



baua:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin



Arbeit im Außendienst
erfolgreich und entspannt

baua:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Arbeit im Außendienst

erfolgreich und entspannt

Tipps für Leistungsfähigkeit und gegen Stress

Mit Beispielen aus dem Berufsalltag von
Servicetechnikern
und Pharmareferenten

Dr. Gudrun Strobel
Ulf Lehnig
Barbara Weißgerber

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Internet: <http://www.baua.de>

D-44149 Dortmund

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

Telefon: 0231 / 90 71 - 0

Telefax: 0231 / 90 71 25 24

E-mail: dortmund@baua.bund.de

Bearbeiter:

Dr. G. Strobel, U. Lehnig

DIAGNOSE&TRANSFER – Institut für Angewandte Psychologie,

München

B. Weißgerber

Gruppe 3.3

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,

Dresden

Gestaltung: Elke Kämmer

Fotos: Rainer Klemm

Gruppe 6.1

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,

Dresden

Nachdruck, auch auszugsweise nur mit Zustimmung der
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Stand: April 2004

ISBN 3-88261-447-X

1	Außendienstmitarbeiter – das “Aushängeschild” der Firma	6
2	Arbeitsbedingungen im Außendienst: Positives und Negatives	7
3	Kennen Sie das?	12
3.1	Ein Arbeitstag als Pharmareferent	8
3.2	Ein Arbeitstag als IT-Servicetechniker	10
4	Stress reduzieren – gut für Leistung, Gesundheit, Lebensqualität	12
4.1	Was Sie über Stress wissen sollten	12
4.2	Erfolgreich mit Stress fertig werden	19
5	Praktische Maßnahmen für Außendienstmitarbeiter	21
5.1	Technische Maßnahmen	21
5.1.1	Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnik	21
5.1.2	Ausstattung mit vollständigen Produkt- und Planungsunterlagen	22
5.1.3	Ergonomische Ausstattung	23
5.2	Organisatorische Maßnahmen	24
5.2.1	Beteiligung an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen	24
5.2.2	Störungsfreies Arbeiten ermöglichen	26
5.2.3	Verlagerung von Arbeiten in den Innendienst	28
5.3	Personenbezogene Maßnahmen	29
5.3.1	Individuelle Arbeitsorganisation	29
5.3.2	Weiterbildung	30
5.3.3	Stressfördernde Einstellungen und Bewertungen ändern	33
5.3.4	Ärger kontrollieren	34
5.3.5	Positive Lebensgestaltung	37



Hinweis: Um die Schreibweise nicht zu komplizieren, werden Personenbezeichnungen wie "Mitarbeiter" nicht als Ausdruck einer Geschlechtsspezifität verstanden, sondern umfassen sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte. Ebenso lassen die gewählten Beispiele offen, dass in den jeweiligen Bereichen auch Angehörige des anderen Geschlechts tätig sind.

Zielstellung der Broschüre

Betriebe erhalten mit dieser Broschüre Vorschläge zur optimalen Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Außendienst. Mit konkreten Maßnahmen wird gezeigt, wie sie ihre Mitarbeiter unterstützen, ihre Belastungen reduzieren und damit einen Beitrag zu guten Kundenbeziehungen leisten können.

Mitarbeitern im Außendienst gibt die Broschüre Anregungen, wie sie erfolgreich mit beruflichen Stresssituationen umgehen oder sie vermeiden können.

Beispiele aus dem Arbeitsalltag von zwei Berufsgruppen –

Pharmareferentin



Servicetechniker

veranschaulichen die Arbeitssituation im Außendienst.

1 Außendienstmitarbeiter – das “Aushängeschild” der Firma



Grundtendenzen in der sich wandelnden Arbeitswelt sind verstärkte Kunden-
nähe und die Orientierung auf umfassende, schnelle und qualifizierte
Serviceleistungen.

Mitarbeiter im Außendienst spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie sind die
Repräsentanten ihrer Firma beim Kunden. Durch ihr Auftreten, ihre fachliche
und soziale Kompetenz bestimmen sie wesentlich die Qualität der Beziehung
zum Kunden und damit das Image der Firma.

Aktuelle Studien belegen: Die Qualität der Kundenbeziehung und der wirt-
schaftliche Erfolg eines Unternehmens stehen in enger Verbindung zueinander!

Außendienstmitarbeiter sind für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Firma in
erheblichem Maße mitverantwortlich.

2 Arbeitsbedingungen im Außendienst: Positives und Negatives

Die berufliche Tätigkeit im Außendienst ist für Beschäftigte aus vielen Gründen interessant und reizvoll:

- Wechselnde und vielfältige Aufgaben
- interessante Tätigkeitsinhalte
- viele Sozialkontakte mit Kunden
- Mobilität
- selbstständiges, eigenverantwortliches Handeln
- ein hoher Grad an Freiheit bei der Arbeitsgestaltung

führen zu **hoher beruflicher Zufriedenheit**.

Verschiedene **Rahmenbedingungen** der Arbeitstätigkeit können jedoch zu **Konflikten und Stress** führen. Beschäftigte im Außendienst sind in ihrem beruflichen Alltag mit einer Vielfalt von Problemen konfrontiert, die sie zu bewältigen haben:

- Belastung durch operative Anforderungen
- größere Ferne zum betrieblichem Geschehen
- Termin- und Zeitdruck
- häufige Neuorientierung durch wechselnde Arbeits- und Einsatzorte
- lange Autofahrten
- "Sandwich-Position" zwischen Unternehmen und Kunden

