

Podcast „Ganz sicher“

# Alles Kopfsache? Psychische Belastung am Arbeitsplatz

## **Thomas Neymanns**

Letztendlich sind die Arbeitgeber ja nicht nur dafür verantwortlich, dass ihre Beschäftigten psychisch gesund bleiben, sondern im Arbeitsschutzgesetz steht: Lieber Arbeitgeber, du bist für die psychische und physische Gesundheit deiner Beschäftigten verantwortlich und hast Gefährdungen möglichst zu vermeiden. Und ein Baustein dazu ist die Gefährdungsbeurteilung, in der eben auch die psychischen Belastungen zu berücksichtigen sind.

## **Intro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.

## **Katrin Degenhardt**

Erfolg lässt sich nicht erzwingen, aber man kann viel dafür tun. Über Kommunikation, Führung, sicheres und gesundes Arbeiten und Motivation der Beschäftigten. Im Podcast der BG ETEM kommen Themen aus der betrieblichen Praxis vors Mikrofon. Herzlich willkommen! Mein Name ist Kathrin Degenhardt. Beim Arbeitsschutz geht es längst nicht mehr nur um sichere Maschinen und ausreichende Schutzausrüstung, sondern auch um Arbeitsbedingungen, die sich negativ auf die Psyche auswirken können. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen die sogenannte psychische Belastung auch bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen. Aber wie können Führungskräfte herausfinden, welche Faktoren am Arbeitsplatz ihre Beschäftigten potenziell belasten? Wie kann man gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen gestalten?

Dazu unterhalte ich mich mit meinen Gästen. Das ist zum einen Herr Stefan Mail. Er ist Geschäftsführer bei Mail Druck und Medien GmbH aus Bünde. Er und seine 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Thema psychische Belastung schon vor Jahren in den Blick genommen. Das Team macht regelmäßig Workshops dazu, insbesondere auch für neue Beschäftigte, und tauscht sich generell viel dazu aus. Herzlich willkommen!

## **Stefan Mail**

Ja, hallo, guten Tag.

## **Katrin Degenhardt**

Und dann begrüße ich ganz herzlich Herrn Thomas Neymanns. Er ist Arbeitspsychologe der BG ETEM im Präventionszentrum Köln und berät Mitgliedsbetriebe unter anderem zur Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Herr Neymanns ist oft vor Ort in Unternehmen, moderiert dort Workshops und hält Vorträge rund um das Thema psychische Gesundheit. Auch an Sie ein herzliches Willkommen!

## **Thomas Neymanns**

Danke schön und hallo.

## **Katrin Degenhardt**

Ich beginne auch mal direkt bei Ihnen, Herr Neymanns. Wir wollen da vielleicht noch mal ein bisschen auf die Definition psychische Belastungen zu sprechen kommen. Was genau sind denn eigentlich psychische Belastungen? Und vor allen Dingen: Was sind jetzt die Unterschiede zwischen privaten psychischen Belastungen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz?

## **Thomas Neymanns**

Ja, erst mal vielen Dank für die Frage, weil das glaube ich ein Begriff ist, der für viel Verwirrung und Missverständnisse sorgt. Weil ich denke, bei psychischer Belastung denkt man vielleicht zuerst an psychische Erkrankungen. Aber das meint dieser Begriff gar nicht, sondern bei psychischen Belastungen geht es darum, was gibt es für Einflussfaktoren durch die Arbeit, die auf den Beschäftigten einwirken und vielleicht dafür sorgen, dass er psychisch erkrankt? Da sprechen wir von so was wie ungünstig gestalteten Arbeitszeiten, einer zu hohen Arbeitsmenge oder vielleicht auch Problemen im Bereich Führung. Das alles sind Beispiele für psychische Belastungen, die, wenn sie ungünstig ausgeprägt sind, langfristig auch zu psychischen Erkrankungen führen können. Diese Trennung beruflich/privat, die Sie ansprechen, das ist natürlich eine Herausforderung, vor der wir eigentlich immer im Arbeitsschutz stehen. Weil, man kann jetzt nicht sagen, du bist erkrankt, weil das und das in deiner Arbeit vorlag, sondern es ist immer – na, wir sagen, es gibt multikausale Ursachen, es gibt Einflüsse von außen, also aus dem Privatleben genauso wie Einflüsse aus dem Beruf. Und beides zusammen ist letztendlich ausschlaggebend. Ähnlich wie bei allen anderen Gefährdungen im Arbeitsschutz auch, wenn wir beispielsweise an so Themen wie Lärm oder Gefahrstoffe denken. Da können wir auch nicht klar abgrenzen: Das ist jetzt rein durch die Arbeit verursacht worden.

