



Die Wirksamkeit erhöhen

Wie finde ich als Sifa mehr Gehör?

Viele Fachkräfte für Arbeitssicherheit sind sehr technisch geprägt. Sie sind oft Ingenieure oder Meister und haben ein umfangreiches sicherheitstechnisches und fachliches Wissen. Es wird häufig der Fehler gemacht, dass man davon ausgeht, dass allein das Wissen und das Argument den Gesprächspartner überzeugen. Dies ist leider nicht so.

Foto: © Stefan Bartel



Stefan Bartel

Stefan Bartel Academy

E-Mail: s.bartel@stefanbartel.com

www.stefanbartel.com

Wissen und Kompetenz ist eine Sache, jedoch nützt das beste Wissen nichts, wenn es nicht vermittelt werden kann oder wenn es nicht an den Mann oder die Frau gebracht werden kann und so andere nicht überzeugt werden können. Deshalb sind es für die Fachkraft für Arbeitssicherheit die wichtigsten Fragen, wie bringe ich die Dinge an den Mann oder an die Frau, wie verschaffe ich mir Gehör im Unternehmen nach oben und bei Mitarbeitern. Zu diesen Fragen liefert der vorliegende Artikel in der Praxis umsetzbare Antworten.

In der Rhetorik gibt es keine Garantie auf Erfolg. Deshalb gilt: Der Gesprächs-

partner kann immer nein sagen. Jeder Mensch hat die Hoheit für sich und seine Meinung oder seinen Standpunkt.

Die Regel Nummer eins heißt deshalb auch: Nichts klappt immer. Wir können bei geschickter Vorgehensweise immer nur die Wahrscheinlichkeit auf ein „ja“ eines Gesprächspartners erhöhen. Mehr nicht. Nur wenn die Fachkraft für Arbeitssicherheit dies wirklich verstanden hat und das Wissen auch umsetzen kann, dann ist ihr Einfluss im Unternehmen deutlich höher. Deshalb nenne ich diese dann auch „Safety Culture Manager“ (ein geschützter Begriff). Dieser ist dann in der Lage sein Wissen so an den Mann oder die Frau zu bringen, dass er dann im Unternehmen nachhaltige Wirkung erzeugen kann.

Es ist auch sehr wichtig, einen weiteren Aspekt zu verstehen. Diesen macht ein Zitat von Theodor Fontane deutlich: „Der Standpunkt macht es nicht, die Art macht es, wie man ihn vertritt.“ Dies bedeutet: es geht immer nur um Wirkung. Was ein Mensch sagt oder tut, ist im Grunde unerheblich. Einzig und allein die Wirkung zählt, die er durch sein Auftreten oder sein Reden erzielt. Ist diese Wirkung im gewünschten Sinne, so hat man alles richtig gemacht, ist diese Wirkung nicht

gewünscht, dann hat man immer alles falsch gemacht. Über die Wirkung entscheidet immer der andere, deshalb gibt es auch keine Garantie auf Erfolg. Das, was wir sagen, entfaltet seine Wirkung erst durch die Art und Weise, wie wir es sagen.

Die gute Nachricht für alle, die glauben Rhetorik liegt ihnen nicht: Leidenschaft schlägt Rhetorik. Das heißt, immer dann, wenn ein Mensch voller Leidenschaft hinter seinen Worten steht, wenn er selbst voll überzeugt ist von den Dingen, dann hat er einen hohen Einfluss auf andere Menschen. Es gibt eben Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die einen Job machen und es gibt Safety Culture Manager, die brennen für ihre Aufgabe. Klar ist, der Letztgenannte hat weit bessere Chancen auf Einfluss und Wirkung im Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es für alle Menschen wichtig, insbesondere für diejenigen, deren Erfolgsgrundlage Kommunikation heißt, zu reflektieren und sich klar zu machen, wie ist das, was von mir an Wirkung auf andere Menschen ausgeht. Daraus können dann geeignete Schlüsse für die Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens gezogen werden.

Wie finde ich nun mehr Gehör nach



Foto: © Goodideas - stock.adobe.com

oben?

Gerade dann, wenn Vorgesetzte sehr direktiv, dominant und wenig einbeziehend sind ist es wichtig, dass die Sifa sich in der Beziehung richtig positioniert. Deshalb drei Tipps, die den Erfolg der Fachkraft für Arbeitssicherheit nachhaltig stärken.

Tipp 1: Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass man einen anderen Menschen nicht ändern kann, am wenigsten den eigenen Vorgesetzten. Was man allerdings ändern kann ist sein eigenes Verhalten. Man kann immer wieder feststellen, dass auch ein cholerischer Chef nicht mit allen Mitarbeitern gleich aggressiv umgeht, sondern dass es hier auch wichtige Unterschiede gibt. Diese sind einerseits auf Sympathie und Antipathie zurückzuführen und andererseits auch darauf, dass Mitarbeiter mit eben diesem Chef unterschiedlich umgehen. Deshalb ist eine erste Empfehlung: schauen Sie sich genau diejenigen Kollegen an, mit denen der Chef nicht derart umgeht, sondern einen anderen Ton anschlägt. Was machen diese Kollegen im Umgang mit dem Chef anders? Die Antwort auf diese Frage gibt oft erste Anhaltspunkte für eine Änderung des eigenen Verhaltens dem Chef gegenüber. Klar ist: alles muss zum Menschen und seiner Art passen. Es nutzt nichts ein Verhalten nachzuahmen, das nicht zur eigenen Persönlichkeit passt. Menschen, die eine Kopie sind, sind niemals der Erste, sondern immer maximal der Zweite, denn eine Kopie ist immer schlechter als das Original. Ich gehe noch weiter und sage: dann machen sich diese Menschen lächerlich.