*Interessante
Aufgaben*



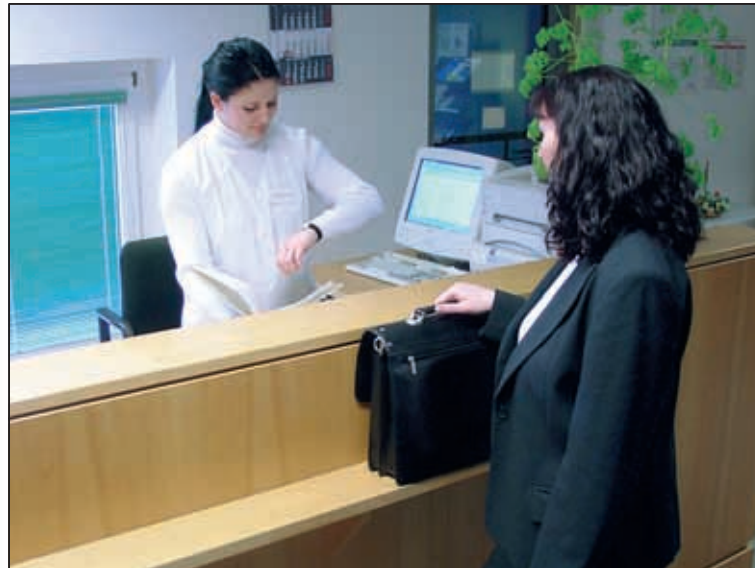
*Schwierige
Arbeits-
bedingungen*

3 Kennen Sie das?

3.1 Ein Arbeitstag als Pharmareferent

- Sie müssen heute in Ihrem Gebiet 10 Ärzte besuchen. Die Planung Ihrer Tour steht fest. Schon beim ersten Arzt teilt Ihnen die Sprechstundenhilfe mit, dass Sie aufgrund der hohen Patientenzahl mit einer längeren Wartezeit zu rechnen haben.

*Tourenplan
umstellen*



- Sie entscheiden sich, diese Praxis später noch einmal zu besuchen und fahren zur nächsten Arztpraxis. Die Fahrt verzögert sich durch Staus, die durch zwei Baustellen entstanden sind. Ihre Zeitplanung gerät immer mehr ins Rutschen.
- In der zweiten Arztpraxis erleben Sie eine schwierige Gesprächssituation. Es fällt Ihnen schwer, bei der Vorstellung eines Medikaments die Aufmerksamkeit des Arztes zu gewinnen. Ihre Argumente scheinen nicht zu überzeugen.
- Die Arzthelferin stört Ihr Gespräch mehrmals mit dem Hinweis auf wartende Patienten, zudem werden Sie bei Ihren Ausführungen immer wieder von durchgestellten Anrufen unterbrochen.
- Unzufrieden und genervt verlassen Sie die Praxis, da Sie den Arzt nicht entscheidend von den Vorzügen des Produkts überzeugen konnten. Auf der Fahrt zum nächsten Kunden essen Sie hektisch eine Wurstsemmel.
- Nach einem langen und anstrengenden Arbeitstag, an dem Sie den vorgegebenen "Besuchsschnitt" nicht erreicht haben, warten zu Hause noch Verwaltungsaufgaben. Außerdem müssen Sie Vorbereitungen für eine Veranstaltung mit Ärzten am nächsten Wochenende treffen. Ihre Arbeitsmotivation ist auf dem Nullpunkt.

*unter Termindruck
arbeiten*

*Argumentieren
und Überzeugen*

*häufige
Unterbrechungen
bewältigen*

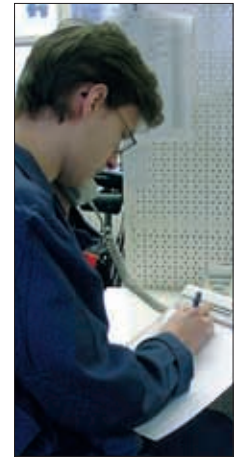
*mit Frustrationen
umgehen*

*Eigenmotivation
leisten*

3.2 Ein Arbeitstag als Servicetechniker

Montag, morgens 6.30 Uhr:

Sie erhalten den Auftrag, bei der Firma X eine Anlagenstörung zu beheben. Sie rufen dort an, um detailliertere Informationen zu erhalten, doch der Technische Leiter kann keine genauen Angaben über die Art der Störung machen. Sie müssen sich den Plan der Anlage beschaffen und die notwendigen Ersatzteile einpacken.



*Fahrt unter Zeit-
druck*

Auf dem Weg zum Kunden stecken Sie im Stau. Sie rufen an, um Ihre Verspätung mitzuteilen.

*mit Emotionen
umgehen*

Bei der Ankunft sind Sie mit einem ungeduldigen Produktionsleiter konfrontiert – jede Minute des Stillstandes bedeutet hohe Kosten –, dem Sie die voraussichtliche zeitliche Dauer der Störungsbehebung erläutern müssen. Er gibt Ihnen die Schuld, dass die Anlage schon wieder still steht. Sie verspüren innerlich Wut, aber nach außen müssen Sie sich entgegenkommend und verbindlich zeigen.

*Unterbrechungen
bewältigen*

Die Fehlersuche gestaltet sich schwierig und zeitaufwendig. Ihre Arbeit wird ständig durch Anrufe aus Ihrer Firma und Nachfragen des Produktionsleiters unterbrochen.

Ärger mit Kunden

Sie stellen fest, dass ein notwendiges Ersatzteil fehlt. Sie informieren den Produktionsleiter über die Verzögerung der Instandsetzung. Dieser ist ungehalten und beschwert sich über die Qualität der Anlage, den schlechten Service, der zudem noch teuer ist ("Das soll Dienstleistung sein!").

Sie versuchen gelassen zu bleiben und den Produktionsleiter zu beruhigen, werden aber im Ton schon etwas schroffer.

Ihr Gesprächspartner geht aufgebracht weg.

Auf Ihrer Fahrt zur Abholung des Ersatzteils bekommen Sie einen weiteren Auftrag zur Störungsbeseitigung, der unbedingt noch am selben Tag erledigt werden muss. Sie benachrichtigen Ihre Ehefrau, dass es am heutigen Abend doch nichts aus dem geplanten Theaterbesuch wird. Diese reagiert verärgert: "Mit Dir kann ich ja gar nichts mehr planen!".

familiäre Konflikte

Dienstleistung am Kunden bedeutet eine interessante Tätigkeit, heißt aber auch, schwierige Situationen bewältigen zu müssen. Da kommt es schon einmal vor, dass Sie sich ärgern oder in Stress geraten.



4 Stress reduzieren – gut für Leistung, Gesundheit, Lebensqualität

4.1 Was Sie über Stress wissen sollten

Betroffene definieren Stress

Menschen haben ihre persönlichen Sichtweisen darüber, was sie unter Stress verstehen.

