

Stefan Bartel

SafetyPower

**Die wahren Geheimnisse einer
SafetyKultur**

Stefan Bartel

SafetyPower

Die wahren Geheimnisse einer SafetyKultur

Wie optimale Kommunikation den Reifegrad
der Unternehmenskultur beeinflusst und so
Arbeitssicherheit und Produktivität steigert

SafetyPower

2024, 1. Auflage

©**Stefan Bartel**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil des Buches darf ohne schriftliche Genehmigung von Stefan Bartel in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

Lektorat: Iris Pilzer

Satz: Stefan Bartel, Iris Pilzer

Covergestaltung: Angela Ruck

Druck: sedruck, Leipzig

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1. Einführung: Der offene Geist bringt dich weiter	13
Die 2V2A-Lerntechnik von Napoleon Hill	
Schritt 1: Verstehen eines Sachverhaltes	
Schritt 2: Verbindungen zur eigenen Anwendungssituation herstellen	
Schritt 3: Anpassen der Vorgehensweise an eigene Talente und Strukturen	
Schritt 4: Anwenden der Erkenntnisse in der Praxis	
2. Einordnung zum Thema Arbeitssicherheit	22
3. Der Safety Culture Manager® als Erfolgsmacher	24
Kompetenzen des Safety Culture Managers®	
10 Leitfragen für erfolgreiche Safety Culture Manager®	
4. Einfluss der Führung auf Arbeitssicherheit	45
5. Die Sache mit dem Verhalten der Menschen	48
Einflussfaktor innere Einstellung	
Einflussfaktor Führung	
Einflussfaktor Unternehmenskultur	
Einflussfaktor Präsenz	

6. Die Prinzipien des Wandels verstehen	59
7. Kulturwandel – der Weg in die Sackgasse	62
8. Kulturwandel – der Weg zum Erfolg	64
Erfolgsfaktor 1: Orientierung	
Erfolgsfaktor 2: Wertschätzung	
Erfolgsfaktor 3: Anerkennung	
Erfolgsfaktor 4: Konsequenz	
Praxisanwendung im Unternehmen	
9. Die Bradley-Kurve als Erkenntnisinstrument	78
1. Kategorie: Niemanden kümmert Arbeitssicherheit	
2. Kategorie: Arbeitssicherheit ist für „die da oben“	
3. Kategorie: Arbeitssicherheit ist für mich	
4. Kategorie: Arbeitssicherheit ist für uns	
10. Kulturentwicklung entlang der Bradley-Kurve	97
11. Positionierung auf der Bradley-Kurve	103
Zweidimensionale Positionierung	
Kriterienbasierte Positionierung	

12. Handlungsempfehlungen aus der	
Positionierung auf der Bradley-Kurve	108
Generelle Empfehlungen	
Praxisbeispiel: Veränderung des Sicherheits-	
rundgangs	
Der Weg in die 4. Kategorie	
13. Wirkungsbereiche des Safety Culture	
Managers®	118
Verkaufen von Arbeitssicherheit	
Kommunikation verstehen	120
Allein die Wirkung entscheidet	
Die Wirkfaktoren des Menschen	
Wirkung durch Körpersprache	
Wirkung durch Blickkontakt	
Wirkung durch die Stimme	
Wirkung durch Worte	
Einflussnahme verstehen	142
Erster Grundsatz des Überzeugens	
Die Macht der Pause	
Zweiter Grundsatz des Überzeugens	
Management verstehen	147
Die 10 Erfolgsmacher des Safety Culture	
Managers®	
Teamsituationen verstehen	150
Herausforderungen in Gruppensituationen	
Die Rolle des Safety Culture Managers®	
Einsatz von Moderation	
Organisation von Meetings	
Unternehmenskultur verstehen	156

14. Führung auf Augenhöhe durch den Safety Culture Manager®	157
Veränderungen in der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt	
Kritik erfolgreich und mit Langzeitwirkung	160
Schriftlichkeit schafft Verbindlichkeit Hintergründe zum Gesprächsleitfaden Zukunft gestalten im Gespräch Umgang mit anhaltender Uneinsichtigkeit Einstieg ins Gespräch – der Weg zur Einsicht Die machtvollste Frage in der Rhetorik Der Gesprächsleitfaden zur Kritik Zusammenfassung: Die 10 Leitgedanken für gute Kommunikation	
Moderne Unterweisung mit Tiefenwirkung	185
Das Dilemma in der Unterweisung Veränderung der Unterweisung anhand der Bradley-Kurve Unterweisung nach Bradley 1. Kategorie Unterweisung nach Bradley 2. Kategorie Unterweisung nach Bradley 3. und 4. Kategorie	

Erfolgreich auftreten und Menschen inspirieren	191
Richtige Positionierung anhand deiner Talente	
Die richtige Einstellung, um Menschen zu inspirieren	
Mutiges und erfolgreiches Auftreten	
Die 10 Leitgedanken guter Rhetorik	
Gemeinsam im Team Menschen begeistern	204
Einstimmung auf ein Meeting	
Die Schritte im Ablauf des Meetings	
Besondere Tipps für den Erfolg im Meeting	
Umgang mit speziellen Teilnehmern	
Erfolg durch Präsenz und Schlagfertigkeit	
Umgang mit falschen oder nicht zielführenden Aussagen	
Umgang mit Monologen oder Vielrednern	
Umgang mit häufigen Nachfragern	
Teilnehmer greifen die Sache an, inhaltlicher Angriff	
Die 10 Leitgedanken einer erfolgreichen Teamsitzung	

15. Gesprächstechniken mit hohem Einflusspotenzial	221
Durch Fragen die Gedanken von Menschen steuern	221
Die Vorteile guter Fragetechnik	
Innere Haltung für gute Fragetechnik	
Fokussierung auf den Gesprächspartner	
Die Macht der Pause	
Die wichtigsten Fragearten	
Souveräner Umgang mit Widerstand und Einwänden	234
Einstellung zum Umgang mit Einwänden	
Situationen für den Safety Culture Manager®	
Das Prinzip der Einwandbehandlung	
Techniken zur Einwandbehandlung	
16. Zusammenfassung	242
17. Die Ausbildung zum Safety Culture Manager®	243
Der Autor	244
Abbildungsverzeichnis	245
Quellen und Literaturverzeichnis	246
Weitere Bücher des Autors	247

Vorwort

Warum habe ich dieses Buch geschrieben?

Mein Buch *Wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen* erschien 2017 im Wiley-Verlag. Es war meines Wissens das erste und damals einzige Buch am Markt, das den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterführung und Arbeitssicherheit beleuchtet hat. Dadurch wurde es zum Standardwerk für viele Führungskräfte, gerade in Unternehmen, die einen Kulturwandel einleiten wollten.

In den letzten Jahren habe ich das darin vermittelte Wissen erweitert und neue Einsichten gewonnen. Ich habe weitere zielführende Schritte im Kulturwandel erarbeitet und möchte dich damit befähigen, den Wandel in deinem Unternehmen noch besser zu begleiten. So entstand das Buch, das du gerade in Händen hältst.

Welchen Nutzen hast du durch dieses Buch und worauf solltest du beim Lesen achten?

Das Buch ist ein aufgeschriebenes Seminar. Nicht ein Tag – nein, es sind insgesamt 12 Seminartage, die dich in diesem Buch begleiten werden, untersetzt mit meinem Wissen der letzten mehr als 30 Jahre. In den einzelnen Kapiteln hast du

neben reinem Wissen auch direkte Handlungsanleitungen, um den Kulturwandel in deinem Unternehmen anzustoßen und erfolgreich zu begleiten. Teilweise gebe ich dir sogar eine Schritt-für-Schritt-Anleitung.

Bitte beachte: Ich zeige dir dabei nur die Richtung. Deinen Weg musst du selbst finden und auch selbst gehen. Ich sage dir nie, was du tun sollst. Ich möchte dich vielmehr dazu inspirieren, über dich und dein Unternehmen nachzudenken, dein Tun zu reflektieren und dann selbst zu entscheiden, was du in der Zukunft ändern willst – oder eben nicht. Du kannst alles auch lassen, wie es war, weil es schon gut war.

Wie in allen Seminaren gilt auch hier: Ich sage dir nicht die Wahrheit im Sinne eines generellen Richtigkeitsanspruchs – ich sage dir nur meine Meinung. Bitte beachte diesen Gedanken. Du hast dich entschieden, dieses Buch zu kaufen, deshalb musst du jetzt mit meiner Meinung leben. Ich danke dir dafür.

1. Einführung: Der offene Geist bringt dich weiter

Bei meinem Wirken als Experte für Führungskomunikation and als Safety Culture Coach® habe ich bislang mehr als 70.000 Teilnehmer in meinen Veranstaltungen gehabt, von Führungskräften und Geschäftsführern über Vorstände bis hin zu Mitarbeitern und Sicherheitsleuten. Dabei ist mir etwas aufgefallen –unabhängig von der Hierarchiestufe, der Branche und der Unternehmenskultur: Es gibt immer wieder Menschen, die neue Gedanken oder einen Gedanken, der ihr bestehendes Erfahrungswissen in Frage stellt, ablehnen. Grundsätzlich. Diese Ablehnung erkennst du ganz einfach an der veränderten und ablehnenden Körpersprache. Oft ziehen sich diese Menschen zurück, flegeln im Stuhl, verschränken die Arme oder schütteln den Kopf.

Bitte verstehe mich richtig: Du darfst schon gegen etwas sein. Aber bitte erst, wenn du es auch komplett verstanden hast. Um das sicherzustellen, kannst du ganz einfach nachfolgende Technik nutzen.

Die 2V2A-Lerntechnik von Napoleon Hill

Napoleon Hill ist der Autor des berühmten Buchs *Denke nach und werde reich*.

Eine Anmerkung dazu:

Dieser Autor befand sich in seinem Jurastudium und verdiente sich nebenbei als Journalist etwas Geld dazu, als ihm im Alter von etwa zwanzig Jahren einer der damals reichsten Amerikaner, der Stahl-Baron Andrew Carnegie, einen interessanten Auftrag unterbreitete: Hill sollte untersuchen, ob bestimmte Erfolgsfaktoren existierten. Also Faktoren, an denen man Lebenserfolg festmachen konnte. Das Ganze spielte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts ab, und Napoleon Hill interviewte daraufhin die 500 erfolgreichsten Amerikaner, darunter Personen aus Wirtschaft, Industrie, Politik, Sport und Öffentlichkeit. Daraus entwickelte er in zwölf Regeln seine Thesen zum Erfolg im Leben. Sein wohl berühmtestes Werk, das den eingangs erwähnten deutschen Titel *Denke nach und werde reich* trägt, veröffentlichte Napoleon Hill erst im Jahre 1937. Dieses Buch wird heute noch gedruckt und es verkaufte sich weltweit etwa sechzig Millionen Mal.

In der später erschienenen Kurzfassung, Napoleon Hills goldenen Regeln, beschreibt er die 2V2A-Lerntechnik. Die jeweiligen Anfangsbuchstaben stehen dabei für die einzelnen Schritte dieser Technik. Nutzt du diese Technik, bist du nicht nur in der Lage, neu Erlerntes zu verstehen,

sondern du kannst es auch gezielt an dich und deine Situation anpassen. Denn nur so findest du Wege und Methoden, die dich authentisch machen und zu dir passen.

Schritt 1: Verstehen eines Sachverhalts oder Zusammenhangs

Verstehen lautet der erste Begriff. Erst wenn wir etwas – einen Zusammenhang – verstehen, können wir sinnvolle Tätigkeiten ableiten. Naturgemäß neigen die meisten Menschen jedoch dazu, neues Wissen oder neue Anwendungen erst einmal abzulehnen, sobald dadurch Bisheriges in Frage gestellt wird. Wir verhalten uns also lieber ein wenig misstrauischer, bevor wir vielleicht einen Fehler machen, der uns schaden könnte. Doch diese Einstellung ist nicht immer hilfreich und das Verstehen hilft uns, diese Hürde zu überwinden.

Ehe wir also etwas ablehnen, sollten wir versuchen zu erfahren, welches Wissen beispielsweise hinter einer Sache steckt, welche Energie, welche Lebenserfahrung. Natürlich muss man das alles auch richtig einordnen können, also in den Kontext einer Aufgabe setzen.

Wie ihr euch sicher vorstellen könnt, habe ich schon viele Teilnehmer erlebt, die gegen neue Gedanken waren, ohne diese verstanden zu haben. An der Mimik und an der Körpersprache erkenne ich genau, dass jemand dagegen ist, bevor er die wirklichen Möglichkeiten umfassend

verstanden hat. Das ist doch schade, denn so entgehen uns große Chancen. Hinterher darf man dann schon dagegen sein, aber bitte nicht von vorneherein.

Schritt 2: Verbindungen zu eigenen Anwendungssituationen herstellen

Wenn man es dann im ersten Schritt verstanden hat, muss man in der Lage sein, Verbindungen herzustellen, womit wir bereits beim zweiten Punkt der Lerntechnik nach Napoleon Hill ankommen. Verbindungen herstellen, und zwar passend zu den eigenen Anwendungssituationen, zur eigenen Gruppe, den eigenen Gesprächssituationen.

Man sollte daher in der Lage sein, übertragen zu können. Abstraktionsfähigkeit lautet an dieser Stelle das Zauberwort. Diese hilft uns, einen Bezug zwischen vorhandenen Informationen herzustellen und zeigt uns, wie uns diese dabei unterstützen, unser Ziel zu erreichen. Abstraktionen sind sicherlich auch ein Gradmesser für praktische Intelligenz, denn wer nichts übertragen kann, um den müssen wir uns wirklich Sorgen machen.

Also es ist entscheidend, immer die Brücke zu schlagen – die Brücke vom Buch hin zur eigenen Praxis, hin zu den eigenen Situationen in deinem Umfeld. Die Frage muss dabei immer sein: Welchen Nutzen kann ich daraus ziehen? Einzig und allein der Nutzen, den du daraus ziehst kannst,

hat Bedeutung, nicht der Inhalt selbst oder das Beispiel im Buch.

Schritt 3: Anpassen der Vorgehensweise an eigene Talente und Strukturen

Nachdem ich übertragen habe, folgt Schritt drei der 2V2A-Technik, nämlich das Anpassen.

An dieser Stelle gebe ich zu, diesen Punkt selbst viele Jahre vernachlässigt zu haben. Nicht nur das, ich wendete diesen Schritt sogar falsch an, weil ich einen wesentlichen Punkt dabei völlig unberücksichtigt gelassen habe. Hier spreche ich vom sogenannten Tiefenwissen. Als Tiefenwissen bezeichne ich ein Verständnis, das sich von angelerntem Wissen elementar unterscheidet. Angelesenes Wissen ist Sekundärwissen. Erarbeitetes Wissen oder Anwendungswissen ist für mich Tiefenwissen.

Alle Menschen, die nur über angelerntes Wissen, oder Sekundärwissen, verfügen, gehen den dritten Schritt der Lerntechnik nach Napoleon Hill falsch an. An dieser Stelle gibt es auch nichts zu beschönigen.

Was bedeutet das? Diese Personen setzen erlerntes Wissen eins zu eins um, ohne auf die jeweiligen Rahmenbedingungen zu achten, die zwischen diesem Wissen und dem Ziel stehen. Wenn die Erfahrung fehlt, orientieren wir uns an unserem erlernten Wissen. Mehr noch: Wir klammern uns mitunter sogar daran wie der Ertrinkende an einen Strohhalm. Da diese Menschen also nicht wissen,

worauf es in der Praxis ankommt, erheben sie Methoden zum Selbstzweck. Hier geht es dann nicht mehr darum, das angestrebte Ziel bestmöglich zu erreichen, sondern sie unternehmen alles, um die Methode selbst umzusetzen. Das bedeutet wiederum: Alles muss der Methode angepasst werden – manchmal sogar das eigentliche Ziel.

Meine Bitte an dich lautet daher: Passe alle Instrumente an. Bedingungslos. Und zwar an deine Stärken, an das, was zu dir passt, aber auch an die Kultur und die Geschichte deines Unternehmens.

Du kennst vielleicht die sogenannten „ominösen 100 Tage“, wenn man neu in eine Aufgabe einsteigt. Diese 100 Tage werden leider oft missverstanden. Es bedeutet nicht, dass du 100 Tage Zeit hast, um neue Systeme zum Laufen zu bringen. Das ist ein großer Denkfehler. Du hast 100 Tage Zeit, um zu verstehen, warum ein Bereich so läuft, wie er läuft. Zeit, zu erkennen, was gut klappt und was klemmt. Dann kannst du entscheiden, welche Änderungen du gemeinsam mit den Leuten einführen möchtest.

Ein Praxisbeispiel der falschen Art zeigt, wozu die Missachtung von Schritt drei führen kann:

Eine Schule hatte folgende Geschichte: In den letzten fünf Jahren gab es einen Direktor, der stark außenorientiert war. Er hatte sich sehr intensiv um Ministerien und Verbände gekümmert. So sind für ihn die Geschicke der Schule in den

Hintergrund getreten. Das hatte zur Folge, dass die zweite Führungsebene Verantwortung übernahm und Dinge organisierte, die über ihre Aufgaben hinausgingen. Die Schule musste ja laufen.

Die Schule funktionierte gut. Dann ging der Direktor in Ruhestand. Es kam eine Nachfolgerin – jung, unerfahren und noch nie eine Schule als Lehrkraft von innen gesehen. Sie erkannte, dass die Organisation der Schule nicht exakt nach den offiziellen Plänen lief, sondern dass hier eigene Wege eingeschlagen wurden. Nochmal: Die Schule funktionierte sehr gut. Nun wurde bereits in den ersten Wochen alles zerschlagen und auf Kurs gebracht, so wie es das „offizielle Buch“ vorsah. Gut eingespielte Abläufe wurden zerschlagen und alles Bestehende in Frage gestellt – mit der Folge, dass die Leistungsträger der Schule ihre Motivation völlig verloren. Diese kümmerten sich dann nicht mehr um organisatorische Fragen, sondern nur noch um den Unterricht. Mit der Folge, dass die Direktionsebene völlig überlastet war. Wie einfach kann doch Demotivation ausgelöst werden?

Das bestätigt eindrucksvoll meine Sichtweise: Wir können andere Menschen nicht motivieren, aber sehr wohl demotivieren.

Sämtliche Methoden, die du in diesem Buch kennenlernst, sind weder gut noch schlecht; sie können zu dir und deiner Geschichte passen oder auch nicht. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass

du alles daraufhin überprüfst: Passen sie zu deinem Unternehmen, zu den Mitarbeiter, zur Kultur deines Betriebes? Das formulierte der Philosoph Odo Marquart auf sehr anschauliche Weise: Zukunft braucht Herkunft.

Das bedeutet, die Methode ist immer nur Mittel zum Zweck und nie Selbstzweck. Wichtiger als eine Methode selbst ist jedoch die Fähigkeit, Menschen mitzunehmen. Deshalb müssen alle Verfahren und Methoden immer an die Spezifika einer Unternehmenskultur angepasst werden. Das gilt gleichermaßen für Gesprächstechniken: Diese müssen immer an die Talente des Nutzers angepasst werden.

Bitte behalte diese Gedanken beim Lesen im Hinterkopf. Erst dann sorgst du für einen intelligenten Anpassungsprozess und vermeidest die Gefahr, angelerntes Wissen mit Tiefenwissen zu verwechseln.

Schritt 4: Anwenden der Erkenntnisse

Nach der Anpassung folgt der vierte Schritt. Dieser lautet: Anwenden. Du kennst bestimmt den Spruch „Wissen ist Macht“. Aus meiner Sicht ist dieses Zitat unvollständig, denn letztlich bedeutet nur angewandtes Wissen Macht!

Aus diesem Ansatz heraus möchte ich dich motivieren, alle Ideen, Vorschläge und Empfehlungen in diesem Buch auch praktisch anzuwenden. Die Erfahrungen, die du dabei machst, sorgen nämlich dafür, dass du sämtliche Techniken aus diesem

Buch so lange anpassen wirst, bis diese optimal zu dir, deinen Mitarbeitern und der Kultur deines Unternehmens passen.

Dabei wirst du auch schlechte Erfahrungen machen. Jeder, der Dinge verändern möchte, hat sich an irgendeiner Stelle eine blutige Nase geholt. Ich habe es zumindest noch nie anders erlebt. Der Grundsatz, den wir alle kennen – „Der Zwillingbruder der Veränderung ist der Widerstand“ –, wird sich in jedem Veränderungsprozess hinderlich auswirken, ob wir wollen oder nicht. Mit anderen Worten bedeutet es, Veränderungen benötigen Beharrlichkeit. Wir müssen also an diesen angestoßenen Prozessen dranbleiben, auch falls wir, vor allem in der Anfangsphase, scheinbar gegen Windmühlen ankämpfen.

Wenn wir von Kulturveränderungen in Unternehmen reden, sprechen wir für gewöhnlich von einem Zeitraum von drei bis acht Jahren, bis diese Umwälzungen Früchte tragen.

In der Praxis verläuft es normalerweise so, dass wir uns so lange zwischen den Schritten „Anpassen“ und „Anwenden“ hin- und herbewegen, bis wir unser eigentliches Ziel erreichen. Wir passen also Wissen – angelerntes Wissen sowie Tiefenwissen – der uns vorherrschenden Situation an, bis wir die für uns jeweils optimale Methode finden. Dabei wünsche ich dir neben guten Erkenntnissen viel Vergnügen!