Tipp 2: Die nächste Empfehlung ist sich klar zu machen, wozu der Chef die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat. Kein

Chef stellt eine Fachkraft für Arbeitssicherheit ein, damit sie Probleme macht, sondern damit sie Probleme löst. Also ist es zielführend, dem Chef keine zusätzlichen Probleme zu schaffen, sondern einen Beitrag zu leisten, um seine Probleme zu lösen. Das bedeutet konkret: Man geht nie mit einem Problem zum Chef, ohne einen Lösungsvorschlag vorbereitet zu haben. Erfolgreich Menschen sagen nicht zum Chef, dass etwas nicht funktioniert, sondern haben sich angewöhnt immer gleich einen eigenen Lösungsvorschlag anzubringen. So haben schon viele Mitarbeiter festgestellt, dass sich über kurz oder lang die Beziehung zum eigenen Vorgesetzten zum Positiven verändert hat.

Wer mit diesem Kommunikationsprinzip nach einer Weile schon sicherer umgehen kann, kann langsam dazu übergehen, seinen Chef zu führen. Das klingt womöglich ein wenig abgehoben, ist aber sehr realistisch. Was steckt dahinter? Wenn es zukünftig ein Problem gibt, dann geht ein erfolgreicher und kluger Mitarbeiter mit zwei Lösungsvorschlägen zu seinem Chef. Dabei aktiviert er das Relativitätsprinzip der Psyche bei seinem Chef mit einem einfachen Kniff. Der erste Vorschlag, den er präsentierst, ist ein Vorschlag der perfekten Art, der in der Regel aufwändiger ist und zu Abwehrreaktionen des Chefs führen wird. Wenn das passiert, dann läuft es gut. Dann kommt nämlich der zweite Vorschlag. Ein Vorschlag, der ein wenig abgeschwächer ist, der einfacher umzusetzen und weniger aufwändig ist. Dann kann gegebenenfalls noch die Frage nachgeschoben werden, was er denn zu diesen beiden Vorschlägen meint. Egal wie es jetzt weiter geht, so wurde nun in jedem Fall die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der zweite Vorschlag in einem besseren Licht dasteht.

Tipp 3: Eine dritte Empfehlung geht direkt in Richtung Selbstmarketing. Angenommen der Chef gibt der Sifa eine schwere, unübersichtliche und im Augenblick kaum durchführbare Aufgabe. Nun gibt es zwei Möglichkeiten zu reagieren:

- Möglichkeit 1: „Oh, das ist schwierig, ich weiß nicht, ob ich das schaffe und die Zeit dazu fehlt sowieso.“ Angenommen nach einiger Zeit wird ihm dann eine Lösung präsentiert, in welchem Licht wird diese Lösung nun wohl stehen? Klar, er wird sie im Licht des Eindrucks sehen, der bei ihm während der Auftragserteilung entstanden ist.
- Möglichkeit 2: „Oh, das ist interessant, ich gebe mein Bestes und bin selbst gespannt, wohin uns diese Aufgabe führen wird.“ Nun wird ihm auch nach einiger Zeit eine Lösung präsentiert, in welchem Licht wird diese Lösung nun stehen? Auch jetzt wird sie im Licht des Eindrucks sehen, der bei ihm während der Auftragserteilung entstanden ist.

Nun wird klar, bereits die Reaktion bei der Aufgabenübernahme legt die Basis für die Akzeptanz des Ergebnisses beim Vorgesetzten.

Wenn all diese Gedanken nicht weiterhelfen, solltest man sich die Frage stellen, ob man den richtigen Chef hat und sich dann gegebenenfalls den Richtigen suchen. Für gute Leute ist der Markt derzeit günstig. Also wie auch immer: Jeder muss eine Entscheidung treffen. Entweder man gibt für den jetzigen Chef sein Bestes oder man sucht sich einen Neuen. Bitte Vorsicht! Manchmal ist man selbst auch Teil des Problems und diesen Teil nimmt man überall hin mit.

Wie finde ich nun mehr Gehör bei Mitarbeitern?