Für befragte Mitarbeiter im Außendienst bedeutet Stress:

- "wenn einem alles über den Kopf wächst",
- "ärgerlich und ohnmächtig einer Situation ausgeliefert sein",



Wenn ein Servicetechniker, der eine Anlagestörung beheben soll,

- keine Möglichkeit sieht, diese Aufgabe in der dafür eingeplanten Zeit zu bewältigen (Ersatzteile fehlen oder die Fehlersuche gestaltet sich schwierig) und
- negative Konsequenzen zu erwarten sind (Konflikte mit dem Kunden und/oder der Firma),

sieht er sich überfordert und gerät in Stress.

- "nicht mehr abschalten können",
- "dass einen die Arbeit auffrisst",
- "alle privaten Interessen dem Beruf unterordnen müssen".

Wenn ein(e) Pharmareferent(in)

- auf dem Weg zum nächsten Arzt im Stau steht,
- der Terminplan nicht eingehalten werden kann, sich der Arbeitstag verlängert und
- damit eine private Verabredung schon wieder abgesagt werden muss,

führt diese Situation zu Stress.



*Stress ist
Überforderung*

Stress entsteht immer dann, wenn von außen (z.B. vom Arbeitgeber) an uns gestellte Anforderungen oder eigene Ziele nicht bewältigt werden können und die Konsequenzen unangenehm oder bedrohlich erscheinen. Dann sind wir überfordert. Neben objektiven Belastungen hängt das Erleben von Stress auch von der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung ab.

Wie reagiert der Körper?

*Der Körper wird
mobil gemacht*

Stress ist eine Alarmreaktion des Körpers, der diesen in einen Zustand erhöhter Aktivierung und Kraftentfaltung versetzt. Dieser ursprünglich lebenserhaltende Angriffs- oder Fluchtmechanismus führt zu zahlreichen physiologischen Reaktionen, die es ermöglichen, schwierige Situationen zu bewältigen. Zum Beispiel werden Hormone ausgeschüttet (z. B. Adrenalin, Noradrenalin, Cortisol), Puls, Blutdruck und Atemfrequenz gesteigert, Energien in Muskeln und Gehirn freigesetzt.

*Körperliche Folgen
von Dauerstress*

Stehen Menschen über einen langen Zeitraum dauerhaft unter hoher Anspannung, verliert der Organismus die Fähigkeit, vom Zustand der Aktivierung auf ein normales Ruheniveau zurückzukehren. Der körperliche Alarmzustand bleibt bestehen. Als Folgen chronisch gewordener körperlicher Stressvorgänge nehmen Erkrankungsrisiken zu, wie

- Herz- und Kreislaufbeschwerden,
- Herzinfarkt, Schlaganfall (aufgrund von erhöhtem Blutdruck, Cholesterinspiegel und Blutzuckerwerten),
- Gastritis, Magen- und Darmgeschwüre (durch eine erhöhte Säureproduktion des Magens),
- Schmerzen im Rücken-, Schulter- und Nackenbereich (durch dauerhafte Anspannung der Muskulatur).

Viele Beschäftigte berichten nach langen stressigen Arbeitstagen über Folgen der Überforderung, wie:

- Ungeduld und Gereiztheit,
- Frustration und Unzufriedenheit,
- kreisende Gedanken und Einschlafprobleme oder
- körperliche Symptome wie verspannte Schultern, Kopfschmerzen, Migräne.

Ist kein Spannungsabbau mehr möglich, da eine Stressphase auf die andere folgt und die Zeit für den Ausgleich (Sport, bewusste Entspannung durch private Aktivitäten etc.) fehlt, kommt es zu Gefühlen der inneren Leere und des seelischen Ausgebranntseins ("Burn-Out"). Endpunkt ist die völlige geistige Erschöpfung.

Folgen für das Unternehmen

Auch für Betriebe macht sich Dauerstress im Außendienst negativ bemerkbar:

- Verminderte Arbeitsqualität und -produktivität
 - Zunahme an Fehlern bei der Installation und Störungsbeseitigung von Anlagen und damit erhöhte Kosten (Servicetechniker)
 - Mängel bei der Beratung von Kunden und damit Rückgang von Verkaufszahlen (Pharmareferent)
- Konflikte mit Kunden, dadurch negative Folgen für das Firmenimage
- Zunahme von Fehlzeiten
- Erhöhte Fluktuation (Verlust an "Know How"!)

Von Mitarbeitern im Außendienst werden viele positive Aspekte ihrer Tätigkeit genannt, die Grund für die hohe berufliche Zufriedenheit sind (Kap. 2). Um diese Vorteile zu erhalten, muss es Ziel sein, die beruflichen Rahmenbedingungen zu verbessern. Sonst droht die Gefahr, dass die negativen Folgen von Stress bei der Bewertung der eigenen Tätigkeit überwiegen. Gedanken an einen beruflichen Wechsel, sinkende Motivation und abnehmendes Engagement sind dann die für Betriebe spürbaren Konsequenzen.

Psychische Folgen von Dauerstress



Stressoren im Außendienst

Servicetechniker:

*Verzögerung durch
fehlende Ersatzteile
Bereitschaftsdienst*



... aus der Arbeitsaufgabe

- Zeit- und Termindruck
- Wechselnde Arbeits- und Einsatzorte
- Anstrengende Autofahrten
- Unvorhersehbare Störungen

- Mangelnde Planbarkeit des Arbeitsendes,
Mehrarbeit auch am Wochenende

... aus der beruflichen Rolle

- Ungenügende Anerkennung durch das Unternehmen
- Widersprüchliche Erwartungen von Kunden und eigenem Arbeitgeber
- Keine unmittelbare Rückmeldung über das Arbeitsergebnis
- Schwierige Gespräche und Konflikte mit Kunden
- Mangelnde Wertschätzung durch Kunden

Pharmareferent(in):

*Lange Wartezeiten beim
Arzt*

Wochenendveranstaltungen mit Ärzten



Was sind die Auslöser von Stress?