## **Katrin Degenhardt**

Welche Rolle spielt denn die psychische Belastung von Beschäftigten im Arbeitsschutz? Gibt es da auch vielleicht Zahlen zu? Ich meine jetzt zum Beispiel Krankmeldungen, Ausfälle, Umsatzverluste, so was in die Richtung.

## **Thomas Neymanns**

Also wenn wir da jetzt so auf Deutschland gucken, ist es natürlich mittlerweile schon wirklich eine große Hausnummer, ohne jetzt festzumachen, kommen die rein aus der Arbeit oder rein aus privat, mittlerweile die häufigste Ursache für eine Frühverrentung in Deutschland überhaupt sind. Und auch bei den Krankheitstagen insgesamt, also bei der Menge an AU-Tagen, sind wir, glaube ich, aktuell bei der zweit- oder dritthäufigsten Ursache sind auch da, dass die psychischen Erkrankungen oder korrekterweise sagen wir die psychische Störung des Verhaltens.

## **Katrin Degenhardt**

Und welche Verantwortung haben da Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber? Was können und vor allem was müssen sie tun?

## **Thomas Neymanns**

Ich fange mal mit dem Müssen an, da bewegen wir uns also wieder im Bereich des Arbeitsschutzgesetzes. Letztendlich sind die Arbeitgeber ja nicht nur dafür verantwortlich, dass ihre Beschäftigten psychisch gesund bleiben, sondern im Arbeitsschutzgesetz steht: Lieber Arbeitgeber, du bist für die psychische und physische Gesundheit deiner Beschäftigten verantwortlich und hast Gefährdungen möglichst zu vermeiden. Und ein Baustein dazu ist die Gefährdungsbeurteilung, in der eben auch die psychischen Belastungen zu berücksichtigen sind.

## **Katrin Degenhardt**

Da kommen wir gleich noch drauf zu sprechen. Ich wollt mich jetzt erst mal an Sie wenden, Herr Mail. Wir kommen jetzt sozusagen zum Arbeitgeber. Vielleicht stellen Sie uns ganz kurz Ihr Unternehmen vor.

## **Stefan Mail**

Die Firma Mail Druck und Medien ist 1934 gegründet worden. Ich führe das Unternehmen jetzt in der vierten Generation. Die fünfte ist jetzt langsam auch schon eingestiegen, sodass es auch zukünftig weitergeht. Wir waren ursprünglich immer ein Akzidenzbetrieb, was bedeutet, dass wir Prospekte, Visitenkarten und all solche Sachen gedruckt haben. Haben uns in den letzten Jahren aber total verändert und haben uns spezialisiert und sind jetzt ein Fachbetrieb, ein Spezialbetrieb für die Produktion von Rollen-Haftetiketten mit neuartigen Maschinen, Laserschneidtechnologie und Vollautomation.

## **Katrin Degenhardt**

Und Sie haben ja schon vor Jahren in einem Workshop mit Ihren Beschäftigten über psychische Belastungen gesprochen. Moderiert hat das damals Frau Dr. Christine Gericke. Sie ist auch Arbeitspsychologin bei der BG ETEM, also eine Kollegin von Ihnen, Herr Neymanns. Warum haben Sie überhaupt diesen Workshop gemacht? Wie kam es dazu?

## **Stefan Mail**

Ja, ich habe Frau Dr. Gericke bei einem Vortrag beim VSKI, das ist ein Verband für die Etikettendrucker, sage ich mal so ganz kurz, erlebt in Wien. Und ich fand das Thema einfach super spannend, weil wir hatten vorher solch eine Prüfung noch nicht gemacht auf psychische Belastungen. Ich habe dann nachher Kontakt aufgenommen. Ich habe sie wirklich angerufen und wir haben dann auch telefoniert und per Mail uns ausgetauscht. Und da hat die Frau Dr. Gericke vorgeschlagen, dass sie einfach nach Bünde kommt und diesen Workshop bei uns durchführt.

