PA
PRÄVENTION AKTUELL

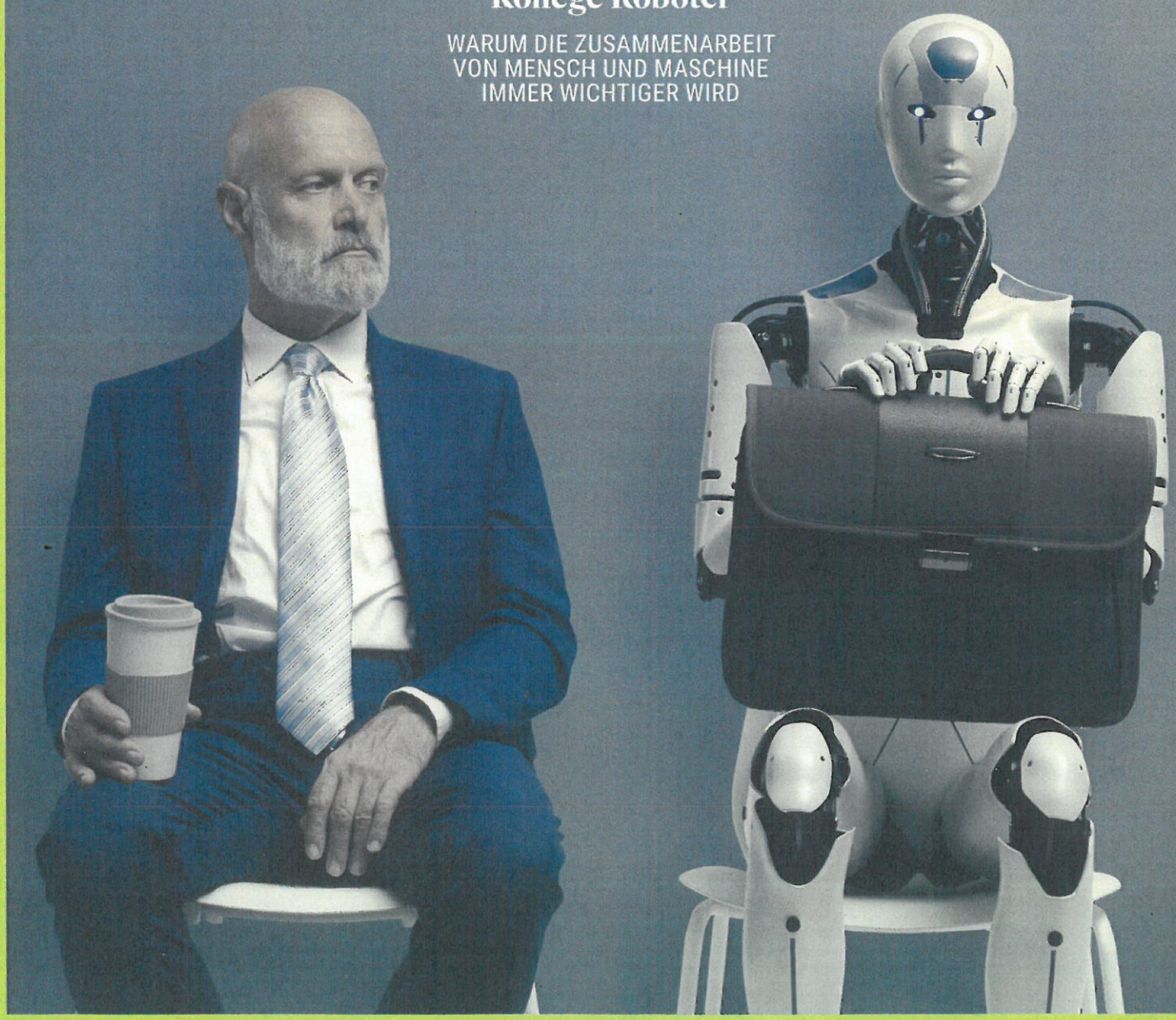
10100 | AUSGABE 02-2023 | WWW.PRAEVENTION-AKTUELL.DE | 6,80 EUR