Es gibt sehr viele **unterschiedliche Stressauslöser** (Stressoren): Umgebungsbedingungen, von außen an uns gestellte berufliche oder private Anforderungen oder eigene Erwartungshaltungen und Zielsetzungen. Von Mitarbeitern im Außendienst wurden zahlreiche Stressoren benannt, die bei oder aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit wirksam werden.

Servicetechniker:

Anzahl der zu bewältigenden Arbeitsaufträge;

Engagierte Fehlersuche an einer Anlage führt zu keinem Ergebnis;

Komplizierte Fehlersuche wird von Anrufen aus der Heimatfirma unterbrochen

... aus der betrieblichen Organisation

- Leistungsvorgaben, die keine Störgrößen einkalkulieren
- Kein unmittelbarer Zusammenhang von Arbeitsinsatz und sichtbarem Erfolg
- Unzureichende Unterstützung durch Fachabteilungen
- Mangelnde Einflussmöglichkeiten auf betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse

... aus der Umgebung

- Lärm, Hitze, Schmutz, Platzmangel
- häufige Unterbrechungen bei der Arbeit

Individuelle Stressoren:

Auch Misserfolge, das Scheitern an eigenen Erfolgsmaßstäben oder Konflikte mit Familie und Freunden - wegen häufiger Abwesenheit von zu Hause oder der mangelnden Planbarkeit des Arbeitsendes - oder soziale Verarmung sind Auslöser von Stress.

Pharmareferent(in):

Anzahl der pro Tag zu besuchenden Ärzte ("Besuchsschnittvorgaben").

Arbeitseinsatz und Arbeitsqualität werden an den Verkaufszahlen im Einsatzgebiet gemessen

Gespräch mit dem Arzt wird durch Nachfragen der Arzthelferin gestört

*Anzeichen für
Stress erkennen*

Wie kann man erkennen, dass man unter Stress steht?

Wichtig ist es, Hinweise auf eine Überforderung wahrzunehmen und körperliche und psychische **Stresssymptome rechtzeitig zu erkennen**. Je nach körperlicher Disposition und Verhaltensgewohnheiten können **Stressanzeichen** und auch Erkrankungsformen individuell unterschiedlich sein.

Wenn wir unter Stress stehen, äußert sich dies in

- **Körperempfindungen**
Innere Anspannung, Kopfschmerzen, Druckgefühl im Magenbereich
Magenbeschwerden, Herzklopfen, Schwitzen ...
- **Gefühlen**
Ungeduld, Reizbarkeit, Ärger, Wut, Nervosität, Niedergeschlagenheit ...
- **Gedanken**
"Das kann nicht gut gehen", "das muss ich schaffen", "ich darf keine Fehler machen", "jetzt ist alles aus", "das kann ich nie bewältigen"
- **Verhalten**
Unkonzentriertheit, Vergesslichkeit, Fehler, planloses Handeln, aufbrausendes Verhalten, unkontrolliertes Essen oder Naschen, Rauchen, Alkoholkonsum

Sprechen Sie deshalb auch mit Ihrem Arzt über Ihre Anzeichen von Stress.

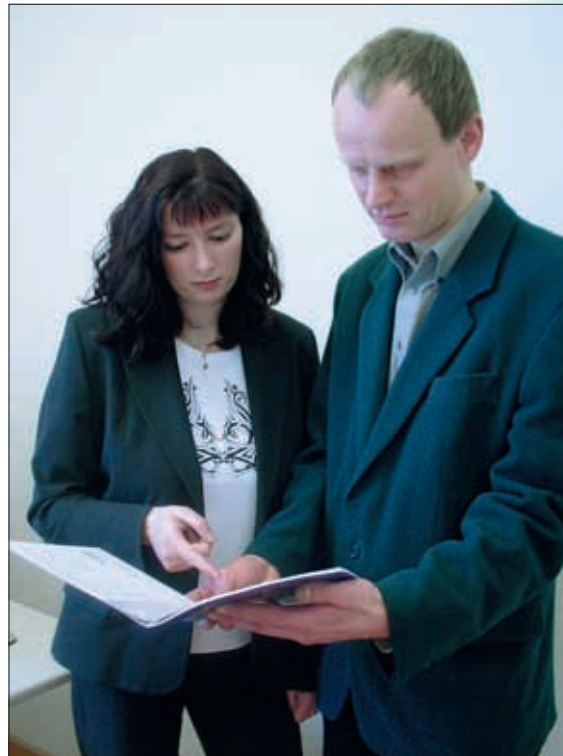
Nur wenn Sie über Ihren aktuellen Gesundheitszustand Bescheid wissen, können Sie rechtzeitig gegensteuern und negative Stressfolgen kompensieren.

4.2 Erfolgreich mit Stress fertig werden

*Stresssituationen ist man nicht hilflos ausgeliefert. Auch im Außendienst gibt es Möglichkeiten, Stress einzudämmen oder zu vermeiden. Bei der Durchführung geeigneter Maßnahmen sind die **Betroffenen selbst** gefordert, aber auch die **Betriebe**. Sie können ihre Beschäftigten durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei einem erfolgreichen Umgang mit Problemsituationen unterstützen und so berufliche Belastungen reduzieren.*

In diesem Kapitel erhalten Sie Anregungen, wie Sie Stress aus Ihrem Alltag drängen können. Ihren betrieblichen Kooperationspartnern werden konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, die zu Ihrer Unterstützung beitragen können. Die Empfehlungen beziehen sich auf:

- **Stressprävention:**
Wie kann Stress durch gezielte Vorbeugung vermieden werden? Stressauslöser werden ausgeschlossen oder vermindert.
- **Stressbewältigung:**
Wie kann eingetretener Stress in der aktuellen Situation erfolgreich bewältigt werden? Stressreaktionen werden abgeschwächt.



Gegen Stress kann man vorgehen

Vorschläge für Mitarbeiter und Betrieb

Um die für Sie geeigneten Maßnahmen zur Stressvermeidung und Stressbewältigung zu finden, müssen Sie Ihre persönlichen Stressauslöser erkennen:

Was bzw. wer stresst mich?

Gehen Sie von einer typischen Situation aus, die Ihnen Stress bereitet



Klären Sie für sich, wodurch die Situation verursacht wird



Überlegen Sie, welche Rahmenbedingungen ihr Stresserleben beeinflusst oder noch verstärkt haben

Diese Selbstreflexion hilft Ihnen, rechtzeitig gegen zu steuern.