### **Katrin Degenhardt**

Was waren die wichtigsten Themen, auf die Sie da gekommen sind in diesem Workshop?

### **Stefan Mail**

Also erst mal habe ich das bei uns im Hause vorgestellt. Wir haben eine Betriebsversammlung gemacht. Ich habe den Mitarbeitern das mal – ja, gezeigt und aufgezeigt, was wir da vielleicht eventuell herausfinden können, ob wir Probleme haben oder Verbesserungsmöglichkeiten finden bei uns. Und Frau Dr. Gericke hat mit mir einen Fahrplan aufgestellt, wie wir das Ganze dann angehen. Und dann haben wir das Ganze auch geplant. Das war dann 2017, ist jetzt schon ein bisschen her.

### **Katrin Degenhardt**

Und wir haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darauf reagiert, dass sie da mit so einem Workshop um die Ecke gekommen sind?

### **Stefan Mail**

Also Sie waren erst ein bisschen skeptisch. Was will er jetzt von uns? Nach dem Motto. Aber es wurde positiv aufgenommen. Ich habe es natürlich auch positiv übergebracht. Ehrlich gesagt wusste ich auch nicht ganz genau, was da jetzt passiert. Man weiß ja auch nie, wie alle reagieren und was da so aufkommt. Das ist schon eine spannende Geschichte gewesen. Wir sind es dann einfach mal angegangen, haben es einfach mal gemacht.

### **Katrin Degenhardt**

Und wie kann man sich jetzt diesen Workshop vorstellen? Können Sie uns das mal kurz skizzieren?

### **Stefan Mail**

Es gibt ja wirklich tolle Unterlagen von der BG ETEM, jetzt in dem Fall. Da sind dann Fragen drinnen. Es ist ja die Kurzform für kleinere Unternehmen. Wir sind jetzt ein Unternehmen mit 20 Mitarbeitern. Ja, und da haben wir dann unsere Mitarbeiter in Gruppen aufgeteilt, abteilungsmäßig. So haben wir das aufgeteilt und dann wurden diese Fragen, jeder für sich, erst mal beantwortet. Dann wurden diese Fragen ausgewertet und da gab es dann so Auswertungsposter, wo das Ganze dann auch visualisiert wurde. Und dann hat man schon gesehen, was alles positiv läuft und was auch negativ läuft.

### **Katrin Degenhardt**

Sind da auch irgendwelche überraschenden Erkenntnisse bei rausgekommen?

### **Stefan Mail**

Ja, im Prinzip kam heraus, dass eigentlich alles relativ gut war bei uns. Aber was mich sehr erstaunt hat, dass viele Mitarbeiter sich bei uns wirklich, ja körperlich gesundheitlich gefährdet gefühlt haben. Und jetzt muss man sagen, wir sind ein Spezialbetrieb für Rollenhaft-Etiketten, wir drucken rein digital. Wir haben also gar keine Farben, die irgendwie gefährlich sind. Im Digitaldruck bei uns haben wir lebensmittelechte

Farben, die sogar für den direkten Kontakt mit der Haut oder auch mit Lebensmitteln zertifiziert sind. Wir brauchen auch sonst keine Chemie mehr. Im Digitaldruck ist es nicht so wie früher im Akzidenzdruck, dass es laut ist oder dass man sonstige Nachteile hat mit Schmutz und Staub. Also das ist alles gar nicht gegeben. Darum war das für mich sehr verwunderlich. Wir haben dann drei Punkte herausgefunden – soweit ich mich erinnere, die ja eventuell schwierig sein könnten, wo die Situation nicht gut ist. Und der eine Punkt war halt genau das. Dann wurden wieder Gruppen gebildet, die Lösungsansätze erarbeitet haben. Und genau in dem Punkt haben sie dann eigentlich die Lösung gearbeitet, dass wir nichts ändern brauchen, weil es einfach gar keine Problematik bei uns im Haus bestand.