Eine oft alltägliche Situation: bei einem Rundgang trifft man einen Mitarbeiter an, der sich nicht an eine Regel hält oder eigenmächtig Dinge tut, die nicht in Ordnung sind. Klar ist, ein Safety Culture Manager spricht immer diese Mitarbeiter an, er wird nie einfach so weitergehen. Dann gibt es typische Antworten von Mitarbeitern. Die häufigsten sind dabei oft:

- „Ich bin schon viele Jahre hier und es ist noch nie etwas passiert.“
- „Das haben wir schon immer so gemacht.“

Weitere Informationen: Stefan Bartel hat unter anderem das empfehlenswerte Buch „Kulturwandel - Wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen“ herausgegeben. Außerdem beginnt Ende Februar 2021 eine neue Ausbildung zum Safety Culture Manager, siehe www.stefanbartel.com.

- „Andere Kollegen machen das auch so.“

In den meisten Unternehmen sind dies typische Antworten. Diese Antworten sind für eine glaubwürdige Art der Gesprächsführung sehr gefährlich. Warum ist das so? Ganz einfach, es stimmt und ist die Wahrheit. Der Mitarbeiter ist schon lange im Hause und hat noch nie einen Unfall gehabt oder das wurde bisher immer so gemacht oder andere Kollegen machen das ja auch wirklich so. Nun kommt es entscheidend darauf an, wie geht der Safety Culture Manager mit diesen Antworten um? Man kann sich gut vorstellen, wenn man jetzt diese Antwort negiert oder in Frage stellt oder nicht gelten lässt, dann fühlt der Gesprächspartner sich nicht ernst genommen, nicht respektiert oder übergangen. Dann wird Motivation zerstört. Dies führt dann bei vielen Mitarbeitern zu dem Gedanken, „wenn der so tut, als ob er mich ernst nimmt, dann tue ich ab sofort so, als ob ich arbeite, faires Geschäft“. Aber wie geht es besser?

Es gilt das folgende Prinzip im Gespräch, der erfolgreichen Einwandbehandlung. Diese besteht immer aus drei Teilen:

1. Annahme der Aussage des Mitarbeiters. Dahinter steckt eine Form der positiven Aufnahme des Standpunktes.

Wichtig: keinesfalls dagegenreden.

2. Ein bis zwei Sätze, die eine Brücke schlagen vom Standpunkt des Gesprächspartners zum Standpunkt des Safety Culture Manager. Eine Brücke, über die der andere dann gehen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren. Eine Brücke braucht immer zwei Fundamente, auf jeder Seite eines, dann steht sie stabil. Deshalb ernst nehmen des Standpunktes des Gesprächspartners.
3. Eine weiterführende Frage stellen. Diese muss immer kommen, sonst läuft man Gefahr, dass das Gespräch sich im Kreis dreht oder der Partner auf der anderen Seite der Brücke fremdelt und will wieder zu seinem ursprünglichen Standpunkt zurück gehen.

Also drei Teile, positive Annahme des Einwandes, ein oder zwei Brückensätze und dann eine Frage stellen, die das Gespräch auf eine andere Ebene und damit weiter voranbringt.

Die Tabelle zeigt konkrete Beispiele für die drei angesprochenen Einwände der Mitarbeiter:

Oft hat man im Gespräch nur wenig Zeit nachzudenken und dann fallen einem solche Formulierungen nicht ein. Deshalb ist es wichtig, Folgendes zu tun:

- Vorab mögliche Einwände von Ge-

sprächspartnern aufschreiben. Die zwei oder drei häufigsten auswählen.

- Geeignete und zur eigenen Persönlichkeit passende Antwortformulierung finden und aufschreiben. So lange umformulieren, bis sie wirklich stimmig sind und zum eigenen Sprachschatz passen.
- Auswendig lernen.

Denn nur wenn man die Dinge *in sich hat*, ist man in der Lage, sie in kurzer Zeit im Gespräch abzurufen. Von Goethes Faust wissen wir: der Weg hinein (ins Gehirn ist dabei gemeint) bestimmt den Weg hinaus. Dann macht Gesprächsführung Freude und befähigt die Fachkraft für Arbeitssicherheit zu mehr Wirksamkeit, nach oben und in die Mannschaft hinein.

Einwand	Methode und Formulierungsbeispiel
Bin schon lange da und es ist noch nie etwas passiert.	Methode: Gerade, weil-Technik Gerade weil du schon lange da bist und viel Erfahrung hast, ist es wichtig, dass du für die Jungen ein positives Vorbild bist. Jetzt frage ich dich direkt: Kann es denn dein Interesse sein, dass ein Kollege verunfallt, weil er es dir nachmacht?
Das haben wir schon immer so gemacht.	Methode: Verständnis zeigen Das kann ich gut verstehen. Genau das haben deine Kollegen aus der anderen Schicht anfangs auch gesagt. Nur als sie dann gesehen haben, wie einfach der neue Ablauf ist, wie viel Zeit sie sich dadurch sparen, dann waren sie froh, dass wir darüber gesprochen haben. Wie wichtig ist es für dich, dass du deine Arbeit vereinfachen kannst?
Andere machen das auch.	Methode: Einerseits und andererseits Auf der einen Seite kann ich dich gut verstehen. Auf der anderen Seite sagt Albert Einstein Schwachsinn ist jeden Tag das Gleiche zu tun und bessere Ergebnisse zu erwarten. Wie können wir bessere Ergebnisse erzielen?