5 Praktische Maßnahmen für Außendienstmitarbeiter

In diesem Kapitel finden Sie Anregungen, wie Sie und Ihr Unternehmen dafür sorgen können, Bedingungen, die Ihre Tätigkeit (negativ) beeinflussen, optimal zu gestalten. Konkrete Verhaltenstipps ergänzen die technischen und organisatorischen Maßnahmenvorschläge.

5.1 Technische Maßnahmen

5.1.1 Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnik

Eine optimale technische Ausstattung (Kommunikationsmittel, Arbeitsgeräte, Fahrzeuge etc.) erleichtert die Arbeit, spart Zeit und Energie. So kann Stress bereits im Vorfeld vermieden werden. **Wie kann das Unternehmen Unterstützung geben?**

Moderne Kommunikationsmittel helfen Informationen schneller und effizienter einzuholen, zu bearbeiten und zu dokumentieren.

Pharmareferenten, die Produkte professionell präsentieren müssen und viel administrative Aufgaben zu bewältigen haben, haben folgende Anregungen zur Verbesserung der Ausstattung mit Arbeitsmitteln gegeben:

- adäquate Software
(z. B. elektronisches Karteikartensystem, Präsentationsprogramme),
- ausreichend schnelle PCs,
- kleine und leicht handhabbare Notebooks oder Zeitplaner, die mit dem Home-PC kompatibel sind,
- Scanner.



5.1.2 Ausstattung mit vollständigen Produkt- und Planungsunterlagen

Bei der Installation, Wartung und Instandsetzung von Technik herrscht immer Zeitdruck. Stillstehende Anlagen kosten viel Geld.

Servicetechniker nannten folgende (technische) Ausstattung als Voraussetzung für effektives Arbeiten:

- vollständige Planungsunterlagen,
- aktuelle Software zur Diagnose von Störungen,
- Programmiergeräte, die auf dem neuesten Stand sind,
- moderne Werkzeuge,
- intakte Ersatzteile (möglichst vollständig), die auf dem neuesten Stand sind.



5.1.3 Ergonomische Ausstattung

Mitarbeiter im Außendienst verbringen täglich viel Zeit im Auto. Wissenschaftliche Untersuchungen weisen auf die starke Belastung des Gelenkapparates bei Vielfahrern hin, mit der Gefahr gesundheitlicher Folgeschäden (Verspannung der Muskulatur im Rücken- und Schulter-Nackebereich, bis hin zu massiven Rückenbeschwerden).

Firmen-Pkws mit **ergonomisch geformten und gut gedämpften Sitzen** können einen Beitrag zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter leisten und längerfristig Rückenerkrankungen vorbeugen. Ein **geräuscharmer Fahrzeuginnenraum** sowie eine **Klimaanlage** sind weitere Voraussetzungen dafür, dass der Mitarbeiter ausgeruhter und weniger gestresst am Zielort ankommt.

Die Tätigkeit im Außendienst erfordert es, auch zu Hause berufliche Aufgaben zu erledigen (Informationsaustausch mit der Firma, administrative Aufgaben etc.)

Die Firma sollte daher die Mitarbeiter bei der Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes zu Hause beraten und (auch finanziell) unterstützen.

So ist gewährleistet, dass Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards auch an Arbeitsplätzen zu Hause eingehalten werden - eine Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter.

*Ergonomisch
ausgestattete
Fahrzeuge zur
Verfügung stellen*

*Häuslicher
Arbeitsplatz*



5.2 Organisatorische Maßnahmen

5.2.1 Einbindung in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse

Mitarbeiter gelten zu Recht als die Experten ihres Arbeitsplatzes. Sie kennen die Arbeitsabläufe am besten, und sie wissen auch um Probleme und Schwierigkeiten ihrer Tätigkeit. Was liegt da näher, als ihre Kompetenzen in der Planung zu nutzen.

*Erfahrungswissen
der Mitarbeiter
nutzen*



Beteiligung bei der Projektplanung

Bei **geplanten Projekten** führt eine unrealistische Zeit- und Kostenkalkulation zu Stress, zu Fehlern bei der Auftragsbearbeitung und am Ende zu erhöhten Kosten. Betriebe sollten daher ihre Mitarbeiter

- in die Planung von Projekten einbeziehen oder
- rechtzeitig über geplante Projekte informieren, damit ausreichend Zeit für die Projektvorbereitung (Bestellung von Material, Abstimmung mit dem Kunden, Information über die Gegebenheiten vor Ort) bleibt.

Zahlreiche Aufträge sind jedoch operativ und nicht vorher planbar.



Mitwirkung bei der Auswahl des Einsatzgebietes

Von den befragten Pharmareferenten wurden mehr Freiheiten bei der Auswahl des zu betreuenden Gebietes gewünscht. Eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter könnte hier zu größerer Zufriedenheit führen. Die Nähe zum Wohnort ist ein wichtiges Kriterium für die Zuteilung von Gebieten. Sie kann Fahrtzeiten reduzieren, effektive Tourenplanungen ermöglichen und Belastungen der Mitarbeiter reduzieren. Eine gewinnbringende Maßnahme für Unternehmen **und** Mitarbeiter!

Zeitpunkt von Veranstaltungen gemeinsam planen und rechtzeitig bekannt geben

Bei der Terminfestlegung für Veranstaltungen mit Ärzten sollte das Unternehmen die Mitarbeiter einbeziehen. Das verbessert die Planbarkeit des Arbeitsalltags, und außerdem können die Mitarbeiter berufliche Anforderungen und private Interessen besser abstimmen. Belastende Konflikte mit Angehörigen können so vermieden werden.



Hinweis: Gerade Menschen, die beruflich stark gefordert sind, brauchen den Ausgleich in der Freizeit. Familie und Freunde sind dabei wichtige Ressourcen. Sie geben emotionale Unterstützung und fördern ausgleichende Freizeitaktivitäten. Das mildert beruflichen Stress bzw. hilft, ihn abzubauen.

