 Wiesbaden  
[www.bc-verlag.de](http://www.bc-verlag.de)

Fotos: BC-Verlag, Wiesbaden  
Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung der VBG

Version 3.0/2019-01  
Druck: 2019-01/Auflage: 2.000

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitglieds-  
unternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

# Wir sind für Sie da!

**Kundendialog der VBG:** 040 5146-2940

**Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:**

+49 40 5146-7171

**Service-Hotline für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:**

0180 5 8247728 (0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)

## Für Sie vor Ort – die VBG-Bezirksverwaltungen:

### Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20  
51429 Bergisch Gladbach  
Tel.: 02204 407-0 • Fax: 02204 1639  
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 02204 407-165

### Berlin

Markgrafenstraße 18 • 10969 Berlin  
Tel.: 030 77003-0 • Fax: 030 7741319  
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 030 77003-128

### Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8  
33602 Bielefeld  
Tel.: 0521 5801-0 • Fax: 0521 61284  
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0521 5801-165

### Dresden

Wiener Platz 6 • 01069 Dresden  
Tel.: 0351 8145-0 • Fax: 0351 8145-109  
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0351 8145-167

### Duisburg

Wintgensstraße 27 • 47058 Duisburg  
Tel.: 0203 3487-0 • Fax: 0203 2809005  
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0203 3487-106

### Erfurt

Koenbergstraße 1 • 99084 Erfurt  
Tel.: 0361 2236-0 • Fax: 0361 2253466  
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0361 2236-439

### Hamburg

Sachsenstraße 18 • 20097 Hamburg  
Tel.: 040 23656-0 • Fax: 040 2369439  
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 040 23656-165

### Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79  
71636 Ludwigsburg  
Tel.: 07141 919-0 • Fax: 07141 902319  
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 07141 919-354

### Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 • 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-0 • Fax: 06131 371044  
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 06131 389-180

### München

Barthstraße 20 • 80339 München  
Tel.: 089 50095-0 • Fax: 089 50095-111  
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 089 50095-165

### Würzburg

Riemenschneiderstraße 2  
97072 Würzburg  
Tel.: 0931 7943-0 • Fax: 0931 7842-200  
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0931 7943-407

## VBG-Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

### Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 4c  
01109 Dresden  
Tel.: 0351 88923-0 • Fax: 0351 88349-34  
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de  
Hotel-Tel.: 0351 457-3000

### Akademie Gevelinghausen

Schloßstraße 1 • 59939 Olsberg  
Tel.: 02904 9716-0 • Fax: 02904 9716-30  
E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de  
Hotel-Tel.: 02904 803-0

### Akademie Lautrach

Schloßstraße 1 • 87763 Lautrach  
Tel.: 08394 92613 • Fax: 08394 1689  
E-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de  
Hotel-Tel.: 08394 910-0

### Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 • 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-380 • Fax: 06131 389-389  
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

### Akademie Storkau

Im Park 1 • 39590 Tangermünde/OT Storkau  
Tel.: 039321 531-0 • Fax: 039321 531-23  
E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de  
Hotel-Tel.: 039321 521-0

### Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg  
Schlossweg 2, 96190 Untermerzbach  
Tel.: 09533 7194-0 • Fax: 09533 7194-499  
E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de  
Hotel-Tel.: 09533 7194-100



### Seminarbuchungen:

online: [www.vbg.de/seminare](http://www.vbg.de/seminare)

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

### Bei Beitragsfragen:

telefonisch: 040 5146-2940

E-Mail: [kundendialog@vbg.de](mailto:kundendialog@vbg.de)

### VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoipassage 1 • 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 • Fax: 040 5146-2146

E-Mail: [kundendialog@vbg.de](mailto:kundendialog@vbg.de)

[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

So finden Sie Ihre VBG-Bezirksverwaltung:

[www.vbg.de/standorte](http://www.vbg.de/standorte) aufrufen und die Postleitzahl Ihres Unternehmens eingeben.

[www.vbg.de](http://www.vbg.de)