36
Corporate Purpose
DER TIEFERE SINN IM UNTERNEHMERISCHEN HANDELN

54
Digitaler Stress
WIE ER ENTSTEHT UND WAS DAGEGEN HILFT

Kollege Roboter

WARUM DIE ZUSAMMENARBEIT
VON MENSCH UND MASCHINE
IMMER WICHTIGER WIRD



So verbessern Sie die Sicherheitskultur im Unternehmen

Wenn ein Kulturwandel im Unternehmen Erfolg haben soll, sind ein oder mehrere Prozesstreiber erforderlich. Diese sogenannten Safety Culture Manager® (SCM) steuern den Prozess und bringen Führungskräfte und Mitarbeiter dazu, das zu tun, was getan werden muss.

Text: Stefan Bartel

Damit der Wandel zu einer verbesserten Sicherheitskultur gelingt, bedarf es bestimmter Voraussetzungen im Unternehmen und bestimmter Kompetenzen der Safety Culture Manager®. Die Erfahrung zeigt, dass in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in der Regel ein SCM ausreichend ist. Bei mehr als 300 Mitarbeitern ist ein zweiter sinnvoll, bei über 1.000 Mitarbeitern auch ein dritter.

Rolle des Safety Culture Managers®

Der Begriff ist bewusst gewählt und unterscheidet sich deutlich von der Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa). Er weist einerseits auf die weiter reichenden Aufgaben und andererseits auf die erweiterten Kompetenzen des Safety Culture Managers® im Unterschied zur klassischen Sifa hin. Als SCM kommen in erster Linie Fachkräfte für Arbeitssicherheit infrage, die mehr wollen. Grundsätzlich kann dies aber auch eine Führungskraft sein oder ein Leistungsträger aus dem Nachwuchsbereich.

Aufgaben im Unternehmen

Unternehmen, die nichts verändern wollen, benötigen keine SCM. Ein oder mehrere SCM werden nur dort gebraucht, wo ein Kulturwandel im Unternehmen in Sachen Arbeitssicherheit eingeleitet werden soll. Daraus ergibt sich seine Rolle: Er ist ein Prozessbegleiter, der dafür Sorge trägt, den Wandel im Unternehmen weiterzuführen. Dies ist eine hochdynamische Aufgabe, bei der die genaue Ausgestaltung sich erst durch den Prozessverlauf ergibt. Das ist wohl der größte Unterschied zur Sifa, deren Aufgabe eher statisch ist, da es vor allem darauf ankommt, einen möglichst sicheren Zustand zu erreichen. Hieraus ergeben sich für den SCM völlig andere Kompetenzen, die weit über die der reinen Sifa hinausgehen.

Einfluss und Rolle der Unternehmensleitung

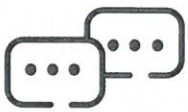
Der Wandel wird von der Unternehmensleitung initiiert und beauftragt. Diese ermächtigt den SCM, den Prozess im Unternehmen zu begleiten und dafür zu sorgen, dass in allen Bereichen des Unternehmens die Veränderung auch spürbar wird. Der SCM berichtet deshalb direkt an die Unternehmensleitung. Besonders wichtig: Ohne die Unterstützung und den Rückhalt der Unternehmensleitung kann der SCM seine Rolle nicht erfüllen.

Selbstverständnis des Safety Culture Managers®

Der SCM ist in einem dynamischen Umfeld tätig. Dieses ist nicht genau vorbestimmt, sondern entwickelt sich von Schritt zu Schritt. Für ihn bedeutet dies, dass er jeweils den nächsten Prozessschritt plant und einleitet. Daraufhin prüft er, ob der Schritt richtig war. Er kann mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen entscheiden, ob er so weitermacht oder ob der Schritt korrigiert werden muss. Viele technisch orientierte Menschen – beispielsweise viele Ingenieure – gehen davon aus, dass bei diesem Prozess allein das logische Argument zählt. Sie denken, dass man allein damit Einfluss auf das Verhalten der Menschen nehmen kann. Ja, das Argument ist wichtig. Aber jedes Argument muss entsprechend verpackt, intoniert und dargestellt werden.

Kompetenzen des Safety Culture Managers®

Aus den genannten Punkten ergeben sich die fünf folgenden Kompetenzbereiche. Auf dieser Klaviatur muss ein erfolgreicher SCM spielen können.



1. Kommunikation verstehen

Wie Theodor Fontane schon sagte: „Der Standpunkt macht es nicht. Die Art macht es, wie man ihn vertritt." Das bedeutet für jede Art von Kommunikation – insbesondere, wenn man damit Einfluss nehmen möchte –, dass die Kraft, die Energie und die eigene volle Überzeugung hinter den Worten die eigentliche Wirkung erzeugen. Hier kommt die frohe Botschaft für alle, die glauben, Rhetorik liegt ihnen nicht: Leidenschaft schlägt Rhetorik. Immer. Getreu dem Motto: Man muss den Menschen etwas nur laut genug, oft genug und intensiv genug sagen, irgendwann werden sie es glauben.

Was also wirklich zählt, ist die Wirkung, die man bei anderen Menschen erzielt. Das gilt für alle, deren Beruf auf Kommunikation gründet. Also Führungskräfte, SCM oder Trainer. Das Dumme dabei ist jedoch, dass über die Wirkung immer der andere entscheidet. Wenn man eine in seinem Sinne gewünschte Wirkung erzielt, hat man alles richtig gemacht. Wenn nicht, dann nicht.

Kraft, Energie und Überzeugung eines Menschen werden in der Körpersprache und dem Klang der Stimme deutlich. Kraft in der Stimme und Dynamik im Körper – wenn quasi der ganze Körper spricht – lassen bei anderen die Worte richtig zur Geltung kommen. Der Inhalt ist entscheidend, denn ohne Inhalt brauchen wir nicht zu sprechen, aber welche Wirkung der Inhalt erzielt, wird in Ausstrahlung, Auftreten und der Energie in der Stimme entschieden. →

2. Einflussnahme verstehen

Gerade der SCM muss ein Meister in der Kunst der Beeinflussung von Menschen sein. Er muss verstehen, wie erfolgreiche Einflussnahme genau funktioniert. Hier sind zwei Grundaussagen entscheidend: Man kann andere nicht überzeugen. Man kann andere nur einladen, sich selbst zu überzeugen.

Diese beiden Aussagen bringen oft das Weltbild von Menschen durcheinander. Wenn jemand glaubt, das Argument zählt, so muss er etwas Entscheidendes wissen. Auf jedes Argument gibt es ein Gegenargument. Die Bedeutung eines Arguments ist vom Standpunkt des Menschen abhängig. Von der einen Seite betrachtet ist die Ziffer eine Sechs und von der anderen Seite betrachtet ist sie eine Neun. Wenn der eine sagt, hier ist es gefährlich, sagt der andere, ich bin schon lange hier, passe genau auf und mir ist noch nie etwas passiert. Interessant ist: Oft haben beide Seiten recht. Nur hat man dann im Gespräch eine Konfrontation, aus der der SCM nicht mehr so leicht herauskommt.

Besser ist es, den Gesprächspartner durch geschickte Fragen zum Nachdenken zu bringen. Es gilt der Grundsatz: Eine geschickte Frage öffnet den Geist des Menschen und eine Behauptung verschließt ihn. Das Geheimnis ist es, die Gedanken des anderen so zu lenken, dass dieser von selbst auf die gewünschte Lösung kommt. Hier kommt der Grundsatz zur Wirkung: Menschen können immer dem widersprechen, was andere sagen, sind aber dem vollständig ausgeliefert, was sie zu sich selbst sagen. Also lassen wir andere in unserem Sinne zu sich selbst sprechen.

Noch ein Gedanke zum Umgang mit klassischen Einwänden von Mitarbeitern, also: „Das haben wir noch nie so gemacht", „Das haben wir schon immer so gemacht" oder „Ich bin schon lange da und noch nie ist etwas passiert". Diese Aussagen bergen eine Schwierigkeit in sich: Sie stimmen alle. Aus Sicht des Mitarbeiters ist dies die Wahrheit. Jetzt gilt ein einfaches Prinzip: Wenn man die Wahrheit des Gesprächspartners nicht gelten lässt, dann wird er vermutlich die eigene Wahrheit auch nicht gelten lassen. Deshalb muss der SCM einen Weg finden, den Standpunkt des Gesprächspartners gelten zu lassen, ihn zum Gewinner zu machen und dann die Vorteile seines Standpunkts aufzeigen und so quasi eine Brücke vom Standpunkt des Gesprächspartners zum eigenen Standpunkt bauen. Dies ist dann die Champions League der Gesprächsführung.

DER AUTOR:
Der Diplom-Ingenieur **Stefan Bartel** beschäftigt sich seit mehr als 30 Jahren als Trainer, Moderator und Redner mit den Fragen: Wie nehme ich erfolgreich Einfluss auf Menschen, wie berühre, inspiriere und bewege ich andere? Er verbindet die Themen Führung und Arbeitssicherheit und unterstützt so Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer Kultur. Neben seiner Tätigkeit als Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und Akademien ist er Buchautor. In der „Stefan Bartel Academy" bietet er sein Wissen einer breiten Öffentlichkeit an und bildet zum zertifizierten Safety Culture Manager® aus. Mehr Informationen gibt es unter: www.stefanbartel.com

Eine geschickte Frage öffnet den Geist des Menschen

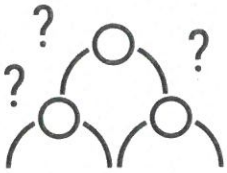
3. Vorgesetzte verstehen

Ein wenig spitz ausgedrückt gilt für den SCM das Gleiche wie für andere Mitarbeiter. Der eigene Vorgesetzte ist die wichtigste Person für den SCM im Unternehmen. Seine Meinung entscheidet nachhaltig mit, welche Freiräume er bekommt und welche Entwicklungsschritte möglich sind. Deshalb muss es das ureigene Interesse des SCM sein, dass der Vorgesetzte eine gute Meinung von ihm hat.

Der wichtigste Punkt dabei ist, dass man seinem Vorgesetzten keine Probleme bereitet, sondern Probleme löst. Deshalb ist es entscheidend, immer mit Problem und Lösung zum Vorgesetzten zu gehen. Idealerweise mit zwei Lösungen. Eine sogenannte Luxuslösung, teuer und komfortabel, und eine praktikable und realistische Lösung, günstiger und einfacher. Wenn dann die Luxuslösung zuerst vorgetragen wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die wirkliche Lösung akzeptiert wird. So wird das Relativitätsprinzip der Psyche geschickt aktiviert.

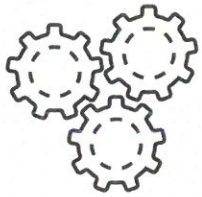
Eine weitere Empfehlung geht direkt in Richtung Selbstmarketing. Angenommen der Vorgesetzte gibt dem SCM eine schwere, unübersichtliche und im Augenblick kaum durchführbare Aufgabe, gibt es zwei Möglichkeiten zu reagieren. Möglichkeit 1: Man sagt: „Oh, das ist schwierig, ich weiß nicht, ob ich das schaffe, und die Zeit dazu fehlt sowieso." Angenommen nach einiger Zeit präsentiert man dann seine Lösung, in welchem Licht wird diese Lösung nun wohl stehen? Klar, sie wird im Licht des Eindrucks gesehen, der während der Auftragserteilung entstanden ist. Möglichkeit 2: Man sagt: „Oh, das ist interessant, ich gebe mein Bestes und bin selbst gespannt, wohin uns diese Aufgabe führt." Nun wird auch hier nach einiger Zeit eine Lösung präsentiert, in welchem Licht wird diese Lösung nun stehen? Auch jetzt wird sie im Licht des Eindrucks stehen, der während der Auftragserteilung entstanden ist, da bereits die Reaktion bei der Aufgabenübernahme die Basis für die Akzeptanz des Ergebnisses beim Vorgesetzten legt.

Weiter ist es wichtig, sich klarzumachen, dass man einen anderen Menschen nicht ändern kann, am wenigsten den eigenen Vorgesetzten. Was man allerdings ändern kann, ist das eigene Verhalten. Man kann immer wieder feststellen, dass auch ein cholerischer Chef nicht mit allen Mitarbeitern gleich aggressiv umgeht, sondern dass es hier auch Unterschiede gibt. Diese sind einerseits auf Sympathie und Antipathie zurückzuführen. Andererseits auch darauf, dass Mitarbeiter mit ebendiesem Chef unterschiedlich umgehen.



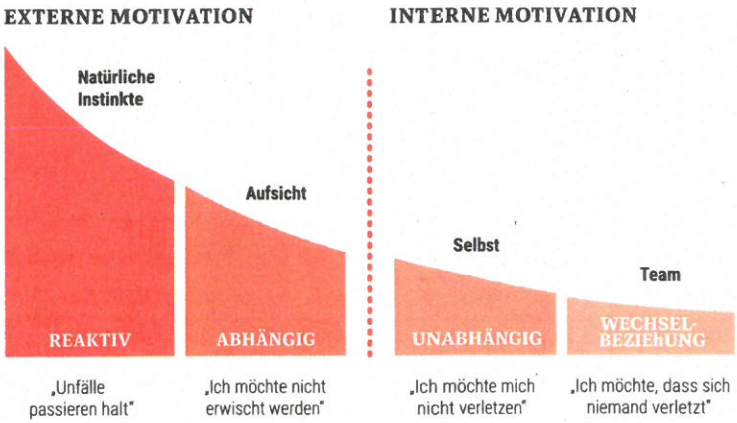
4. Teams verstehen

Ein weiterer Erfolgsfaktor für den SCM ist es, mit Teams in kurzer Zeit Ergebnisse zu erarbeiten. Ein SCM sollte weniger Vorgaben machen, sondern versuchen, Betroffene als Beteiligte ins Boot zu holen. Dies gilt für Projektteams, die Methoden im Kulturwandel erarbeiten, und auch für Mitarbeiterteams, die Gefährdungsanalysen unter Anleitung erstellen. In beiden Fällen ist die Nachhaltigkeit in Form von Akzeptanz der Ergebnisse wesentlich höher, als wenn Dinge vorgegeben werden. Hierzu bedarf es spezieller Kenntnisse in der Steuerung von Gruppen und bei der Einflussnahme auf und in Gruppen. Diese münden in Fragetechniken in Gruppen und in die Anwendung von Moderationstechniken.



5. Unternehmenskultur verstehen

Das beste Erkenntnisinstrument zur Qualifizierung der Unternehmenskultur ist die Bradley-Kurve (siehe Infografik) und daher sollte diese im Unternehmen gezielt genutzt werden. Sie gibt einerseits über die Positionierung des Unternehmens Auskunft und bietet andererseits verschiedene Methoden, die zur jeweiligen Positionierung passend sind. Ganz pauschal gilt: Bis zur zweiten Kategorie in der Bradley-Kurve bringen dirigistische Methoden, also top-down, den Erfolg. Allerdings wird mit diesen Methoden darüber hinaus kein Erfolg möglich sein. Ab der dritten Kategorie gelingt weiterer Erfolg nur durch Verständnis und Einbeziehen der Mitarbeiter und nicht mehr durch Druck von oben. Als konkretes Beispiel dient hierbei das Aufzeigen von Schwachstellen und Fehlern bei Sicherheitsrundgängen.

Bis zur zweiten Kategorie bringt es den Erfolg, den Finger in die Wunde zu legen und Fehler öffentlich zu machen. Allerdings führt dies zu einer Verharrung in der zweiten Kategorie. Ab der dritten Kategorie ist es Erfolg versprechender, mit den Stärken zu arbeiten. Man sollte hierbei zunächst positive Aspekte ins Spiel bringen und dann im Konjunktiv (wenn ..., dann wäre es noch sicherer) auf Fehler aufmerksam machen. So verleiht man den Worten eine völlig andere Wirkung, wenn es darum geht, dass andere das tun, was getan werden soll. ▮

Bradley-Kurve