5.2.2 Störungsfreies Arbeiten ermöglichen

Am Arbeitsplatz beim Kunden

Gerade bei schwierigen Arbeitsaufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, sind Unterbrechungen ein oft zitiertes Problem: Anfragen vom Vertrieb, Anrufe anderer Firmen mit der Bitte um Auskünfte, Kollegen, die den Spezialisten nach Details zu einer bestimmten Anlage fragen. Solche Störungen rauben Zeit und Energie.

Was können Sie tun, um diese Unterbrechungen zu vermeiden?

- Informieren Sie Ihre Kooperationspartner in Ihrem eigenen Betrieb, dass Sie für einen bestimmten Zeitraum nicht erreichbar sind.
Wichtig:
Begründen Sie dabei, dass Sie für effektives Arbeiten eine störungsfreie Arbeitsphase benötigen. Schalten Sie auch Ihr Handy auf Mailboxbetrieb.
- Versuchen Sie Rückfragen zu verringern, indem Sie im Vorfeld, vor Arbeitsbeginn am Einsatzort, notwendige Sachverhalte mit Ihren Kollegen klären.
- Bitten Sie am Einsatzort Ihren jeweiligen Ansprechpartner, Sie vor Unterbrechungen abzuschirmen. Weisen Sie darauf hin, dass sich durch Störungen die Zeit für die Aufgabenerledigung verlängert.

Störungsfreie Arbeitsphasen helfen den Arbeitsalltag stressfreier zu gestalten!

Am Arbeitsplatz zu Hause

Die Tätigkeit im Außendienst erfordert es, auch zu Hause bestimmte Arbeiten zu erledigen (Verwaltungsaufgaben, Vorbereitung des nächsten Arbeitstages etc.).

Doch wer kennt das nicht: Das Telefon klingelt, die Ehefrau fragt, wann Sie nun endlich fertig sind, Ihre Tochter fragt, ob Sie ihr bei den Mathehausaufgaben helfen können, laute Musik ertönt aus dem Nebenzimmer. Wer soll da noch vernünftig arbeiten können!

Daher sollten Sie sich auch zu Hause Arbeitsbedingungen schaffen, die es Ihnen ermöglichen, Ihre Aufgaben konzentriert zu erledigen:

- Gestalten Sie sich einen abgeschlossenen, möglichst ruhigen Arbeitsraum.
- Auch bei Arbeiten zu Hause ist es wichtig, einen Arbeits- und Zeitplan zu erstellen und sich Prioritäten zu setzen.
- Legen Sie fest, was Sie heute erledigen müssen und wie viel Zeit Sie dafür benötigen.
Die Perspektive auf ein Arbeitsende motiviert Sie.
Und Ihre Familie weiß, wann Sie Zeit für sie haben.
- Schalten Sie für diesen Zeitraum Ihren Anrufbeantworter an und Ihr Handy auf Mailboxbetrieb.
- Bitten Sie Ihre Familie, in dieser Zeit nicht gestört zu werden.



Gönnen Sie sich auch bei Arbeiten zu Hause rechtzeitig und regelmäßig Pausen.

Kurze Entspannungsphasen helfen Ihnen, neue Energie zu schöpfen!

*Beteiligung
sichert Akzeptanz*

*Aufgabenver-
tausch für
Kompetenzen
nutzen*



5.2.3 Verlagerung von Arbeiten in den Innendienst

Der Betrieb kann die Mitarbeiter im Außendienst durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen entlasten. Hierzu gehören eine veränderte Arbeits- bzw. Aufgabenverteilung oder die Übernahme einzelner Arbeitsbereiche durch Abteilungen im Innendienst. Veränderungen sollten gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern erarbeitet werden. Das sichert nicht nur eine realitätsgerechte Neu- oder Umorganisation, sondern gewährleistet auch deren Akzeptanz.

Beispiele für betriebliche Unterstützungsmaßnahmen

- Erfahrungsaustausch der Außendienstmitarbeiter fördern
- Gute Kommunikation und Kooperation mit Fachabteilungen ermöglichen
- Bei der Einteilung des Personals die spezifischen Anlagenkenntnisse berücksichtigen. Teams bilden, um die zum Teil unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter optimal zu nutzen
- Regelmäßige abteilungsübergreifende Teamsitzungen oder Qualitätszirkel durchführen
- Delegation von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben an den Innendienst (z. B. organisatorische Reisevorbereitung)
- Geeignete Arbeiten auf den Innendienst verlagern, z. B. organisatorische Vorbereitungen von Veranstaltungen
- Bei der Festlegung des Besuchsschnitts Zeit für administrative Tätigkeiten einplanen (z. B. an einem Nachmittag pro Woche).

5.3 Personenbezogene Maßnahmen

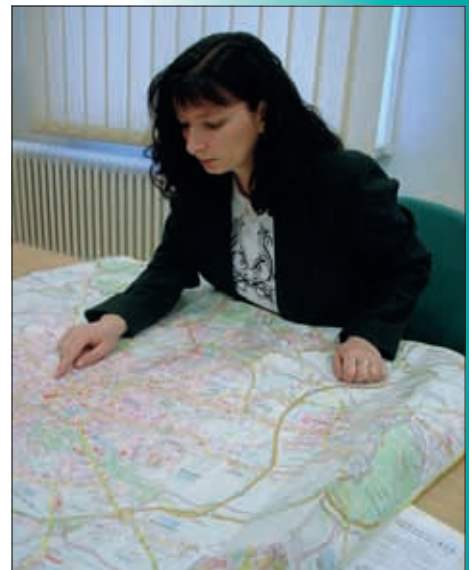
In diesem Kapitel werden Empfehlungen und praktische Tipps gegeben, wie Sie durch Erweiterung Ihrer persönlichen Kompetenzen erfolgreich gegen Stress vorgehen können.

5.3.1 Individuelle Arbeitsorganisation

Was können Außendienstmitarbeiter tun, um die eigene Arbeitsorganisation zu verbessern?

