



Auszug aus dem Buch „Kulturwandel“

Arbeitssicherheit durch Dialog

Was steckt dahinter? Alle Führungskräfte, alle Multiplikatoren im Unternehmen, dies betrifft ebenso die Geschäftsleitung und auch Stabsstellen, die in diese Kategorie fallen, nehmen sich vor, jede Woche mit einem, besser mit zwei Mitarbeitern, ein Gespräch zu führen. Darunter verstehe ich ein kurzes Gespräch vor Ort am Arbeitsplatz des Mitarbeiters. Im Idealfall handelt es sich dabei nicht um ein hochoffizielles Mitarbeitergespräch, sondern um eine Art informeller Austausch, bei dem der Vorgesetzte sein Interesse am Thema Arbeitssicherheit bekundet. Sollte tatsächliches Interesse vorhanden sein, „springt“ dieser Funke meistens auch auf den Mitarbeiter über und es entwickelt sich ein lebendiger Austausch. Vor allem geht es hier darum, das Thema Arbeitssicherheit präsent zu halten, es in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu rücken und so ein Stück attraktiver zu machen. Auch dann, wenn Fehler erkannt werden, handelt es sich bei diesen Gesprächen um keine klassischen Kritikgespräche. Daher sollten auch immer die positiven Aspekte in den Vordergrund gestellt werden. Nach dem Smalltalk zum Beginn, dem Gesprächseinstieg gibt die Führungskraft seinem Mitarbeiter ein kurzes Feedback, was sie diesbezüglich wahrgenommen hat.

Ein kurzes Feedback. Keine langen Monologe und schon gar nicht einen Rüffel, der mit erhobenem Zeigefinger geführt wird.

In diesem Gespräch sollte die Führungskraft schließlich mit dem Mitarbeiter darüber sprechen, welche wichtigen Punkte, gegebenenfalls geändert oder verbessert werden könnten.

„Was meinen Sie, was sollte in Ihrem Bereich verändert werden, um die Arbeitssicherheit zu verbessern? Wenn Sie der Chef hier wären, was würden sie sofort ändern?“

Einen genauen Gesprächsleitfaden, wie Sie diese Gespräche führen können, finden Sie im Anhang.

Eine derartige Besprechung dauert zwei Minuten, vielleicht maximal zehn Minuten, aber nicht länger. Sollte dieser Austausch nämlich zu viel Zeit in Anspruch nehmen, dann verlieren wir mit hoher Sicherheit die Aufmerksamkeit unseres Mitarbeiters. Je kürzer ein solches Gespräch abläuft,

umso höher wird er den Nutzen einschätzen. Einfach deshalb, weil wir uns selbst auf diese Weise zwingen, in möglichst kompakter Form unsere Informationen weiterzugeben.

Eine Empfehlung an dieser Stelle: Beginnen Sie das Gespräch immer mit einem positiven Aspekt.

Würdigen Sie es, sollte dieser Mitarbeiter zumindest seine Schutzbrille oder Ähnliches tragen.

Sobald wir ein Lob hören, bauen wir automatisch Stress ab. Auf diese Weise werden wir auch empfänglicher für Verbesserungsvorschläge. Außerdem sorgt ein positiver Einstieg für ein gutes Gesprächsklima, als wenn Sie sofort mit der Türe ins Haus fallen.

Sollten Sie Fehler erkennen, dann appellieren Sie besser mit Rückkoppelungsfragen, ob dieser Person der Sinn einer Regel überhaupt klar ist, ob sie diese Notwendigkeit ebenso betrachtet.

Erst, wenn wir für uns selbst etwas als sinnvoll erachten, verändern wir unser Verhalten. In allen anderen Fällen hören wir meist nicht einmal richtig zu.

„Ich freue mich, dass Sie die Schutzausrüstung tragen. Jetzt interessiert mich aus Ihrer Sicht, welche Gefahren und welche Risiken sehen jetzt Sie hier an Ihrem Arbeitsplatz? Wie schützen Sie sich dagegen? Was unterstützt Sie dabei, was hindert Sie, die Regeln einzuhalten? Ist Ihnen was aufgefallen am Sicherheitsverhalten von Kollegen, von Vorgesetzten, von Fremdfirmen? Auf was könnten Sie sonst noch achten, um sich zu schützen?“

Wenn Sie es schaffen, derartige Denkprozesse bei Ihrem Gesprächspartner auszulösen, befinden Sie sich auf einem hervorragenden Weg, Arbeitssicherheit zur Unternehmenskultur innerhalb der Belegschaft zu entwickeln.

An dieser Stelle höre ich in meinen Seminaren häufig, dass Führungskräfte überhaupt nicht die Zeit aufbringen können, solcherart Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen. Dieses Argument lasse ich jedoch nicht gelten. Jeder Vorgesetzte, der sich Arbeitssicherheit zur Priorität macht, schafft es, pro Woche zumindest zwei Mal zwei Minuten dafür einzuplanen. Schließlich soll nicht mit allen Mitarbeitern wöchentlich geredet werden, sondern lediglich mit jeweils zwei Personen. Zwei Minuten. Dabei werden wahrscheinlich vier Sätze miteinander getauscht. Zwei Minuten, die bei ihren Leuten die Wahrnehmung auf Arbeitssicherheit wesentlich erhöht. Wer behauptet, die Vermeidung von Arbeitsunfällen zu seiner Priorität als Vorgesetzter zu machen, es jedoch nicht schafft, wenigstens rund fünf Minuten pro Woche (!) seiner Zeit dafür einzusetzen, der lügt sich in die eigene Tasche. Da gibt es für mich kein Wenn und Aber!

Hinzu kommt, diese Gespräche führen dazu, dass die Führungskraft insgesamt einen guten Überblick bekommt, wo es in ihrer Abteilung in Sachen Arbeitssicherheit zu Problemen kommen könnte. Sofern sie natürlich mit allen ihren Mitarbeitern spricht und nicht nur mit einigen wenigen Auserwählten. Auch diesen Effekt beobachte ich leider manchmal. Insbesondere bei Abteilungsleitern aus Bereichen, die naturgemäß nicht viel mit Arbeitssicherheit in Berührung kommen, zeigen auf diese Weise ihrem Team, wie wichtig ihnen dieses Thema ist. Bereiche wie die Buchhaltung, Personalabteilung, aber auch der Vertrieb zähle ich dazu. Doch die Führungskräfte sollten nicht ausschließlich in ihren eigenen Abteilungen diese Gespräche führen.

In Unternehmen, die sich auf der Stufe drei oder vier der Bradley-Kurve, sprechen Führungskräfte mit allen Abteilungen und nicht nur mit der eigenen.

„Mein Name ist Stefan Bartel, wir kennen uns nicht persönlich, ich bin Vertriebsleiter in der Firma und mich interessiert, welche Gefahren gibt es bei Ihrer Arbeit, die hier für Sie auftreten? Was sind denn Risiken, die daraus entstehen, was kann da passieren, ist schon mal was passiert?“

So könnte ein Gesprächsbeginn in einem solchen Betrieb aussehen. Idealerweise gefolgt von einer Frage, wie: „Was sollte nach Ihrer Meinung nach geschehen, um mögliche Risiken auszuschalten oder zu minimieren?“

In diesen Firmen weiß die gesamte Belegschaft um die Bedeutung der Arbeitssicherheit, schließlich ist sie ein integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur. Hier wundert sich niemand, weshalb der Vertriebsleiter in die Produktion kommt, um nach möglichen Risiken am Arbeitsplatz zu fragen. In solchen Unternehmen wird diese Form der Kommunikation als normal empfunden.

Führen diese Gespräche tatsächlich zu einer Änderung der Mentalität bezüglich der Arbeitssicherheit innerhalb der Belegschaft?

Diese Frage bekomme ich in meinen Seminaren häufig gestellt. Meine Antwort darauf lautet: Ja. Jedoch nur, wenn ein Großteil der Führungskräfte diese Gespräche auch führen, also dieses Prinzip im Unternehmen mit Leben füllen. Nur dann finden wir im Betrieb eine lebendige Unternehmenskultur wieder, aber nur dann. In allen anderen Fällen besteht diese Kultur nur auf dem Papier und letztlich die Tinte nicht wert, mit der sie verfasst wurde. Die Führungsmannschaft muss sozusagen das dieses Feld vorbereiten. Dafür brauchen wir die berühmten achtzig Prozent der Führungskräfte, die diese Kultur. Ist das der Fall, finden wir im Unternehmen die kritische Masse vor, mit der sich eine Unternehmenskultur umsetzen lässt.

Falls in Ihrem Betrieb eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur ansteht, oder vielleicht sogar durch dieses Buch zur Diskussion gestellt werden, empfehle ich die Einhaltung folgender Punkte: Die Entwicklung der Unternehmenskultur muss immer (!) von der Geschäftsleitung initiiert werden. Dabei sollten die ersten Gespräche auch auf dieser Ebene geführt werden. Ebenso sollte das obere Management ein hohes Interesse daran besitzen, eine funktionierende Unternehmenskultur einzuführen. Eine Einstellung gemäß „wir machen das halt, damit wir so ein paar schriftlich gefasste Prinzipien haben“ wird in ihrer Umsetzung kläglich scheitern. Das verspreche ich Ihnen. Ersparen Sie sich in diesem Fall die ganze Arbeit, diese Zeit können Sie sicherlich anders einsetzen. Die Geschäftsleitung sollte also während des gesamten Prozesses dauerhaft Interesse am Thema zeigen und sich über sämtliche Entwicklungsschritte informiert halten. Wenn die oberste Führungsmannschaft die sprichwörtliche Flagge hochhält, wird die Wirkung auf die Belegschaft enorm sein. Denken Sie dabei an mein Beispiel aus dem Pharmakonzern. Wenn Ihr Unternehmen diesen Weg einhält, wird sich die neu definierte Unternehmenskultur mit Sicherheit auf schnellstem Wege durch alle Abteilungen verbreiten.