

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

- Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen



VBG

Ihre gesetzliche Unfallversicherung

www.vbg.de

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung mit circa 34 Millionen Versicherungsverhältnissen in Deutschland. Versicherte der VBG sind Arbeitnehmer, freiwillig versicherte Unternehmer, Patienten in stationärer Behandlung und Rehabilitanden, Lernende in berufsbildenden Einrichtungen und bürgerschaftlich Engagierte. Zur VBG zählen über 970.000 Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeit- arbeitsunternehmen.

Weitere Informationen zur VBG finden Sie unter 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.

In dieser Publikation wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.

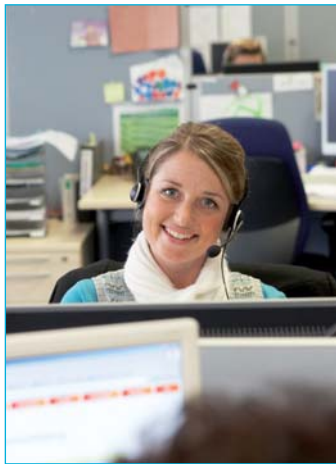
Wenn in dieser Publikation von Beurteilungen der Arbeitsbedingungen gesprochen wird, ist damit auch immer die Gefährdungsbeurteilung im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes gemeint.

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen



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 27 bis 36 beschrieben sind, für ihre Unterstützung: PROTEMA Unternehmensberatung GmbH, ADAC e. V. (Allgemeiner Deutscher Automobil Club), Volksfürsorge Versicherungsgruppe, AOK Clarimedis, Direct Line Versicherung.

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung  Stressmanagement - jeder kann das passende Konzept finden	3
1	Stress im Unternehmen	5
2	Quick-Check: Ist Stress bei uns ein ernst zu nehmendes Thema?	9
3	Was kann unser Unternehmen tun?	13
	Der erste Schritt: Analyse der Situation	13
	Die Umsetzung von Maßnahmen:	
	So sieht wirksames Stressmanagement in Unternehmen aus	14
	• Maßnahmen zur Förderung individueller Handlungskompetenzen	14
	• Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Präventionskultur	19
4	Welche Erkenntnisse gibt es zur Wirksamkeit der Maßnahmen?	23
5	Beispiele guter Unternehmenspraxis	27
	Beispiel PROTEMA Unternehmensberatung	27
	Beispiel ADAC	29
	Beispiel Volksfürsorge Versicherungsgruppe	31
	Beispiel AOK Clarimedis	33
	Beispiel Direct Line Versicherung	35
	Was die VBG Ihnen anbieten kann	38
	Beratung	38
	Medien	38
	Qualifizierung	39

Einleitung

■ 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 **fünf Interviews** haben uns Praktiker 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

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

1 Stress im Unternehmen

Stress – Freund und Feind

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 Untersuchung der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 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 Arbeitgeber 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 den unmittelbar Betroffenen 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 Wochen, 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.

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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, ein vertrauensvoller, fairer Chef oder Anerkennung für geleistete Arbeit sind Beispiele für **organisatorische oder externe Ressourcen**.

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 durch Kollegen und Führungskräfte einen hohen Stellenwert erhält. Interne Ressourcen werden durch die Verbesserung der Qualifikation und individueller Handlungskompetenzen gefördert.

■ 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
- Unterstützende Kollegen
- Fairness in der Führung

Quelle: BGI 650 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze – Leitfaden für die Gestaltung“

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. Dies waren in den USA im Jahre 2005 bei 47 Prozent der Organisationen die Hauptgründe für die Einführung von Work-Life-Balance-Programmen.

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.





Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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

Der Stress-Quick-Check richtet sich speziell an Unternehmer und 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 den Seiten 10 und 11.

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Aussagen zu typischen Anforderungen, Ressourcen und Folgen von Stress. Kreuzen Sie bitte die für Sie zutreffende Antwort an und addieren Sie am Ende die Punkte. Oftmals ist es nicht möglich, genau zu antworten. In diesen Fällen beschreiben Sie bitte die Tendenz und kreuzen die Antwort an, welche noch am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft.

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:					<input type="text"/>

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"/> 5	
Leistungsträger 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, Seminare.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
Ergebnis:					<input type="text"/>

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:					<input type="text"/>

Quelle: www.cconsult.info

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: <input style="width: 100%;" type="text"/>
<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">0-5 Punkte:</div> <p>Sie schätzen die Anforderungen an Ihre Beschäftigten als eher gering ein. Achtung: Bitte beachten Sie, dass Beschäftigte die Situation unter Umständen anders einschätzen würden.</p> <div style="background-color: #FFEB3B; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">6-15 Punkte:</div> <p>Sie bewerten die Arbeitsanforderungen durchschnittlich. Tipp: Behalten Sie die Anforderungen weiter im Auge und schaffen Sie ausreichend Ressourcen, um einen guten Puffer herzustellen.</p> <div style="background-color: #F44336; color: white; padding: 2px 5px;">16-21 Punkte:</div> <p>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.</p>	

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.



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress
Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

3 Was kann unser Unternehmen tun?

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 wird die Frage entscheidend sein: Welches Verfahren ist für unsere Rahmenbedingungen das geeignete?

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.

Grob lassen sich folgende **Analysemethoden** unterscheiden in

- a) Methoden, mit denen Beschäftigte befragt werden,
- b) Methoden, mit denen die Arbeitsbedingungen von Experten 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.

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

■ 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 Arbeitsgestaltung sind nicht alle Stressauslöser vermeidbar, denken wir zum Beispiel an schwierige Kundenanfragen oder Termindruck kurz vor Abschluss eines Projektes. Es sind dann die vorhandenen persönlichen Ressourcen, die den Umgang mit stressigen Situationen oder Phasen erleichtern. 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, 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 Teilnehmer werden intensiv an der Entwicklung neuer Verhaltensweisen beteiligt, die für sie persönlich angemessen sind.



■ 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.

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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

Die Beschäftigung mit Zeit- und Selbstmanagementstechniken 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**

Teilnehmer von Trainings zur Förderung der Entspannungsfähigkeit 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.

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 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 der Teilnehmer nach einiger Zeit das Vorgestellte, also zum Beispiel Ruhe, Wärme und Schwere. Nach etwa 15 bis 30 Minuten wird die Übung langsam beendet.

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 Übungen soll dabei auf den Unterschied zwischen Anspannung und Entspannung gerichtet werden.



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

■ 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.

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.

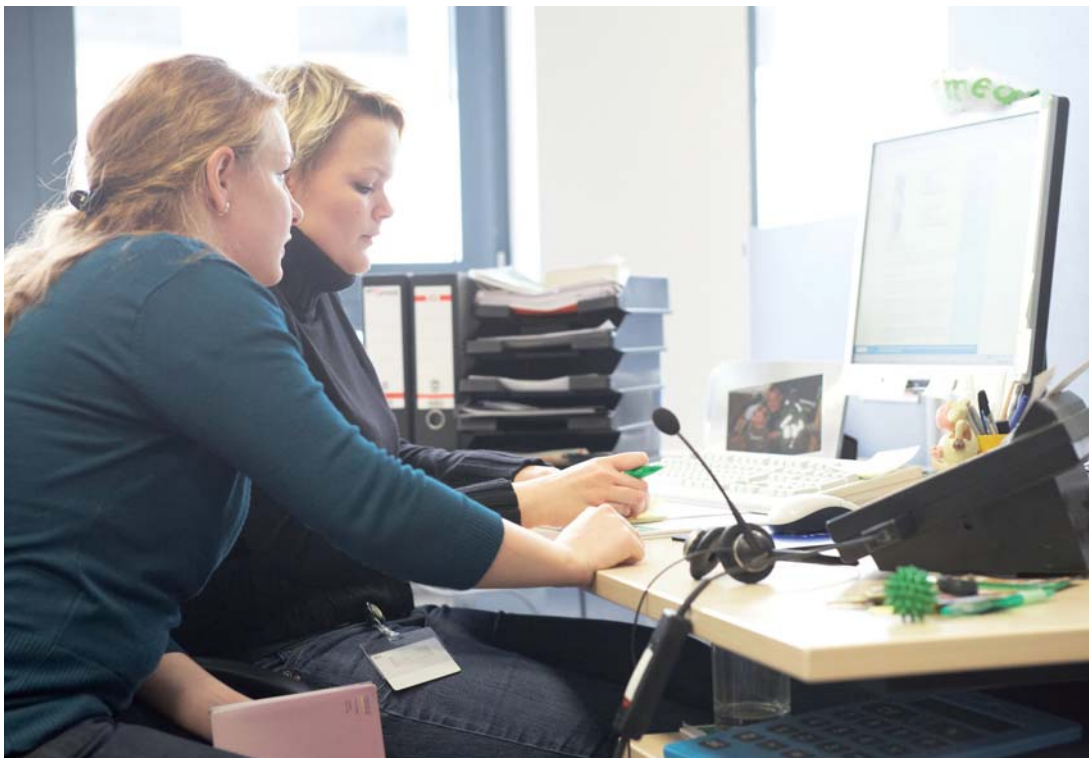
Unter Achtsamkeit wird eine besondere Form der Aufmerksamkeitslenkung verstanden. Achtsamkeitsansätze kommen aus der Meditations-technik und bewirken durch das Einüben einer akzeptierenden, gelassenen Grundhaltung eine Erhöhung der Fähigkeit, in belastenden oder bedrohlichen Situationen konstruktive

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.

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.



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

■ Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Präventionskultur

Wie gut Anforderungen zu bewältigen sind, hängt einerseits von den individuellen Voraussetzungen ab – zum Beispiel Qualifikation, 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.



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

■ Infobox: Förderung externer Ressourcen	
Themen	Motto/Beispiel
▶ Organisationsstruktur und Projektorganisation	<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"> ■ Transparenz der Struktur (Organigramm) ■ Personalentwicklung
▶ Verantwortungs- und Teamstrukturen	<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"> ■ Klare Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse ■ Angemessene Teamgröße
▶ Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung	<p>„Nur zuverlässige und störungsfreie Arbeitsmittel sind eine effektive Hilfe bei der auszuübenden Tätigkeit.“</p> <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ergonomische Software ■ Kein störender Lärm
▶ Arbeitsverteilung und Aufgabenzuschnitt	<p>„Eine klare und eindeutige Aufgabenverteilung verringert Missverständnisse bei der Arbeit.“</p> <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Angemessener Arbeitsumfang ■ Widerspruchsfreie Arbeit ■ Berücksichtigung individueller Kompetenzen und Wünsche
▶ Informationsmanagement	<p>„Nur wer informiert ist, wird – auch im Notfall – wissen, was getan werden muss.“</p> <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Eindeutige Informations- und Kommunikationswege ■ Regelmäßige Teamsitzungen ■ Ausreichende Informationsmedien – zum Beispiel Intranet
▶ Soziale und finanzielle Gratifikationen	<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"> ■ Soziale und fachliche Anerkennung der Tätigkeit ■ Transparente Entlohnungssysteme ■ Quantitative und qualitative Bewertungssysteme ■ Aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten
▶ Erweiterung von Tätigkeitsspielräumen	<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"> ■ „Ganzheitliche“ Tätigkeiten ■ Misch Tätigkeiten ■ Möglichkeiten zur Projektarbeit und Selbstorganisation

Infobox: Förderung externer Ressourcen

Themen	Motto/Beispiel
▶ Aufgabenvielfalt und Aufgabenwechsel	„Nur wer angemessen gefordert ist und Möglichkeiten zur Abwechslung hat, erreicht optimale Leistung und bleibt aktiv und gesund.“ Beispiele ■ Systematische Tätigkeits- und Arbeitswechsel
▶ Interne Kommunikationsmöglichkeiten	„Nur wer Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten besitzt, kann auch in schwierigen Situationen mit Hilfe und Unterstützung rechnen.“ Beispiele ■ Regelmäßiger Informationsaustausch ■ Herstellung sozialer Kontakte
▶ Rückmeldungen zu Tätigkeitsausführung und Arbeitsergebnissen	„Nur wer die eigenen Fehler kennt, kann sich verbessern.“ Beispiele ■ Rückmeldungen zu Qualität und Quantität der Arbeit ■ Regelmäßige, schnelle, detaillierte Rückmeldung
▶ Erweiterung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsinhalten	„Nur wer Kompetenzen hat und Entscheidungen treffen kann, wird auch dafür die Verantwortung übernehmen.“ Beispiele ■ Eigenverantwortliches Handeln ■ Selbstorganisierte Projektarbeit ■ Beteiligung der Beschäftigten
▶ Leistungs- und Zeitvorgaben	„Nur wenn Leistungs- und Zeitvorgaben angemessen gesetzt sind, ist ein erfolgreiches und gesundes Arbeiten möglich.“ Beispiele ■ Angemessene Leistungs- und Zeitvorgaben ■ Transparente Leistungs- und Zeitvorgaben
▶ Entwicklungs- und Lernchancen bei der Arbeit	„Nur wer qualifiziert ist, kann dem Kunden kompetente Hilfe anbieten.“ Beispiele ■ Ausreichende Grundqualifikation ■ Systematische Weiterbildungsanalyse ■ Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung
▶ Pausenregelungen	„Nur wer sich seine Ressourcen einteilt, wird langfristig erfolgreich sein.“ Beispiele ■ Kurzpausen/Erholzeiten fördern die langfristige Leistung ■ Aktive Pausengestaltung – zum Beispiel Gymnastik oder Entspannung ■ Mehrere Kurzpausen sind wirkungsvoller als wenige lange ■ Kurzpausen dürfen nicht aufgespart werden ■ Separate Pausenräume

Quelle: BGI 650 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze – Leitfaden für die Gestaltung“

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress
Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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.

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.

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-verhaltenbezogener 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 werden 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 Teilnehmer thematisiert werden und vor allem erste Lösungen erarbeitet werden können. Die 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.



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.



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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 Experten, 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 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 38 oder direkt unter www.vbg.de/gms.



Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress
Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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.

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.



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

Ausgangssituation

Das Beratungsunternehmen PROTEMA hat sich Erfolg, Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung auf die Fahnen geschrieben. Um diese Ziele umzusetzen, sind gesunde und engagierte Berater in den eigenen Reihen eine Grundvoraussetzung. „Anspruchsvolle Projekt-

arbeit, 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.

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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.

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 Teamleiter 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.

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.



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

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 einen Fahrer in der Pannenhilfe eher das schlechte Wetter, mangelnde Bewegung aufgrund langen Sitzens im Fahrzeug oder schlechte Verpflegungsmöglichkeiten Auslöser für Stress bedeuten können, hat ein Beschäftigter im Telefonservice ganz andere Sorgen. Er muss sich vor allem um seine Stimme und seine Augen kümmern, lernen, mit emotional belastenden Telefonaten umzugehen

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

und auch in saisonal bedingten Leistungsspitzen eine Top-Leistung abzuliefern.

Maßnahmen

Die Strategie ist langfristig angelegt, aber klar definiert: Punktuelle, zielgruppenunspezifische 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 ent-

wickelt 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: Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber 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 der einzelne Beschäftigte ist gefragt. Er ist angehalten, achtsam und selbstverantwortlich im Umgang mit seiner eigenen Gesundheit zu sein und soll 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.

Beispiel Volksfürsorge Versicherungsgruppe

„Vom gefühlten Opferstatus zum handlungsfähigen Akteur“

... das ist für Cornelia Dorn-Thies, Referentin für Gesundheitsmanagement der Volksfürsorge Versicherungsgruppe in Hamburg, der entscheidende Weg zur Bewältigung von Fehlbelastungen am Arbeitsplatz. Genau hier – an der Handlungskompetenz der Beschäftigten – setzen die Interventionen und Maßnahmen des Unternehmens an.



Volksfürsorge Versicherungsgruppe

Hauptverwaltung Hamburg

Branche Finanzdienstleistung/Versicherungsbranche

Anzahl Beschäftigte 2.100

Tätigkeitsbereiche Schwerpunkt Kundenservice

Ansprechpartnerin Cornelia Dorn-Thies, Referentin für Gesundheitsmanagement www.volksfuersorge.de

Ausgangssituation

Eine steigende Anzahl zu bearbeitender Kundenanfragen, parallele Aufgaben mit häufigen Unterbrechungen, begrenzte Zeitressourcen, flexible Wissensabfragen und erhöhter Kommunikationsbedarf – das sind die Anforderungen, die sich an die Beschäftigten im Kundenservice-Bereich der Volksfürsorge Versicherungsgruppe tagtäglich stellen. Und das macht für sie die betrieblichen Stressbewältigungsmaßnahmen des Unternehmens so wichtig.

Maßnahmen

Die Volksfürsorge Versicherungsgruppe setzt insbesondere auf die Stärkung der Stressbewältigungskompetenz ihrer Belegschaft. Ihr Ansatz nimmt beide Seiten in die Pflicht: Das Unternehmen zeigt dem Beschäftigten die Wege zur Eigenkontrolle und Eigenverantwortung auf und ermöglicht ihm Veränderungen im Rahmen der Unternehmensstrukturen und -abläufe.

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

Zwei zentrale Angebote wurden in diesem Zusammenhang für die Belegschaft entwickelt.

Das **Seminarprogramm** „Stress vorbeugen und bewältigen“

- Dieses Angebot setzt auf eine nachhaltige Einstellungs- und Verhaltensänderung. Es ist didaktisch komplex aufgebaut und erstreckt sich über einen längeren Zeitraum: Einer zweitägigen Auftaktveranstaltung folgt eine dreimonatige Umsetzungsphase, parallel begleitet von den Trainern per E-Mail-Kontakt und Zwischengespräche. Die halbtägige Auffrischungsveranstaltung im Nachgang sowie regelmäßige kleinere Aktualisierungen zu Spezialthemen sollen den Wissens- und Verhaltenstransfer sichern. Inhaltlich werden verschiedene Stressbewältigungswege vermittelt wie Entspannung, Schlaf, Zeitmanagement oder kognitive Stressbewältigung. „Jeder Mitarbeiter muss für sich herausfinden können, welcher der für ihn geeignete Weg ist“, erklärt Cornelia Dorn-Thies, die hauptamtliche Referentin für Gesundheitsmanagement in der Hauptverwaltung Hamburg.

Betriebliche **Konfliktberatung**

- Weiterhin steht den Beschäftigten der Volksfürsorge Versicherungsgruppe das Angebot offen, bei Problemlagen am Arbeitsplatz oder im privaten Bereich eine persönliche Beratung aufzusuchen. Cornelia Dorn-Thies, Betriebspsychologin und Supervisorin, fungiert als „Lotsin“ und bietet den Beschäftigten Orientierung bei der Lösung von Konflikten bis hin zur Vermittlung externer Kontakte.

Die beschriebenen Angebote werden bewusst intern organisiert. „Mit den Mitarbeitern in Kontakt bleiben“ ist für die Volksfürsorge Versicherungsgruppe wichtig. Die Akzeptanz dieser fakultativen Maßnahmen ist hoch, die Nachfrage wächst stetig. Die anfängliche Hemmschwelle, eigene Belastungssituationen anzusprechen und Unterstützung zu suchen, mussten einige Beschäftigte zunächst überspringen. „Viele kommen erst, wenn der Leidensdruck groß ist“, weiß Dorn-Thies.

Ergebnisse

Der Erfolg dieser Stressbewältigungsmaßnahmen spricht für sich: Führungskräfte wie Beschäftigte berichten von einer stärkeren Motivation, Belastbarkeit, Handlungsfähigkeit und Selbstständigkeit – nicht nur am Arbeitsplatz, auch im privaten Alltag. Cornelia Dorn-Thies: „Stress wird so zum Auslöser für positive Veränderungen.“

Beispiel AOK Clarimedis

„Nicht erzählen, machen!“

... das ist das Credo von Manrico Preissel, Geschäftsbereichsleiter im AOK ServiceCenter „Clarimedis“ in Köln, wenn es um die Gesundheit der eigenen Beschäftigten geht. Innerhalb von nicht ganz zwei Jahren wurde hier ein umfassendes Managementkonzept zur Stärkung von Gesundheit und Stressbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten entwickelt.



AOK Clarimedis

ServiceCenter der AOK
Rheinland/Hamburg

Branche

Sozialversicherung

Anzahl Beschäftigte 85

Tätigkeitsbereiche Medizinische und sozialversicherungsbezogene Telefoninformation

Ansprechpartner

Manrico Preissel,
Geschäftsbereichsleiter
www.aok.de

Ausgangssituation

Fachärzte, Ernährungsberater, Psychologen, Krankenpflegefachkräfte, Apotheker und Versicherungsexperten – das 85-köpfige Team von Clarimedis ist umfangreich aufgestellt. Sie alle verbindet ein gemeinsamer Job. Sie informieren AOK-Kunden am Telefon zu medizinischen Fragen und über die Sozialversicherung. 365 Tage im Jahr, in speziellen Hotlines bis zu 24 Stunden am Tag. Ihre Arbeit bringt eine Reihe hoher Anforderungen mit sich: ständige Situationswechsel, unmittelbares Reagieren am Telefon, flexible Wissensabfragen, gestiegene Kundenansprüche, permanentes Up-To-Date-Sein auf dem Gesundheitsmarkt, parallele Dokumentationen, Probleme mit der Akustik im

Großraumbüro und Schichtarbeit. 600.000 Anrufe jährlich gehen im ServiceCenter ein – Tendenz steigend.

Manrico Preissel, Geschäftsbereichsleiter des AOK ServiceCenter Clarimedis, hatte vor zwei Jahren in Mitarbeitergesprächen zunehmend Anzeichen für Stress und Unzufriedenheit registriert.

Maßnahmen

Der Geschäftsbereichsleiter ging der Sache auf den Grund und ließ Ende 2006 eine repräsentative, mehrdimensionale Erhebung durchführen. Aus **Mitarbeiterbefragungen**, Arbeits-

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

platzsituationsanalysen und Interviews entstand im Ergebnis ein umfassender **Gesundheitsbericht**, der klaren Handlungsbedarf anzeigte.

Zur Maßnahmenentwicklung wurde im Service Center ein regelmäßig tagender Arbeitskreis Gesundheit ins Leben gerufen. Neben den unternehmensinternen Verantwortungsträgern und Interessenvertretern holte sich Preissel mit der VBG auch externe Fachleute ins Boot. Vieles hat sich bewegt seit dem, sowohl im Bereich der Verhältnisprävention als auch im Bereich der Verhaltensprävention.

Folgende Maßnahmen wurden vereinbart:

Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsplätze und -abläufe

- Flächenneuplanung, Optimierung der Akustik
- Optimierung von Beleuchtung, Klimaanlage und Telefontechnik
- Flexibilisierung der Pausenregelung, Einrichtung von Aufenthaltsräumen zum „Luft holen“
- Entlastung der Beschäftigten von bestimmten administrativen Tätigkeiten

- Veränderung des Schichtplans für eine optimale Verteilung der zeitlichen Beanspruchung der Beschäftigten
- Kurzzeitpausen-Konzepte

Maßnahmen zur Entwicklung der Stressbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten

Eine Reihe von fakultativen Einzel- und Gruppentrainings wurden zu folgenden Themen durchgeführt:

- Stress- und Emotionsmanagement - ein Angebot der VBG
- Entspannungstechniken
- Kommunikationstechniken
- „Fit und Gesund am Arbeitsplatz“ – ein thematisch umfassendes Seminarangebot, welches neben der Problematik Stress auch angrenzende Themen wie Ernährung, Bewegung, Ergonomie und Rückenschule behandelt

Weitere Partner in diesem Gesundheitsprozess sind der eigene Geschäftsbereich Personalentwicklung/Bildung und das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung GmbH in Köln.

Ergebnisse

Repräsentative Ergebnisse zum Erfolg der Maßnahmen stehen mit der geplanten Mitarbeiterbefragung Anfang 2009 noch aus. Doch meldet die Belegschaft bislang eine hohe Zufriedenheit mit den ergriffenen Maßnahmen an Preissel zurück. Auch das Seminarangebot hat bei den Beschäftigten mit 70 Prozent Beteiligung große Akzeptanz gefunden. Preissel beobachtet eine Veränderung der Arbeitsatmosphäre: „Die Stimmung hat sich verbessert. Die Kommunikation untereinander ist offener und zielgerichteter“. Auch die Zahlen sprechen für den Erfolg. Die Fehlzeiten haben sich um mehrere Prozentpunkte reduziert, es gibt weniger kurzzeitige Erkrankungen.

Preissel setzt beim betrieblichen Stressmanagement im ServiceCenter auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Ihm geht es um die beständige Prüfung und Aufnahme aktueller Problematiken. Wichtigster Ansprechpartner ist für ihn dabei der Beschäftigte: „Die besten Vorschläge kommen von der Belegschaft selbst!“ So bietet das Intranet von Clarimedix jedem Beschäftigten die Möglichkeit, sich über alle Aktivitäten des Arbeitskreises Gesundheit detailliert zu informieren, Stellung zu beziehen und eigene Themen einzubringen.

Beispiel Direct Line Versicherung

„Wir bewegen uns in die richtige Richtung“

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



Direct Line Versicherung

Branche Direktversicherung

Anzahl Beschäftigte 300, davon 150 in der Kundenberatung

Tätigkeitsbereich Telefonische Kundenberatung

Ansprechpartnerin Karola Irmscher, Abteilungsleiterin Personal und Weiterbildung
www.directline.de

Ausgangssituation

Eine zentrale Zielgruppe des betrieblichen Stressmanagements der Direct Line Versicherung 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 Kundenkontakt, schnelle kognitive Verarbeitung, Mehrfachtätigkeit sowie hohe emotional-mentale Beanspruchung. Hinzu kommen bestimmte saisonalbedingte 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 Kundenberatung.

Maßnahmen

Auf Grundlage von **Mitarbeiterbefragungen** 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:

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

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

Das betriebliche Stressmanagement der Direct Line Versicherung funktioniert nach dem Prinzip **Hilfe-zur-Selbsthilfe**. Irmischer erklärt: „Das Unternehmen liefert die Anleitung zur Stressbewältigung und schafft entsprechende Verhältnisse. Der Beschäftigte entwickelt 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 Mitarbeiterbefragung zeigen: Dieser Ansatz betrieblicher Stressprävention hat Erfolg. Fehlzeiten und Fluktuationsrate sind im Kundenservice der Direct Line Versicherung wesentlich niedriger als branchentypisch. Die Berater sind weniger krank und verbleiben länger im Unternehmen. Auch aus Sicht der Beschäftigten sind die Arbeitsbelastungen spürbar zurückgegangen.

Die Erfolgsfaktoren von Karola Irmischer

Anderen Unternehmen, die ebenfalls ein betriebliches Stressmanagement in Angriff nehmen wollen, rät Karola Irmischer, 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 Mitarbeiterperspektive per Mitarbeiterbefragungen, 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





Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

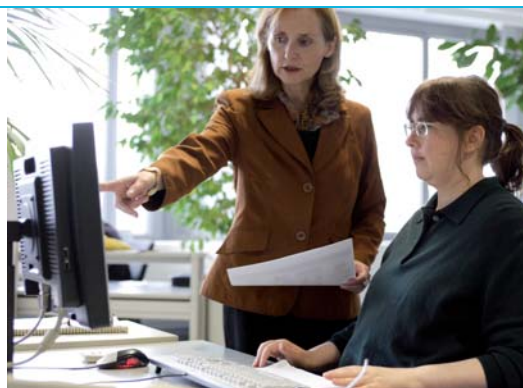
■ Was die VBG Ihnen anbieten kann

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

Beratung

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

- Wir informieren Sie über die Möglichkeiten des Stressmanagements.
- Wir beraten Sie bei der Durchführung von Gefährdungsanalysen, Mitarbeiter- und Gesundheitsbefragungen.
- In Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten führen wir auch Gesundheitsbefragungen für Sie durch.
- 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 oder Telefon: 01805 8247728
www.vbg.de/gms

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 Unternehmer und Führungskraft Hinweise zur Gestaltung von Arbeitsprozessen.
- In **Flyern** und **Infoblättern** finden Ihre Beschäftigten Tipps zum sicheren und gesunden Verhalten.



Internet-Adressen:
www.vbg.de/gms
www.vbg.de/stresspraevention

Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress

Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen

Qualifizierung

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

- **Gesundheit mit System – Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Systematisches Vorgehen (planen, analysieren, Maßnahmen entwickeln und umsetzen, Erfolge bewerten und sichern) bei der Gestaltung der Arbeit, damit die Beschäftigten gesund und leistungsbereit bleiben

- **Stress handhaben**

Strategien und konkrete Maßnahmen zur Stressprävention und Stressbewältigung auf betrieblicher Ebene und Unterstützung bei der individuellen Stressprävention und -bewältigung

- **Workshop: Erfahrungen mit der Stressprävention**

Analyse der Erfahrungen in betrieblichen Projekten und Maßnahmen zur Stressprävention

- **Psychische Belastungen am Arbeitsplatz**

Psychische Fehlbelastungen erkennen, erfassen und Arbeitsbedingungen beanspruchungsoptimal gestalten



Mehr Informationen zu den Seminaren:
www.vbg.de/seminare

Herausgeber:



VBG

Ihre gesetzliche Unfallversicherung

www.vbg.de

Deelbögenkamp 4
22297 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 42-05-3789-2

Realisation:
BC GmbH Forschungs- und
Beratungsgesellschaft
Kaiser-Friedrich-Ring 53
65185 Wiesbaden
www.bc-forschung.de

Fotos: BC-Verlag, Wiesbaden

Nachdruck nur mit schriftlicher
Genehmigung der VBG

Version 1.0/2009-04
Druck: 2012-07/Auflage: 5.000

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

■ Wir sind für Sie da!

Sie erreichen uns montags bis donnerstags von 8.00 - 17.00 Uhr, freitags von 8.00 - 15.00 Uhr

Service Nummer

für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

01805  8247728
VBGPRÄV

0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.

Ihre regional zuständigen Bezirksverwaltungen für Fragen und Mitteilungen zur Prävention einschließlich Seminarinformationen, Rehabilitation, Versicherungsschutz (freiwillige Versicherung und Auslandsunfallversicherung) sowie Veranlagung und Veränderung von Unternehmen:

● **Bezirksverwaltung Bergisch Gladbach**
Kölner Straße 20
51429 Bergisch Gladbach
Tel.: 02204 407-0
Fax: 02204 1639
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Berlin**
Markgrafenstraße 18, 10969 Berlin
Tel.: 030 77003-0
Fax: 030 7741319
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Bielefeld**
Nikolaus-Dürkopp-Straße 8
33602 Bielefeld
Tel.: 0521 5801-0
Fax: 0521 61284
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Dresden**
Wiener Platz 6, 01069 Dresden
Tel.: 0351 8145-0
Fax: 0351 8145-109
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Duisburg**
Wintgensstraße 27, 47058 Duisburg
Tel.: 0203 3487-0
Fax: 0203 2809005
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Erfurt**
Koenbergstraße 1, 99084 Erfurt
Tel.: 0361 2236-0
Fax: 0361 2253466
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Hamburg**
Friesenstraße 22
20097 Hamburg
Fontenay 1a
20354 Hamburg
Tel.: 040 23656-0
Fax: 040 2369439
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Ludwigsburg**
Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-0
Fax: 07141 902319
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de

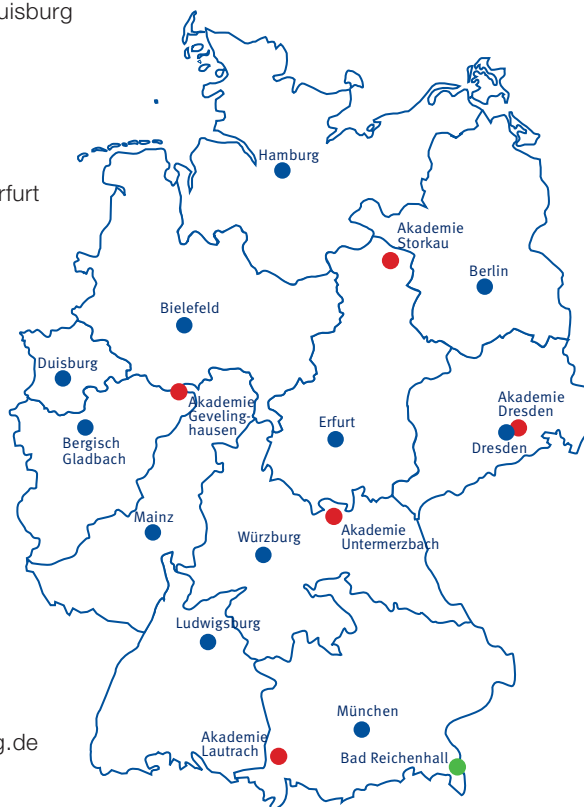
● **Bezirksverwaltung Mainz**
Isaac-Fulda-Allee 3, 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-0
Fax: 06131 371044
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de

● **Bezirksverwaltung München**
Barthstraße 20, 80339 München
Tel.: 089 50095-0
Fax: 089 50095-111
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de

● **Bezirksverwaltung Würzburg**
Riemenschneiderstraße 2
97072 Würzburg
Tel.: 0931 7943-0
Fax: 0931 7842200
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de

DGUV Test

Prüf- und Zertifizierungsstelle
Fachbereich Verwaltung
Deelbögenkamp 4 • 22297 Hamburg
Tel.: 040 5146-2775
Fax: 040 5146-2014
E-Mail: hv.pruefstelle@vbg.de



Ihre Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

Seminarinformationen erhalten Sie von Ihrer regional zuständigen Bezirksverwaltung oder unter www.vbg.de/seminare

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

● **Akademie Gevelinghausen**
Schlossstraße 1, 59939 Olsberg
VBG-Büro Tel.: 02904 9716-0
VBG-Fax: 02904 9716-30
VBG-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de
Hotel-Tel.: 02904 803-0

● **Akademie Lautrach**
Schlossstraße 1, 87763 Lautrach
VBG-Büro Tel.: 08394 92613
VBG-Fax: 08394 1689
VBG-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de
Hotel-Tel.: 08394 910-0

● **Akademie Storkau**
Im Park, 39590 Storkau
VBG-Büro Tel.: 039321 531-0
VBG-Fax: 039321 531-23
VBG-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de
Hotel-Tel.: 039321 521-0

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

● **Klinik für Berufskrankheiten**
Münchner Allee 10
83435 Bad Reichenhall
Tel.: 08651 601-0
Fax: 08651 601-1021
E-Mail: bk-klinik@vbg.de
www.bk-klinik-badreichenhall.de

Bei Beitragsfragen:

Abteilung Beitrag
Deelbögenkamp 4
22297 Hamburg
Tel.: 040 5146-2940
Fax: 040 5146-2771, -2772
E-Mail: HV.Beitrag@vbg.de

www.vbg.de