Systematische Vorbereitung auf den Kundenbesuch

- Arbeits- und Zeitplan für einen längeren Zeitraum erstellen (z. B. für eine Woche). Zeitplaner helfen dabei, sich vorausschauend einen Überblick über anstehende Arbeitsaufgaben zu verschaffen.
- Eine genaue Tourenplanung festlegen.
- Zeitpuffer für unvorhersehbare Störungen einplanen (z. B. Staus).
- Checklisten mit vor Ort benötigten Materialien erstellen und dabei (evtl. selbsterstellte) Formblätter nutzen.
- Unterlagen und Informationen besorgen, langfristig planen, damit die benötigten Materialien auch rechtzeitig zur Verfügung stehen.
 - Servicetechniker:
z. B. Planungsunterlagen für eine Anlage;
 - Pharmareferent:
z. B. Präsentationsunterlagen für ein Produkt
- Wartezeiten positiv füllen (z. B. Musikkassette für Staus, Lektüre fürs Wartezimmer)



Pausen einplanen!

Bauen Sie bei Ihrer Tagesplanung Entspannungspausen ein, und nehmen Sie sich ausreichend Zeit für eine Mahlzeit. Gerade weil Sie oft im Auto sitzen, sollten Sie auf eine leichte und gesunde Ernährung (Obst, Salat etc.) achten.

Eine gute Arbeitsplanung gibt Sicherheit, spart Zeit und vermeidet Stress!

5.3.2 Weiterbildung

Mitarbeiter im Außendienst sind im Kundenkontakt mit einer Vielzahl unterschiedlicher Menschen konfrontiert, die sie im Gespräch beraten und überzeugen müssen. Sie haben in ihrer "Sandwich-Position" zwischen Firma und Kunden Konfliktsituationen zu bewältigen, müssen ihre Emotionen in schwierigen Gesprächssituationen kontrollieren und Frustrationen bei Misserfolgen verarbeiten. Da sie meist "Einzelkämpfer" sind, fehlt oft die in solchen Situationen wichtige soziale Unterstützung von Kollegen. Der hohe Freiheitsgrad bei der Arbeit im Außendienst stellt hohe Anforderungen an die Organisation des Arbeitstages und an die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren.

Beschäftigte im Außendienst benötigen daher neben fachlichen und methodischen Fähigkeiten ein hohes Ausmaß an sozialen Kompetenzen. Viele verfügen durch ihre Erfahrungen über Strategien, mit schwierigen beruflichen Situationen erfolgreich umzugehen. Es gibt aber auch nützliche soziale Fähigkeiten, die erlernbar sind und trainiert werden können. Ihre Anwendung kann so manchen Stressor unschädlich machen oder dessen Folgen abmildern.



Gezielte Weiterbildung leistet einen wichtigen Beitrag zur Stressprävention!

Durch welche Weiterbildungsthemen können Sie Ihre persönlichen Ressourcen ausbauen?

Soziale Kompetenzen

- Vorbereiten und Führen von (Beratungs-)Gesprächen
- Kommunikation und Rhetorik
- Interaktion mit dem Kunden: Prinzip der Perspektivenübernahme, d. h. sich in die Situation des Kunden hineinversetzen.
- Umgang mit Konflikten im Kundenkontakt
- Motivation von Kooperationspartnern und Eigenmotivation
- Stressmanagement (Kontrolle eigener Emotionen, Entspannungstechniken)

Methodische Kompetenzen

- Zeitmanagement
- Tourenplanung
- Technologiegestützte Dokumentation von Arbeitsergebnissen (Administration)
- Mediegestützte Präsentation

Fachliche Kompetenzen

- Verkehrssicherheit
- Ergonomische Gestaltung des (häuslichen) Arbeitsplatzes
- Umgang mit PC und Internet
- Information über aktuelle Firmenprodukte bzw. technische Neuerungen

Was kann der Betrieb tun?

Der Betrieb kann die Mitarbeiter zur Kompetenzerweiterung ermutigen und sie unterstützen, indem er:

- innerbetriebliche Fortbildungen anbietet, die auf die Probleme im Außendienst zugeschnitten sind.
Dafür Referenten auswählen, die die konkreten Tätigkeitsfelder im Außendienst und die damit einher gehenden Probleme kennen!
Dies ist Voraussetzung für die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Mitarbeit.
- Zeit für Fortbildung zur Verfügung stellt und die Kosten für Fortbildungen übernimmt.



Ist die Firma bereit, in die Mitarbeiter auch zu investieren und nicht nur zu fordern, werden die Mitarbeiter die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung positiv aufnehmen.

5.3.3 Stressfördernde Einstellungen und Bewertungen ändern

Oft hört man von Beschäftigten Aussagen wie "Stress ist hausgemacht" oder "Stress entsteht, wenn man sich zuviel vornimmt".

Die vielfältigen Ursachen von beruflichem Stress (siehe Kapitel 4.1) lassen sich nicht auf individuelle Fehler reduzieren. Es gibt jedoch Einstellungen, die die Entstehung von Stressreaktionen befördern können, wie

- Ich muss immer perfekt sein
- Es ist wichtig, immer Recht zu haben
- Starke Persönlichkeiten brauchen kein Hilfe
- Problemen geht man am besten aus dem Weg, dann lösen sie sich von selbst
- Keiner darf mich kritisieren
- Ich muss es allen Recht machen

Wer in Stresssituationen dazu neigt, alles nur noch **negativ zu bewerten** ("das kann niemals gut gehen") und sich selbst bemitleidet ("wieder einmal habe ich es am schlechtesten getroffen"), verstärkt das Stresserleben.

Welche Strategien sind erfolgreich, um aufkommende Stressreaktionen zu bekämpfen?

- Positive Selbstinstruktionen wie "Das ist zu schaffen", "Die Suppe wird nicht so heiß gegessen wie gekocht"
- Stärkung des Selbstvertrauens, indem man sich Erfolge in solchen Situationen vor Augen führt
- Sich eigene Kompetenzen vergegenwärtigen
- Lernen, Kritik nicht gleich als Infragestellung der gesamten Person zu sehen
- Versuchen, sich nicht für Alles zuständig zu erklären

5.3.4 Ärger kontrollieren

Stellen Sie sich folgende Situation vor:



- Ein Kunde macht Sie für die seiner Ansicht nach schlechte Qualität der Anlage verantwortlich
oder
- beschwert sich über die Preise von Produkten und Serviceleistungen Ihrer Firma.