### **Katrin Degenhardt**

Aber die Befürchtungen, und das ist ja auch schon wieder ein Beitrag, dass man psychisch weniger belastet ist. Herr Neymanns, die BG ETEM bietet ja diese Handlungshilfe an, da gibt es auch ein Online-Tool zur psychischen Belastung. Vielleicht auch noch mal von Ihrer Seite, Herr Mail hat das ja schon sehr schön erklärt, aber vielleicht auch noch mal von Seite der BG ETEM. Wie funktioniert das?

### **Thomas Neymanns**

Wir unterscheiden zwei verschiedene Ansätze. Der eine ist für Kleinbetriebe, sprich für Betriebe mit maximal 50 Beschäftigten. Das ist von der Idee her eigentlich so eine Art Workshop-Konzept, wo der Unternehmer, die Unternehmerin wirklich alles, was er oder sie dafür braucht, in die Hand gedrückt bekommt und dann sofort mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen loslegen kann. Zeitrahmen sind so 2 bis 3 Stunden. Würde die Mitarbeiter einladen, sagen: Ich will mich da mal über eure Arbeitsbedingungen mit euch austauschen. Schritt eins ist, ich verteile einen Fragebogen, den füllt jeder für sich aus. Über seine Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen. Da steht dann zum Beispiel so was wie: Ich werde ständig bei meiner Arbeit unterbrochen und dann kreuze ich an: eher Ja, eher Nein. Dann gibt es noch mal eine Art Auswertungsposter. Das ist nichts anderes als der Fragebogen in riesengroß. Den hänge ich irgendwo im Raum auf. Und da streicht nacheinander jeder Mitarbeiter seine Antworten an. Und so kann ich nachher sehen: Wie viele Antworten habe ich bei eher Ja, bei eher Nein – so was wie meine Auswertung.

Das sind sozusagen meine Handlungsfelder oder wenn man so will, meine Probleme, an denen ich arbeiten sollte. Das geschieht in Schritt zwei. Da gibt es noch mal so ein Maßnahmenposter, nennen wir das dazu. Das ist auch alles mit dabei. Da würde ich erst mal gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeiten: Was meint das genau, jetzt beispielsweise Thema Arbeitsunterbrechung? Nennt mir mal Beispiele, konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag, um im nächsten Schritt zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu überlegen: Was gibt es denn für Lösungen? Was können wir denn da anders machen? Was sind denn eure Ideen, eure Vorschläge? Und was wir sehen, was oft dabei rauskommt, sind natürlich so kleine pragmatische Ansätze. Denn letztendlich, wer ist der Experte für den Arbeitsplatz? Meistens doch der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin, die da irgendwie, weiß ich nicht, 5 bis 10 Stunden am Tag drauf verbringt?

### **Katrin Degenhardt**

Gibt es da Beispiele, Platzierung auch von Materialien, da wo sie hingehören oder so was in die Richtung?

### **Thomas Neymanns**

Genau so was. Oder wenn es um das Thema Arbeitsunterbrechung denken, so ein Beispiel: Das waren Kollegen und Kolleginnen im Großraumbüro. Die haben es dann einerseits selber so Regeln erarbeitet, aber auch die hatten rote Aufsteller. Das heißt, wenn ich jetzt irgendwie hochkonzentriert an irgendwas arbeite und mal Ruhe brauche, haben die das Ding auf den Tisch gestellt und alle anderen Kollegen wissen halt: Okay, den oder die spreche ich jetzt gerade mal lieber nicht an, also so ganz kleine Sachen eigentlich, aber die doch sehr wirksam sein können.

### **Katrin Degenhardt**

Und wie ist dann das Angebot für die Großbetriebe?

### **Thomas Neymanns**

Es funktioniert der Logik nach erst mal relativ ähnlich. Wir haben auch hier wieder eine Kombination aus Befragung und Workshop. Allerdings funktioniert die Befragung oder bieten wir für die Befragung eine Online-Befragungsplattform an. Hier hat der Betrieb die Möglichkeit, relativ einfach und selbstständig für seinen Betrieb eine Mitarbeiterbefragung anzulegen, kann auch selber Auswertungseinheiten wie zum Beispiel Abteilungen, Teams oder Standort definieren. Danach beantworten die Beschäftigten den Fragebogen für ihre psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Der Betrieb bekommt automatisiert eine Auswertung auch wieder anhand von so einer Ampellogik: Rot, Gelb, Grün. Und wo es eben rote Ergebnisse gibt, da hat der Betrieb Handlungsfelder und geht dann in diesen Bereichen in den Abteilungen oder Teams wieder in einen Workshop zusammen mit den Mitarbeitern. Die Moderation dieses Workshops kann entweder durch einen internen Moderator des Betriebes erfolgen. Hierfür bieten wir auch Seminare an, oder was wir auch anbieten, ist, dass wir quasi als Starthilfe die ersten ein bis zwei Workshops zusammen mit dem Betrieb moderieren, sodass er dann den Rest selber übernehmen kann.

### **Katrin Degenhardt**

Wichtig ist natürlich, dass die Führungskräfte das auch aufgreifen, nehme ich mal an. Wer hilft denn dann bei der Umsetzung?

### **Thomas Neymanns**

Also die Umsetzung ist natürlich letztendlich Aufgabe des Betriebes. Was wir oft sehen, was oft gemacht wird, dass auch empfehlenswert ist, dass es nicht allein bei der Führungskraft bleibt. Also, wenn es etwas Größeres ist, also zum Beispiel dieser Aufsteller. Dass man wirklich eine Arbeitsgruppe bildet. Da muss ja nicht zwingend die Führungskraft dabei sein, sondern man hat jetzt die Idee so ein bisschen

weiterentwickelt und gibt es wieder in die Hände der Mitarbeiter. Die erarbeiten ein Konzept, das wird dann vielleicht noch mal mit der Führungskraft abgestimmt und geht dann in die Umsetzung.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Mail, war das bei Ihnen auch so ähnlich, wie Herr Neymanns das gerade beschrieben hat?

### **Stefan Mail**

Er hat das wirklich sehr gut beschrieben. Wir haben jetzt nachher auch dann die Maßnahmen dann herausgearbeitet, die man daraus ableiten könnte. Da haben wir jetzt nicht nur die zwei, drei Punkte genommen, die wirklich über 50 Prozent eher negativ beantwortet worden sind, sondern auch die ganzen kleinen Sachen, die vielen kleinen, banalen Sachen, die schnell zu ändern waren. Das haben wir aufgegriffen und auch wirklich umgesetzt. Ja, ich habe noch eine Hilfe gehabt. Wir haben keine Arbeitsgruppen gemacht, sondern ich habe noch mit einem Assistenten das praktisch dann umgesetzt, aber abteilungsweise oder für die Bereiche, wo das dann zum Tragen kam, bis hin, dass wir Kommunikationsschulungen nachher gemacht haben. Aber das ist hat sich dann nachher daraus ergeben.

### **Katrin Degenhardt**

Das hat sich immer weiterentwickelt. Haben sich die Arbeitsbedingungen seitdem signifikant geändert und wenn ja, wie?

### **Stefan Mail**

Also die Bedingungen haben sich eigentlich groß nicht verändert. Es gab so Kleinigkeiten, wo zum Beispiel Sachen gelagert worden sind. Wir haben neue Sicherheitsschuhe bekommen, das war der Wunsch. Dann wurden mal so kleine Umbauten an einer Maschine noch gemacht. Eigentlich Kleinigkeiten, aber mit großer Wirkung, weil das den einen oder anderen doch ein bisschen geärgert hatte vielleicht oder auch belastet hat dann damit. Das war dann schon ganz spannend. Wichtig war die Aufklärung, dass zum Beispiel gar keine Gefahren bei uns bestehen oder wenn was wirklich Gefahren sind, dass man da noch mal genauer tiefer darauf eingehen konnte, wie man das Ganze dann verhindert, dass man sich da vielleicht verletzt.

### **Katrin Degenhardt**

Meinen Sie denn, dass sich das auch auf die Produktivität des Betriebs entsprechend positiv ausgewirkt hat?

### **Stefan Mail**

Zum einen fühlten sich die Mitarbeiter deutlich wertgeschätzt, dass wir sie gefragt haben: Was ist gut, was ist nicht so gut? Und es auch wirklich ernst genommen haben und auch Veränderungen dann umgesetzt haben. Also das hat sich sehr positiv ausgewirkt. Wir hatten an dem Tag ein tolles Event daraus gemacht. Wir haben nachher noch ein bisschen gegrillt, lange zusammengesessen und schon da wirklich so kleine Dinge geplant, was wir dann nachher machen möchten.

### **Katrin Degenhardt**

Und wie haben Sie die Zusammenarbeit auch mit der BG ETEM da wahrgenommen? Also würden Sie das anderen Unternehmen durchaus auch empfehlen, sich die BG ETEM mal ins Haus zu holen?

### **Stefan Mail**

Also ich muss ganz ehrlich sagen, mit Frau Dr. Gericke war das echt spitze. Die hat das toll umgesetzt. Man hat also viel Unterstützung gekriegt in der Vorbereitung. Ich hätte auch nachher noch in der Nachbereitung nachhaken können und fragen können, aber das haben wir dann auch selber gemacht. Ich kann es nur empfehlen, weil man durch diesen Workshop wirklich ganz viel erfährt, was den Mitarbeitern nicht gefällt, was nicht gut läuft. Man kriegt viel von der Stimmung mit. So auch – aber dann kriegt man es noch mal wirklich auf den Punkt gebracht als Ergebnis bei diesem Ergebnisplakat. Also ich kann es wirklich nur empfehlen und es passiert auch nichts, wenn man die BG im Haus hat. Ich weiß nicht, ob manche Kollegen davor Angst haben, aber das braucht man wirklich ganz und gar nicht.

### **Katrin Degenhardt**

Sind Sie denn durch diese Workshops zum Thema psychische Belastung dann auch noch mal auf das Thema Kommunikation so gestoßen worden? War das so ein Auslöser auch dafür?

### **Stefan Mail**

Ja, also das kann man wirklich sagen, das war ein Auslöser, denn bei diesem Workshop wurde wirklich gut kommuniziert und offen kommuniziert. Kommunikation ist so das Schwierigste unter Menschen allgemein. Das hat nichts mit dem Betrieblichen zu tun, auch privat. Und darum fand ich das jetzt sehr wichtig und auch eine tolle Erkenntnis aus diesem Workshop von der BG. Dass wir dann im Bereich DISG-Persönlichkeitsentwicklung geschult haben. Das heißt, wir haben damals die ganze Firma geschult in Gruppen. Alle neuen Mitarbeiter werden auch in DISG geschult. Und DISG ist ja auch ein System, dass man seine Verhaltensweisen selber kennenlernt, wie man handelt und wie man mit Situationen umgeht, aber auch von dem Gegenüber.

### **Katrin Degenhardt**

Jetzt müssen Sie uns aber ganz kurz aufklären mit ein paar Worten: Was ist denn DISG?

### **Stefan Mail**

Das sind die Verhaltensweisen. Man lernt, wie man selber sich verhält und wie man – ich sage es mal so – tickt. Und man lernt es aber auch ganz schnell einzuschätzen, wie der Gegenüber, der Kommunikationspartner, der Gesprächspartner auch tickt. Und da wir ja alle ein bisschen unterschiedlich gepolt sind, DISG teilt das Ganze in vier Farben in Eigenschaften ein. Und dann treffen wir auch öfter mal ganz unterschiedliche Eigenschaften aufeinander und das kann in der Kommunikation zu Problemen führen. Ich sage wirklich Probleme dazu. Und wenn man aber genau weiß, welche Eigenschaften jemand hat, wie der tickt, dann kann man damit umgehen. Wenn der zum Beispiel ein roter, dominanter Typ ist



und einfach ein bisschen schroff rauskommt und der Grüne, der Ängstliche, der Vorsichtige genau andersrum und Angst hat, wenn er auf einen zukommt, kann das dann bewerten und umgekehrt auch. Und das hat dazu geführt, dass wir bei uns im Unternehmen sehr offen und ruhig kommunizieren können, auch in sehr unschönen Situationen. Das ist wirklich ganz toll. Das mündet dann, dass wir einmal im Jahr einen Team Workshop haben, ein Erfahrungsaustausch. Da haben wir einen externen Coach. In diesem Workshop wird nachher dann wirklich auch gefragt, was denn gut läuft. Wir werden in Gruppen eingeteilt, wieder die Abteilungen und dann wird untereinander gefragt: Was läuft denn in der Zusammenarbeit und in der Kommunikation besonders gut miteinander und was läuft noch nicht gut? Was läuft wirklich schlecht?

Und da wird auch wirklich gefragt, was die Mitarbeiter denn von der Geschäftsleitung halten, was sie sich denn wünschen und umgekehrt auch, was ich mir von meinen Kollegen und Mitarbeitern wünsche. Und mittlerweile ist das so, dass wir da wirklich offen kommunizieren und offen und ...

### **Katrin Degenhardt**

... und angstfrei ...

### **Stefan Mail**

... angstfrei auch ...

### **Katrin Degenhardt**

Das ist ja, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt ...

### **Stefan Mail**

... ganz wichtiger Punkt. Und man weiß vorher nicht, was passiert, was an dem Tag wirklich auf den Tisch kommt. Das ist sehr, sehr spannend. Aber mittlerweile, wir machen das jetzt schon ein paar Jahren, ist es wirklich so, dass ganz wenig Dinge auf den Tisch kommen, die unschön sind oder negativ sind, weil wir das einfach schon im täglichen Alltag erledigen und durch gute Kommunikation wirklich abschaffen.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Neymanns, was sollten denn Führungskräfte für sich selbst tun? Die müssen ja auch an das Thema psychische Belastung denken.

### **Thomas Neymanns**

Ganz wichtige, gute Frage. Ich meine, als Führungskraft bin ich ja auch irgendwo Teil der Arbeitsumgebung. Und ich kann eine Ressource sein für meine Mitarbeiter. Ich kann aber auch eine jetzt tatsächlich negativ ausgeprägte Belastung sein. Deswegen ist es auch wichtig, auch bei mir selbst als Führungskraft anzufangen. Das heißt halt auch bei mir selber auf Pausen zu achten, mir selber Ressourcen zu schaffen, beispielsweise im privaten Ausgleich durch Sport oder ähnliches, aber dann auch mir meiner Vorbildfunktion bewusst zu sein. Wir können noch so viele Regeln einführen, Trennung von Arbeit und Privat. Wenn ich als Führungskraft dann irgendwie sonntags mittags anfange, E-Mails zu schreiben oder so, dann macht das auch was mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dann denken

die auch: Oh, vielleicht muss ich jetzt auch sonntags in meine E-Mails reingucken? Auch wenn ich das vielleicht gar nicht so gemeint habe, sondern einfach da war eine Lücke, Frau und Kinder waren weg und ich dachte, ich mach jetzt mal was, dann habe ich Montag ein bisschen mehr Zeit für die Familie, aber da sollte man ganz sensibel sein.

Das ist ja auch so ein bisschen das Rollenverständnis. Was ist eigentlich meine Rolle hier als Führungskraft? Wie begreifen wir uns hier bei uns im Betrieb? Als Führungskraft ist mein Job, dafür zu sorgen, dass hier maximal gut gearbeitet wird. Oder sind die Mitarbeiter diejenigen, die gut arbeiten? Ich bin der oder diejenige, die dafür sorgt, dass quasi die Umgebung stimmt und auch so sich bewusst sein: Als Führungskraft muss ich auch greifbar sein. Wir haben im Betrieb zusammengearbeitet. Die Führungskraft hat sich einen Kalender geschrieben, an drei Tagen die Woche eine Stunde geblockt, wo sie einfach durch den Betrieb gelaufen ist. Einfach mal Hallo gesagt. So Präsenz zeigen und ansprechbar sein. Das ist glaube ich auch was ganz, ganz Wichtiges, was man so im operativen Doing oft vergisst.

### **Stefan Mail**

Ich kann das unterstützen, was Sie da sagen. Also wir haben als Ergebnis vielleicht nicht nur daraus, aber auch, haben wir einen Produktionsleiter, die Position geschaffen, was sehr, sehr wichtig war, gerade für die Nähe, dass man immer erreichbar ist, auch wenn ich viel unterwegs bin. Aber das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt gewesen, ohne Frage. Und ich sehe uns als ein Team. Also die ganze Firma ist wirklich ein Team, von der Unternehmensleitung bis hin zum Auslieferungsfahrer, das ist völlig egal. Wir funktionieren wirklich nur als gesamtes Team und dann darf man sich als Führungskraft schon gar nicht verstecken. Ich sage es mal einfach so, das wäre genau falsch.

### **Katrin Degenhardt**

Da sind Sie sich sehr einig. Ich bedanke mich erst einmal ganz herzlich an dieser Stelle für das tolle Gespräch.

Und auch noch ein kurzer Hinweis an unsere Zuhörerinnen und Zuhörer. Wir freuen uns natürlich, wenn Sie uns auf dem Podcast-Kanal Ihrer Wahl abonnieren und uns eine Bewertung dalassen.

Ich entlasse Sie beide aber noch nicht ganz, denn wir haben noch eine Schlussrunde für Sie und die heißt traditionell: Ganz spontan. Das heißt, ich stelle Ihnen eine Frage und Sie antworten ganz spontan und kurz und knackig auf diese Frage. Ich fange mal bei Ihnen an, Herr Mail: Erledigen Sie Dinge in Ruhe und arbeiten eins nach dem anderen ab oder machen Sie gefühlt alles gleichzeitig?

### **Stefan Mail**

Ehrlich gesagt mache ich viel zu viel gleichzeitig. Ich habe viel zu viele Aufgaben, die erledigt werden müssen. Aber optimal wäre es natürlich, das zu strukturieren. Aber ich habe mir wirklich gerade eine Assistenz eingestellt, um das zu optimieren.

### **Katrin Degenhardt**

Also das Wichtigste ist ja die Erkenntnis. Herr Neymanns, auf einer Skala von 1 bis 10, wie perfektionistisch sind Sie?

### **Thomas Neymanns**

Oh, das ist echt schwer. Das hängt sehr davon ab. Aber ich muss mich jetzt hier irgendwie festlegen. Ich sage sieben.

### **Katrin Degenhardt**

Okay, Herr Mail, Stichwort Delegieren. Ein neues Projekt, eine schwierige Aufgabe: Machen Sie das selbst oder lassen Sie auch mal andere ran?

### **Stefan Mail**

Ich lasse auch mal andere ran. Aber es war ein Lernprozess. Ich habe das früher alles versucht, alleine zu regeln. Man muss halt auch das Vertrauen haben, dass andere die Sachen auch gut machen. Und das klappt auch ganz gut.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Neymanns, Stichwort Kommunikation. Sprechen Sie auch darüber, wenn Sie etwas belastet?

### **Thomas Neymanns**

Ja, also ich glaube, da ist auch bei mir noch Luft nach oben – aber ja.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Mail, gehen Sie abends pünktlich nach Hause?

### **Stefan Mail**

Nein. Völlig falsch. Ich weiß. Ich arbeite dran.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Neymanns, was tun Sie gegen schlechte Stimmung? Boxen oder Yoga?

### **Thomas Neymanns**

Yoga, tatsächlich.

### **Katrin Degenhardt**

Sie, Herr Mail?

**Stefan Mail**

Yoga vielleicht nicht ganz, aber ich bleibe eher ruhig und versuche das dann analytisch anzugehen.

**Katrin Degenhardt**

Atmen ...

**Stefan Mail**

... und zu kommunizieren nachher dann. Atmen ist wichtig, ohne Frage.

**Katrin Degenhardt**

Herr Neymanns, den Stift fallen lassen oder vorarbeiten?

**Thomas Neymanns**

Ich glaube, ich lasse eher den Stift fallen.

**Katrin Degenhardt**

Herr Mail, Mittagspause am Schreibtisch oder in der Kantine.

**Stefan Mail**

Leider zu oft am Schreibtisch.

**Katrin Degenhardt**

Schön, dass Sie so ehrlich zu mir waren. Herzlichen Dank noch mal an dieser Stelle auch für die Bereitschaft für unsere spontane Schlussrunde. Ich würde sagen, wir halten fest, es ist für den Arbeitsschutz essenziell, physische und psychische Belastungen gleichzeitig im Blick zu haben und wenn möglich zu vermeiden. Denn nur so bleiben alle gesund. Ganz sicher.

**Outro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.