- Ein Arzt ist ungehalten über die Preispolitik des Sie beschäftigenden Unternehmens, die Sie nicht zu verantworten haben,
oder
- beklagt sich über Ihre häufigen Besuche, die in dieser Anzahl jedoch von der Firma vorgegeben sind.

Sie spüren das Aufkommen von Ärger und Wut, Gedanken wie "das fehlt mir jetzt gerade noch" schießen Ihnen durch den Kopf.

Versuchen Sie den Ärger in sich hineinzufressen, ist dies schädlich für Ihre Gesundheit. Die damit verbundene Anspannung kann längerfristig zu psychosomatischen Beschwerden führen.

Lassen Sie Ihrem Unmut freien Lauf ("Dampf ablassen") kann es leicht zu einer Eskalation kommen:

Der Ärger des Kunden steigert sich, er reagiert noch heftiger. Beschwerden in Ihrer Firma können die Konsequenz sein.

Gespräche mit Ihrem Vorgesetzten oder aber Ihr Bemühen, den Schaden beim Kunden wieder zu kitten, sind Folgen, die sehr viel Energie kosten. Besser ist es daher, es gar nicht so weit kommen zu lassen!

Was können Sie tun, um Ärger zu kontrollieren und schädliche Stressreaktionen abzumildern?

- Versuchen Sie zuerst, sich die Situation klar zu machen. Eine Perspektivenübernahme hilft, Ihren Gesprächspartner zu verstehen. Versuchen Sie, sich in die Position bzw. Situation des anderen hineinzuversetzen und so seinen Standpunkt und damit verbundene Gefühle zu erkennen.
- Teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, dass Sie seinen Ärger nachvollziehen können. Nehmen Sie den Ärger Ihres Gegenübers nicht als persönlichen Angriff, sondern als Ausdruck seiner Unzufriedenheit mit der Sache.
- Gehen Sie dann dazu über, ihm mit Argumenten zu erklären, was die Gründe für die Situation sind.
- Falls es Möglichkeiten gibt, das Problem zu lösen: Machen Sie Ihrem Gesprächspartner deutlich, dass Sie sich darum bemühen werden. Machen Sie Ihre Vorgehensweise transparent. Das unterstreicht Ihr Vorhaben und wirkt beruhigend. Falls Sie keinen Einfluss auf die Situation (z. B. Preise von Produkten) haben, teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, dass Sie seine Kritik weitergeben werden, und informieren Sie Ihren Vorgesetzten.



Körpersprache

Übrigens: Unterdrückter Ärger wird Ihrem Gesprächspartner sichtbar. Durch unsere **Körpersprache**, die selten bewusst steuerbar ist, teilen wir mit, was in unserem Inneren vorgeht. Unsere gewollte Selbstdarstellung (wir wollen im Beratungsgespräch bei der Argumentation souverän erscheinen oder bei aufkommendem Ärger oder Konflikten Ruhe bewahren) misslingt, wenn wir durch Gestik, Mimik oder Tonfall das Gegenteil kundtun.

Dieser unterdrückte Ärger zeigt sich in:

- starrer oder verzerrter Mimik,
- nervöser Gestik (mit dem Fuß wippen, an den Fingern oder Gegenständen "herumnesteln")
- zitternder oder unangemessen lauter Stimme
- unterbrochenem Redefluss bis hin zum Stottern und der
- Körperhaltung (Hin- und Her-Wippen, angespanntes Dasitzen)

Kundenpflege betreiben

Vorgesetzte können ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt unterstützen, indem sie geäußerte Kritikpunkte aufgreifen und mit dem Kunden besprechen. Dadurch verschaffen sich die Vorgesetzten nicht nur einen Überblick über die Arbeitssituation vor Ort, sondern leisten auch einen wichtigen Beitrag zu einem positiven Firmenimage

5.3.5 Positive Lebensgestaltung

Es gibt sie nun mal: Stressreiche Arbeitstage, gespickt mit Konflikten und Ärger. Ein Streitgespräch mit einem Kunden, ein Misserfolg bei der Lösung eines Problems, ein nicht erfüllter Arbeitsplan, Überstunden und dann noch ein(e) Partner(in), der (die) wenig Verständnis für die von Ihnen abgesagte Verabredung hat. Sie sind frustriert!

Was können Sie, auch nach einem solchen Arbeitstag, für Ihr Wohlbefinden und Ihre Leistungsfähigkeit tun?

- Reden Sie mit einem erfahrenen Kollegen, wenn Sie berufliche Probleme haben. Oft helfen Tipps von Außenstehenden, die eigene Sichtweise zu verändern und wieder Gelassenheit zu finden.
- Eine gesunde, gut über den Tag verteilte Ernährung hilft Ihnen dabei, Sie fit zu halten.



- Genussmittel wie Kaffee und Alkohol sollten nicht als Mittel der Problemlösung eingesetzt werden.
- Entspannungsübungen (z. B. Yoga) sind sinnvoll, um das hohe Aktivierungsniveau von Körper und Geist auf ein Normalniveau zu reduzieren.
- Versuchen Sie durch Bewegung (z. B. Joggen, Gymnastik) Ihre Anspannung abzubauen.

Tipp: Viele Krankenkassen bieten Ratgeber zu Bewegung und Ernährung und auch Kurse zum Erlernen von Entspannungsmethoden an, die Sie leicht in Ihren Alltag integrieren können.

*soziale
Beziehungen
pflegen*

- Versuchen Sie Abstand vom beruflichen Alltag zu gewinnen. Gehen Sie mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin ins Kino, ins Theater oder einfach nur zum Spazieren gehen in den Park. Besuchen Sie Freunde, die Sie schon immer mal wieder sehen wollten. Ein Tapetenwechsel zur Ablenkung ist gerade für Menschen wichtig, die auch zu Hause einen Arbeitsplatz haben.
- Planen Sie besondere Unternehmungen, auf die Sie sich freuen können.
- Sehen Sie die positive Seite Ihrer Mobilität, entdecken Sie Interessantes an Ihrem Einsatzort.

Abstand und Entspannung helfen, neue Kraft zu schöpfen und sich wieder mit Freude den beruflichen Herausforderungen zu stellen.



baa:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin