

Kommunizieren als Arbeitsschützer

Wissen kompakt



© vegetox.com - stock.adobe.com

Der Autor



Dr. Friedhelm Kring

Dr. Friedhelm Kring recherchiert und schreibt als Autor und Fachjournalist seit mehr als 20 Jahren zu Themen aus dem betrieblichen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Daneben hält er Vorträge, moderiert Veranstaltungen und leitet Workshops.

Inhalt

Editorial	4
Kommunizieren als Arbeitsschützer	5
Formen und Techniken der Kommunikation	6
Sifa und EFK im Kommunikationsgefüge	9
Kommunizieren nach innen	11
Krisenkommunikation	15
Tipps und Anregungen zur erfolgreichen Gesprächsführung	18
Tipps für konkrete Gesprächssituationen	29
Kommunikation und Sicherheitskultur	35



„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

(Paul Watzlawick)

Liebe Leserin, lieber Leser,

als Fachkraft für Arbeitsschutz oder für Elektrosicherheit sind Sie tagtäglich gefordert, die Anliegen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb aktiv zu vertreten. Ob gegenüber Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Betriebsfremden, immer wieder müssen Sie in persönlichen Gesprächen oder Telefonaten die richtigen Worte finden.

Hunderte von Ratgebern befassen sich mit dem Kommunizieren im Beruf, Trainer laden zu Rhetorik-Seminaren ein und allerorten werden Kurse zur Kommunikation und Gesprächsführung angeboten. Warum dann diese Broschüre? Unser Ansatz ist nicht theorielastig, sondern pragmatisch und auf den beruflichen Hintergrund einer Fachkraft für Sicherheitsfragen abgestimmt, sei es die Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa) oder die Elektrofachkraft (EFK).

Denn betrieblichen Arbeitsschutz umzusetzen ist ohne Kommunizieren undenkbar. Und das bedeutet gerade im Umfeld von Sicherheitsfragen viel mehr als das Austauschen von Informationen. Über die Art und Weise, wie Sie Sicherheitsanforderungen kommunizieren, beeinflussen Sie Gefühle und Einstellungen. Das wird besonders dann wichtig, wenn Gesprächssituationen keine Selbstläufer sind, sondern anspruchsvoll, etwa wenn Sie

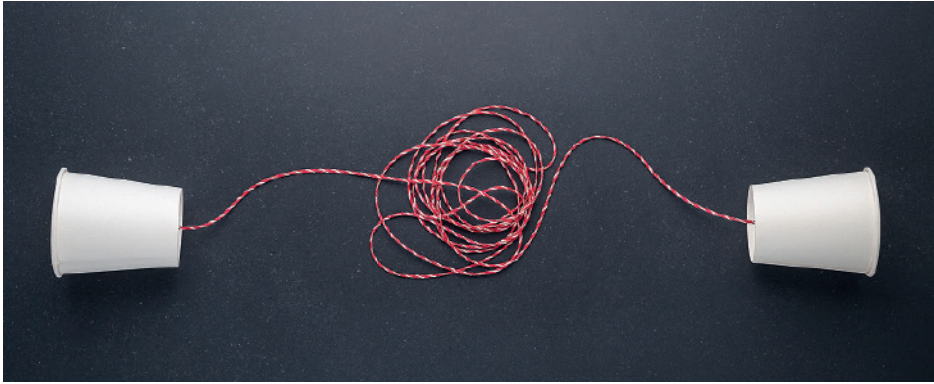
- unbeliebte Schutzmaßnahmen erläutern.
- Kollegen motivieren, ermahnen oder gar Konfliktgespräche führen müssen.
- Führungskräfte auf Mängel und die Notwendigkeit technisch-organisatorischer Lösungen hinweisen.

Statt langatmiger Theorie finden Sie daher auf den folgenden Seiten viele Praxisbeispiele und Anregungen, um auch heikle und weniger angenehme Gespräche souverän und effizient zu führen. So mancher Tipp lässt sich auch nutzen, wenn Sie Arbeitsschutz-Anliegen vor einer Gruppe präsentieren, eine Betriebsbegehung mit Behördenvertretern ansteht oder man von Ihnen einen Vortrag bei einer betrieblichen Sicherheitsveranstaltung erwartet.

Um überzeugend zu kommunizieren, muss man weder rhetorisch glänzen noch sich hinter komplizierter Fachsprache verstecken. Oft genügt es, sich einiger Grundlagen gekonnten Kommunizierens bewusst zu sein und diese für sich zu nutzen. Wer sich aktiv damit befasst und sein eigenes Reden (und Zuhören!) immer wieder kritisch hinterfragt, wird an Überzeugungskraft gewinnen und auch in heiklen Gesprächen souverän und gelassen auftreten.

Viel Freude dabei wünscht Ihnen

Friedhelm Kring



Kommunizieren, was bedeutet das? Der Begriff stammt vom lateinischen *communicare*, was so viel bedeutet wie teilen, mitteilen oder teilnehmen lassen. Beim Kommunizieren teilen wir oder etwas hochtrabender formuliert: Kommunikation ist der wechselseitige Austausch von Gedanken in Sprache, Schrift, Bild oder anderen Signalen inklusive Körpersprache, Mimik und Gestik. Miteinander zu kommunizieren, Informationen, Gedanken, Gefühle und Erlebnisse miteinander zu teilen ist nicht nur ein menschliches Grundbedürfnis, sondern für ein Zusammenleben und Zusammenarbeiten unverzichtbar.

Am häufigsten wird Kommunikation durch das **Sender-Empfänger-Modell** veranschaulicht. Danach gibt es immer einen Sender, eine Botschaft und einen Empfänger. Dieses Modell ist einerseits extrem vereinfachend, weil es viele Randbedingungen und Störungsquellen unbeachtet lässt. Andererseits zeigt sich das Sender-Empfänger-Modell als sehr stabil. Denn auch wenn sich die Kommunikationsformen im Lauf der Zeit massiv verändern, bleiben die Rollen gleich. Ob Steintafel oder Papyrus, ob Vier-Augen-Gespräch oder Chat,

ob Unterweisung oder Podcast, es geht stets um Sender, Empfänger und Botschaften.

Auch in der Arbeitswelt erlangen wir – in der Rolle des Empfängers – Informationen, Wissen und Erkenntnisse. Gleichzeitig ist jeder auch als Sender gefragt, umso mehr, wenn zu seinen Aufgaben gehört, dass Informationen korrekt in der Belegschaft ankommen. Die Verantwortung dafür wächst umso mehr, wenn die kommunizierten Botschaften relevant für das Verhüten von Unfällen oder das Vorbeugen von Berufskrankheiten sind.

Doch Kommunikation ist kein Selbstläufer und funktioniert nicht immer wie gewünscht. Jeder kennt Kommunikationsstörungen diverser Art, Missverständnisse, Fehlinterpretationen, ein Aneinandervorbeireden usw. Schwierige Gespräche können eskalieren und Konflikte verschärfen.

Laut sozialwissenschaftlichen Studien sind Kommunikationsstörungen die häufigste und die heftigste Beeinträchtigung des menschlichen Wohlbefindens. Und nicht nur das. Im Arbeitsschutz oder der Elektrosicherheit können Kommunikationsfehler lebensgefährlich sein.

Formen und Techniken der Kommunikation

Der Mensch hat in seiner Evolutionsgeschichte gelernt, über Körperbewegungen (Gestik), Bewegungen der Gesichtsmuskeln (Mimik) sowie über Laute zu kommunizieren. An Menschenaffen ist gut zu beobachten, dass ein Kommunizieren auch ohne Worte funktioniert. Auch das Kommunizieren unter Menschen erfordert nicht zwangsläufig Worte und Sätze. Wenn zwei Personen zusammen sind, kommunizieren sie miteinander. Auch wer schweigt, sich abwendet und dem anderen seinen Rücken zudreht, kommuniziert. Denn die unausgesprochene Botschaft lautet: „Ich will nicht mit Dir reden.“





„Man kann nicht nicht kommunizieren.“









(Paul Watzlawick)

Indem Laute irgendwann zur Sprache wurden, haben sich unsere Kommunikationsmöglichkeiten massiv erweitert. Seitdem kommunizie-

ren wir in erster Linie durch die gesprochene Sprache. Später kam die Schrift dazu, die uns ermöglicht, Kommuniziertes unabhängig von Raum und Zeit zu konservieren, abrufbar und speicherbar zu machen. Zur Kommunikation in Form von Schallwellen kamen Hieroglyphen und Buchstaben, Papier und Textverarbeitungen, Smartphones und Messenger.

Wo keine Worte möglich sind, wie etwa unter Wasser, haben wir anderen Formen der Kommunikation entwickelt. Tauchzeichen und Gebärdensprache, Morsecode oder Flaggenalphabet belegen die enorme Kreativität des menschlichen Geistes, auch in schwierigen Situationen Mittel und Wege zum Kommunizieren zu finden. Zudem kommunizieren wir stets auch – größtenteils unbewusst – mit dem Körper, über die Körperhaltung, Bewegungen sowie die Mimik und Gestik. Nicht zufällig wird dieses wortlose Kommunizieren mit dem Begriff „Körpersprache“ umschrieben.

Benennung	Bedeutung	Zeichen		
		Erklärung	Bild	vereinfachte Darstellung
Achtung	Hinweis auf nachfolgende Handzeichen	Arm gestreckt mit nach vorn gekehrter Handfläche hochhalten		
Halt	Beenden eines Bewegungsablaufes	Beide Arme seitwärts ausstrecken <i>Anmerkung:</i> Im Bedarfsfall kann das Zeichen auch einarmig gegeben werden		

Benennung	Bedeutung	Zeichen		
		Erklärung	Bild	vereinfachte Darstellung
Halt – Gefahr	Schnellstmögliches Beenden eines Bewegungsablaufes	Beide Arme seitwärts waagrecht ausstrecken und abwechselnd anwinkeln und strecken <i>Anmerkung:</i> Im Bedarfsfall kann das Zeichen auch einarmig gegeben werden		
Langsam	Verzögern und langsames Fortsetzen eines Bewegungsablaufes	Beide Arme mit nach unten gekehrten Handflächen waagrecht ausstrecken und leicht nach oben und unten bewegen <i>Anmerkung:</i> Im Bedarfsfall kann das Zeichen auch einarmig gegeben werden		
Ortsbestimmung	Markieren eines Zielpunktes für eine Bewegung	Mit beiden Händen auf Zielpunkt zeigen <i>Anmerkung:</i> Im Bedarfsfall kann das Zeichen auch einarmig gegeben werden		
Angabe des Abstandes zum Haltepunkt	Anzeige einer Abstandsverringering	Beide Handflächen parallel dem Abstand entsprechend halten <i>Anmerkung:</i> Nach Erreichen des gewollten Abstandes ist das Handzeichen „Halt“ zu geben		

Grundzeichen der Verständigung zwischen Kranführer und Anschläger (Ausschnitt aus einer Übersicht in der DGUV Information 209-013)

Auch der Arbeitsschutz nutzt – das soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben – non-verbale Kommunikationsformen, die ohne gesprochene oder geschriebene Sprache auskommen. Dazu gehören z. B. die Handzeichen, mit denen Kranführer und Anschläger kommunizieren. Damit diese Kommunikation sicherheitsgerecht funktioniert, müssen Sender und Empfänger sich einig sein, welche Bedeutung bestimmte Armhaltungen und Armbewegungen haben. Zu finden ist diese Zuordnung in der DGUV Information 209-013.

Ebenfalls zur Kommunikation im Arbeitsschutz wie auch der Elektrosicherheit gehört das Nutzen von Bildern und Symbolen. Ob die Warn-, Verbots- oder Gebotszeichen der Sicherheitskennzeichnung gemäß ASR A1.3 oder die Gefahrstoffpiktogramme des GHS-Systems, ob VDE-Prüfzeichen oder das Symbol für „spitzwassergeschützt“, auch diese visuellen Botschaften dienen der Kommunikation, dem Mitteilen von Botschaften.

Im Zeitalter 4.0 kann inzwischen jeder technische Produkte nutzen, sogenannte Kommunikationsmittel, die es erlauben, unabhängig von Raum und Zeit miteinander zu kommunizieren. Diese digitale Kommunikation ist dabei, unsere Art des Kommunizierens massiv zu verändern. Wie es sich auswirken wird, dass wir immer öfter in Monitore starren statt in unsere Umgebung und immer öfter auf kleinen rechteckigen Kästchen herumtippen, statt anderen Menschen ins Gesicht zu schauen und den Mund aufzumachen, ist kaum abzuschätzen.

Auch im Arbeitsschutz läuft die Kommunikation längst nicht mehr allein über die gesprochene Sprache in der persönlichen Begegnung. Ein Teil der mannigfachen kommunikativen Aufgaben einer Sifa oder einer



© MUNTHTA – stock.adobe.com

Elektrofachkraft erfolgt auf DIN-A4-Papier, per E-Mail oder über einen Bildschirm. Wir nutzen jede Menge Hard- und Software, um Kommunikationsprozesse zu erleichtern, zu beschleunigen oder zu archivieren. Dies führt zu neuen Fragen, etwa inwiefern eine Sicherheitsunterweisung auch rein elektronisch erfolgen darf, welche kommunikativen Prozesse in der Arbeits- oder Elektrosicherheit einer Schriftform bedürfen, welche Dokumente in welchen Formaten wie lange und für wen zugänglich aufbewahrt werden müssen usw.

Solche Fragen im Detail zu beantworten würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen. Zudem ist manches noch im Fluss und nicht abschließend geklärt, die Regelsetzung kommt dem technischen Fortschritt kaum hinterher. Im Folgenden geht es daher in erster Linie um das klassische Kommunizieren in gesprochener Sprache und von Mensch zu Mensch.

Sifa und EFK im Kommunikationsgefüge

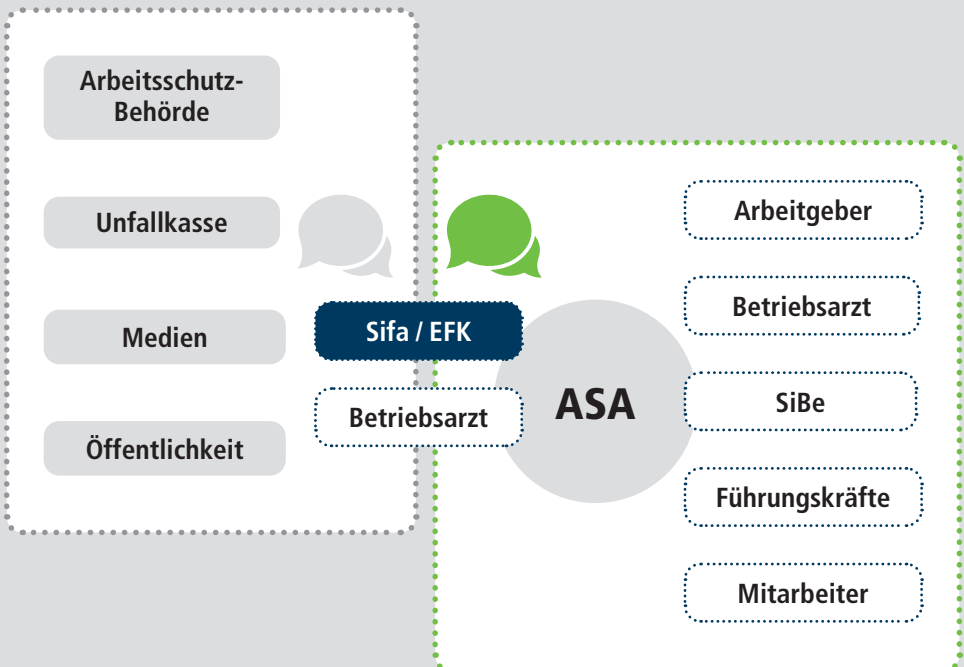
Sowohl Sifas als auch Elektrofachkräfte (EFK) stehen innerhalb Ihres Betriebs meist in einem komplexen Gefüge mit anderen Akteuren. Das sind neben dem Arbeitgeber, Geschäftsführer oder der Betriebsleitung der Betriebsarzt, die Mitarbeitervertretung, die Sicherheitsbeauftragten, dazu die Belegschaft sowie Berufsgenossenschaften, Behörden u. a. Hinzu kommen je nach Unternehmen und Situation weitere Akteure wie etwa Datenschutzbeauftragter, Schwerbehindertenvertreter oder Fremdfirmen.

Die folgende Grafik zeigt die wichtigsten inner- und außerbetrieblichen Akteure, mit denen ein Arbeitsschützer oder eine Elektrofachkraft kommunizieren muss, sollte oder kann.

Der betriebliche Arbeitsschützer – Elektrofachkräfte sind im Folgenden stets mit gemeint – ist in vielerlei Hinsicht zur Kommunikation verpflichtet, d. h., er benötigt kommunikative Fähigkeiten. Denn Arbeitsschützer müssen auf mehreren Ebenen und in verschiedene Richtungen kommunizieren:

- nach innen (betriebsintern), aber manchmal auch nach außen
- nach „oben“ (Betriebsleitung) und nach „unten“ (Mitarbeiter)
- vertikal und horizontal im Betriebsorganigramm

Eine Besonderheit in der Kommunikation als Arbeitsschützer ist, dass das Kommunizieren



ren sehr schnell die Ebene von Smalltalk und unverbindlichem Geplauder verlässt und zu einem Vorgang mit juristischer Relevanz werden kann. Als Sifa oder Elektrofachkraft sollten Sie sich bewusst sein, welche Vorgänge Sie schriftlich festhalten müssen.

Selbstverständlich wird man nicht jedes Gespräch protokollieren können, aber im Zweifelsfall ist es nie ein schlechter Rat, einen Kommunikationsvorgang kurz festzuhalten. Das kann eine einfache Notiz sein, z. B. wann Sie wen aufgefordert haben, diesen oder jenen Mangel abzustellen. Es kann zur eigenen Absicherung auch ratsam sein, sich eine Vereinbarung aus einem Gespräch oder Telefonat anschließend per Mail bestätigen zu lassen („Sind wir uns einig, dass Sie dieses und jenes

bis dann und dann geprüft oder erledigt haben und mir Rückmeldung geben?“).

Für einige Kommunikationsprozesse im Arbeitsschutz ist eine Schriftform üblich oder vorgesehen. Dazu gehören Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsanweisungen, Unterweisungsnachweise, Protokolle des Arbeitsschutzausschusses usw.

Auch Managementsysteme wie ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 oder ISO 45001 machen explizit Vorgaben zur externen und internen Kommunikation. Erwägt Ihr Unternehmen eine Zertifizierung gemäß einer solchen Norm, sollten Sie sich frühzeitig mit den jeweiligen Normvorgaben zu Kommunikation, Dokumentation, Dokumentenlenkung usw. vertraut machen.



Kommunizieren nach innen

Das innerbetriebliche Kommunizieren könnte man weiter unterteilen in die direkte (Sprechen) und die formale Kommunikation. Direkt kommuniziert wird z. B. in Sicherheits- oder Konfliktgesprächen, in Unterweisungen, im Arbeitsschutzausschuss, bei der Mitwirkung in Sicherheits- und Gesundheitszirkeln usw. sowie in vielen anderen undefinierten Situationen, in denen die Sifa oder die EFK ihre Interessen vertritt.

Daneben kennen Sie im betrieblichen Arbeitsschutz viele Aufgaben, die (auch) auf formalem Weg kommuniziert werden. Dazu gehören Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsanweisungen, Flucht- und Rettungspläne, Hautschutzpläne, Kontaktlisten für Notfälle, Prüfnachweise, Qualifikationsnachweise, Beauftragungen und Bestellungen u. v. a. Für die meisten dieser Prozesse steht die Schriftform außer Frage, sodass am Ende stets ein Dokument vorliegt, ob auf Papier oder als digitale Datei. Gleichwohl erfordern auch die genannten Prozesse bzw. Dokumente in der Regel den mündlichen Austausch und die Abstimmung mit anderen Akteuren. Auch ist nicht immer die Papierform bzw. eine verschriftlichte Fassung verpflichtend vorgeschrieben. So kann etwa eine Arbeitsanweisung, die dem Mitarbeiter vorgibt, auf welche Art und Weise er z. B. eine elektrotechnische Aufgabe erledigen soll, sowohl schriftlich fixiert werden als auch mündlich erfolgen.

Beim innerbetrieblichen Kommunizieren haben im Arbeitsschutz besondere Priorität:

- der Austausch und die Abstimmung mit dem Betriebsarzt zu Fragen der Zusammenarbeit gemäß DGUV Vorschrift 2

- der Austausch mit dem Betriebs- oder Personalrat, der gemäß § 9 von der Sifa „über wichtige Angelegenheiten des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu unterrichten“ ist

Vom Kommunizieren zum Umsetzen

Das Kommunizieren ist für jeden Arbeitsschützer unverzichtbar. Doch während in anderen Berufsfeldern, etwa für einen Werbetexter oder Radiomoderator, die Aufgabe mit dem Kommunizieren vorbei ist, beginnt für den Arbeitsschützer oft erst die eigentliche Herausforderung: das Umsetzen des Gesagten bzw. Gehörten in den betrieblichen Arbeitsalltag. Denn jeder Arbeitsschützer kennt die Problematik, dass es vom Sagen (= Kommunizieren) bis zum Tun (= Umsetzen des Gesagten) oft ein langer Weg ist. Dieses Phänomen hat bereits der Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz in einer vielzitierten Aussage formuliert:

*„Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer
richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer
einverstanden,
einverstanden heißt nicht
immer angewendet,
angewendet heißt noch
lange nicht beibehalten.“*

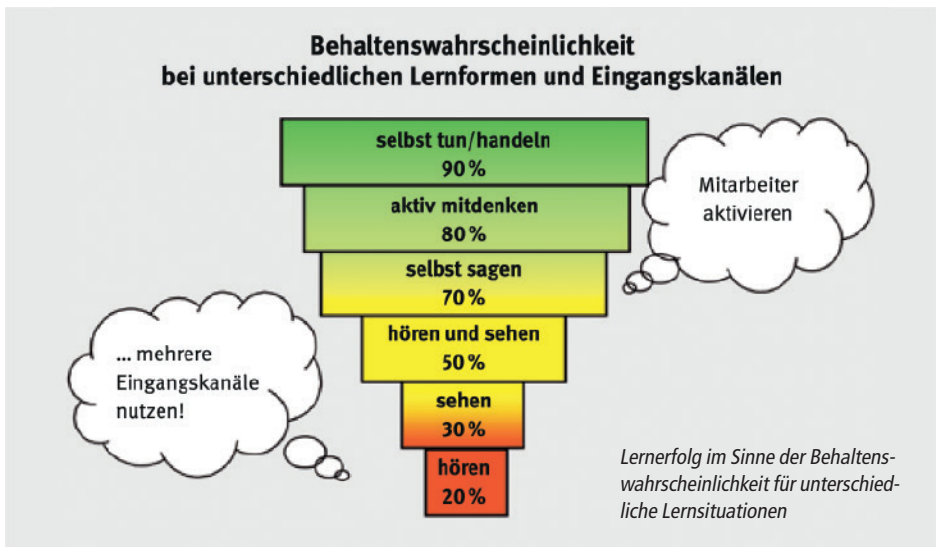
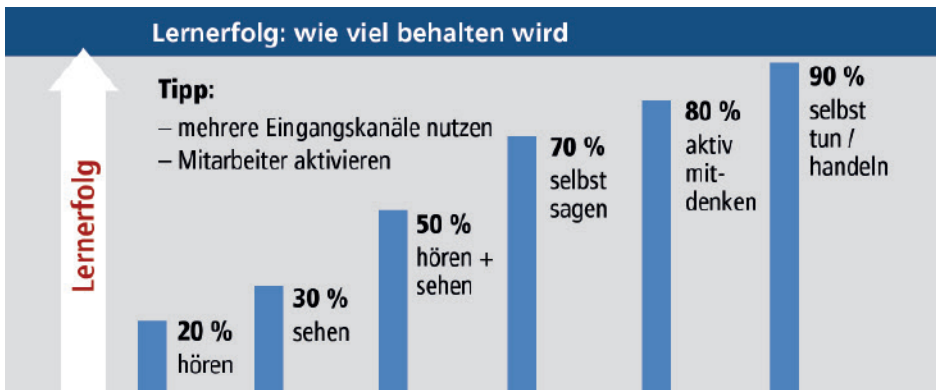
(Konrad Lorenz, Verhaltensforscher, Nobelpreis 1973)

Für den Arbeitsschützer stellt das Kommunizieren nach innen daher oft nur den ersten Schritt eines umfassenderen Prozesses dar.

Denn auf den Kommunikationsvorgang, z. B. eine Arbeitsanweisung oder ein Sicherheitsgespräch, folgen weitere Schritte wie Motivieren, Ermahnen, Kontrollieren, Wiederholen, Unterweisen usw., um den Kommunikationserfolg zu sichern.

Dazu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass sich die kommunizierte Botschaft gleich beim ersten Mal fest im Kopf des anderen verankert, recht gering ist. Nach einem vielzitierten Modell wird die Chance, dass wir etwas

behalten, umso größer, je mehr Eingangskanäle gleichzeitig angesprochen werden. Das bedeutet – z. B. für Sicherheitsgespräche oder Unterweisungen –, dass die Sifa oder die Elektrofachkraft möglichst viele Sinne der Zuhörer ansprechen sollte. Gesprochene Worte durch Bilder ergänzen, das Gesagte vom Gegenüber wiederholen lassen, Arbeitsabläufe oder das Anlegen einer Schutzausrüstung aktiv einüben lassen – all dies fördert den Lernerfolg und kommt letztlich der Arbeitssicherheit



zugute. Die Info-Grafik auf Seite 12 macht diese Zusammenhänge deutlich.

Kommunizieren nach außen

Je nach Unternehmensgröße und der internen Organisation und Aufgabenverteilung werden Arbeitsschützer und Elektrofachkräfte auch in Kommunikationsprozesse eingebunden, die die Grenzen des Unternehmens überschreiten. Das ist zum einen die Kommunikation mit den Aufsichtsbehörden und Berufsgenossenschaften bzw. Unfallkassen, das kann zum anderen aber auch die Kommunikation mit Medien sein.

In der Kommunikation mit Behörden und Unfallversicherungsträgern gibt es wiederum formale Vorgänge wie Genehmigungen, Begehungsprotokolle oder Unfallmeldungen sowie direkte Gespräche. Insbesondere bei gemeinsamen Begehungen sind Fragen zu beantworten und Auskünfte zu erteilen.

Das Kommunizieren dürfen Sie in solchen Situationen nicht ohne guten Grund verweigern. Ein solcher Grund wäre, wenn Sie sich durch eine Aussage selbst belasten würden.

Tue Gutes und rede darüber

Das Potenzial, durch Kommunizieren mit Presse und Medien das eigene betriebliche Arbeitsschutzengagement für Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege zu nutzen, wird in vielen Betrieben noch überraschend wenig eingesetzt.

Dabei bietet eine aktive Pressearbeit viele Möglichkeiten, für das Unternehmen zu werben, auch als Arbeitgeber in Zeiten des Fachkräftemangels. Neuentwickelte Spezialprodukte oder technische Neuerungen sind vielleicht eher für die Fachpresse interessant. Aber aus Unternehmen gäbe es oft viel mehr zu berichten, was auch für die Öffentlichkeit

(Kunden, Mitarbeiter, Nachbarn, Anwohner usw.) relevant ist und in die Tagespresse gehört. Hier einige Anregungen:

- Sie stellen einen Sicherheitsparcours vor, den Ihre Auszubildenden für den nächsten Jahrgang entwickelt haben.
- Sie präsentieren ein neues betriebliches Gesundheitsangebot für Ihre Belegschaft.
- Sie haben mit der lokalen Feuerwehr eine Brandschutzübung auf dem Unternehmensgelände durchgeführt.
- Ihre Firmengäste aus Fernost haben sich über vorbildliche Entsorgungswege informiert.
- Sie laden ein zu einem Gesundheitstag oder Tag der Arbeitssicherheit.
- Ein Standort hat eine Zertifizierung oder ein Audit mit Bezug zu Sicherheit oder Umwelt erfolgreich absolviert.

Auch der messbare Erfolg einer Präventionsmaßnahme ist eine Nachricht, die nach außen kommuniziert werden kann und das Image Ihres Betriebs festigt.

Haben Sie keine falsche Scheu vor der Presse. Verlage und Redaktionen sind auf Inhalte angewiesen. Auch Fotos, etwa von einer Notfall- oder Brandschutzübung, sind meist willkommen. Rufen Sie bei konkreten Anlässen vorher in der Redaktion an und laden Sie Journalisten und Fotografen zu Ihnen in den Betrieb ein.



TIPP: Pressemeldungen

Achten Sie bei Pressemitteilungen darauf, dass nicht die Eigenwerbung im Vordergrund steht, sondern der Inhalt aus Sicht des Lesers hochwertig ist. „Gute“ Pressemitteilungen sind:

- aktuell, d. h., sie haben einen gewissen Neuigkeitswert.
- informativ, d. h., sie stellen nicht nur Meinungen oder Vorhaben dar und bringen Fakten statt Floskeln.
- wichtig, d. h., sie haben eine öffentliche Bedeutung, betreffen z. B. Arbeitsplätze in der Region.
- relevant, d. h., sie betreffen die Erlebniswelt der Leser oder haben einen Nutzwert für sie.
- wahr, d. h., sie basieren nicht auf Gerüchten, Wunschvorstellungen, Unterstellungen oder Verdächtigungen usw.

Als weitere Qualitätskennzeichen gelten:
Ihre Pressemitteilung

- enthält eine zentrale klare Aussage
- bietet einen Lese-Anreiz
- beantwortet die 6 W-Fragen: Wer hat wo was wann wie und warum getan?
- wird auf Anhieb verstanden
- enthält ein Datum
- ist mit Ansprechpartner / Telefon / E-Mail versehen
- ist so lang wie nötig, aber so kurz wie möglich

Ärgern Sie sich nicht, wenn die Redaktion Ihren Text kürzt – aber protestieren Sie, wenn Sie Ihren Text verfälscht sehen.

Viele Unternehmen stellen Veröffentlichungen in der Tages- oder Fachpresse auch auf ihren Webseiten aus und machen darauf in den Sozialen Medien aufmerksam.

Ob dies sinnvoll ist und wie viel Aufwand man in derlei Aktivitäten stecken will, muss jeder

selbst entscheiden. Doch wenn Ihr Unternehmen Social-Media-Kanäle aktiv nutzt, gibt es keinen Grund, warum Sie als Arbeitsschützer nicht auch davon profitieren sollten.



TIPP: Urheberrechte klären!

Nur, weil über Ihr Unternehmen berichtet wird, bedeutet das NICHT, dass Sie über Rechte an diesem Text verfügen und einen Artikel nach Belieben selbst veröffentlichen dürfen. Klären Sie die Nutzungsrechte vorab mit der betreffenden Redaktion und am besten schriftlich.

Je nach Publikationsform müssen auch die Rechte von Fotografen, Grafikern oder Übersetzern beachtet werden.



© Marco2811 – stock.adobe.com

Nicht immer gibt es nur gute Nachrichten aus einem Unternehmen zu vermelden. Nach einem Arbeitsunfall, einer Havarie oder einem tödlichen Elektrounfall am Arbeitsplatz ist die Ratlosigkeit oft groß. Als Sifa oder Elektrofachkraft werden sie möglicherweise direkt von Pressevertretern angerufen oder die Unternehmensleitung verlangt von Ihnen Auskünfte und Stellungnahmen.

Niemand kann sich auf jeden Ernstfall im Detail vorbereiten oder vorgefertigte Antworten aus der Tasche ziehen. Aber auch bei einem Arbeitsunfall, Störfall oder Umweltschaden ist – neben der internen Ursachensuche und Aufbereitung – stets auch Kommunikation gefragt. Durch Kommunizieren können Sie ein Ereignis zwar nicht ungeschehen machen. Aber auf welche Weise Sie – vorher und hinterher – kommunizieren, kann viel dazu beitragen, dass Sie die Imageschäden in Grenzen halten. Denn eine gute Reputation aufzubauen dauert oft viele Jahre. Doch sie kann an einem einzigen Tag in sich zusammenfallen, wie einige spektakuläre Fälle gezeigt haben. Dies gilt leider auch für Ihre Tätigkeit als Fachkraft für Arbeits- oder Elektrosicherheit. Sie können jahrelang eine hervorragende Arbeit leisten und im Betrieb alles für den Arbeitsschutz tun, ohne dass die Presse jemals darüber berichtet hat. Dann aber passiert ein einziges Mal ein Unglück und plötzlich stehen Sie im Rampenlicht und müssen Auskünfte erteilen.

Nachfolgend einige Tipps, die helfen, sich für solche Ereignisse zu wappnen und im Ernstfall einem Medien-Gau vorzubeugen:

- **Vorbereitet sein:** Sie haben Ihre Aktivitäten dokumentiert und können Ihr Engage-

ment jederzeit nachweisen und authentisch vertreten.

- **Schnell sein:** Sie geben Informationen an die Medien, bevor es andere tun und irgendwelche Spekulationen oder Meinungen abgedruckt oder gesendet werden.

- **Ehrlich bleiben:** Abstreiten, was eh herauskommen wird, ist peinlich und wird meist zum Eigentor.

- **Nicht schwafeln oder ablenken:** Wenn Leser oder Radiohörer nicht verstehen, was Sie sagen, bleiben Sie unglaubwürdig.

- **Verständnis aufbringen:** Auch wenn Sie wissen, dass ein Störfall oder Umweltschaden weniger dramatisch ist, als es aussieht, nehmen Sie die Ängste, z. B. von Angehörigen oder Anwohnern, ernst.

- **Persönlichkeit zeigen:** Sich in einer Krise zurückziehen und nur per Mail oder gar nicht zu kommunizieren sieht nach schlechtem Gewissen aus. Wer persönlich vor das Mikrofon tritt oder der lokalen Tageszeitung ein Interview gibt, zeigt Rückgrat und Verantwortung.

In der schwierigen Situation nach einem Arbeitsunfall oder Störfall gibt es – neben den Meldepflichten an Behörden – keine gesetzliche Vorgabe, wer wen und welche Medien informieren müsse. Es ist jedoch dringend empfehlenswert, sich betriebsintern abzustimmen und zu klären, wer mit den Behörden kommuniziert und wer über die Medien mit welchen Botschaften nach außen geht. Im optimalen Fall ist die Unternehmenskommunikation in Notfallkonzepten eingebunden und geregelt.

Kommunizieren nach „oben“

Fachkräfte für Arbeitssicherheit wie auch Elektrofachkräfte haben in der betrieblichen Organisationsstruktur eine besondere, aber nicht immer klar ersichtliche Rolle. Zum einen werden sie als weisungsfrei bezeichnet und sollen ihre Beratungsaufgaben eigenverantwortlich erfüllen. Zum anderen sind sie – sofern es nicht um externe Dienstleister geht – gleichzeitig als Arbeitnehmer wie auch als Vorgesetzte in betriebliche Hierarchien eingebunden.

Außerdem werden sie, mehr oder weniger „offiziell“, nicht selten mit weiteren Nebenaufgaben belastet nach dem Motto: „Wenn Sie schon für den Arbeitsschutz / die Elektrosicherheit zuständig sind, könnten Sie doch auch noch ... übernehmen.“

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, dass eine Fachkraft mit sicherheitsrelevanten Aufgaben zu ihrer eigenen Absicherung auf klare und konsequente Kommunikationswege achtet. Das wird dann besonders wichtig,



wenn die Sifa oder Elektrofachkraft Sicherheitsanliegen „nach oben“ vermitteln muss.

Nicht immer fallen solche Gespräche bei der Geschäftsführung oder Betriebsleitung auf fruchtbaren Boden. Die Frage „Wie sag ich’s meinem Chef?“ sollte jedoch niemandem schlaflose Nächte bereiten. Die folgenden Tipps haben sich bewährt, um auch „nach oben“ Sicherheitsinteressen souverän und mit Nachdruck zu kommunizieren.

■ Belegen Sie stets, warum und weshalb

Sie dieses und jenes so und nicht anders vertreten. Sie machen das nicht, um Ihren Chef, die Abteilungsleiter oder die Beschaffung zu verärgern. Hilfreich ist, wenn Sie die wichtigsten Rechtsbestimmungen zu Ihren Aufgaben als Sifa kennen und ggf. nennen können, z. B.:

- Was sind Ihre Aufgaben als Fachkraft für Arbeitssicherheit? Wo steht das? (DGUV Vorschrift 2)
- Was ist die Rechtsgrundlage für Ihre Arbeit als Sifa (ASiG) oder Elektrofachkraft? (DGUV Vorschrift 3)
- Wo steht, dass der Arbeitgeber Persönliche Schutzausrüstung (PSA) bereitstellen muss? (ArbSchG und PSA-BV)
- Wo steht, dass PSA das Mittel letzter Wahl ist und nicht auf andere Schutzmaßnahmen verzichtet werden darf, „weil ja PSA vorhanden“ sei? (§ 4 ArbSchG)
- Tipp: Halten Sie ggf. weitere konkrete Rechtstexte wie die ASR, TRGS o. Ä. vor.

■ **Sprechen Sie für sich.** Bauen Sie keine Gräben zwischen Mitarbeitern, Gruppen oder Vorgesetzten.

■ **Formulieren Sie Ziele in der Gegenwartsform.** Dadurch klingen sie verbind-

licher – Arbeitsschutz ist kein Zukunftsthema, sondern muss jetzt passieren.

– **Beispiel:** Statt „Wenn Sie mich bei der Entscheidung, Hebehilfen anzuschaffen, unterstützen, könnte es sein, dass künftig eventuell die Ausfalltage sinken werden.“ wäre besser: „Wir wollen die hohen Zahlen der Ausfalltage wegen Rückenproblemen in diesem Jahr senken. Dazu benötige ich Ihre Unterstützung beim Anschaffen von Hebehilfen.“

■ **Sprechen Sie konkrete Punkte und Beispiele an.** Vermeiden Sie zu pauschalisieren (nie, immer, stets ...).

■ **Seien Sie sich Ihrer Position bewusst!**

Sie sind in Sachen Arbeitsschutz kein Bittsteller. Sie haben eine Aufgabe übernommen, die Sie aktiv und vollständig erfüllen wollen.

Dass Sie höherwertigere PSA einfordern oder ein Erlaubnisverfahren für einen „brandgefährlichen“ Vorgang einführen wollen, tun Sie nicht grundlos, sondern weil Ihnen die Gesundheit und das Wohlergehen der Kolleginnen und Kollegen am Herzen liegen.

Damit tragen Sie maßgeblich zur Leistungsfähigkeit und zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei.



TIPP: Lassen Sie Ihren Chef selbst denken!

Die Überschrift mag despektierlich klingen, ist aber durchaus ernstgemeint. Denn Menschen können Veränderungen eher akzeptieren, wenn sie glauben, selbst darauf gekommen zu sein. Für die eigenen Ideen begeistern wir uns stets am meisten und Argumente, auf die man selbst gestoßen ist, erscheinen einem am schlagkräftigsten. Versuchen Sie daher nicht, den anderen zu überreden, sondern für Ihre Anliegen zu gewinnen.

Hier einige Beispiele

Statt zu formulieren	sagen Sie ...
„Da muss was passieren, das geht so nicht weiter!“	„Sie haben vielleicht eine Idee, was wir da tun können?“
„Sie müssen ...“	„Sie fühlen sich sicher verantwortlich, dass ...“
„Mein früherer Chef hat den Arbeitsschutz viel ernster genommen als Sie.“	„Ich brauche Ihre Unterstützung bei ...“ „Ich habe mir bis Jahresende das Ziel gesetzt ... Was halten Sie davon?“
„Mit der Cybersicherheit unseres Maschinenparks kennt sich keiner so richtig aus, das ist eine Schwachstelle!“	„Die Frage ist, ob wir einen eigenen Kollegen schulen lassen oder die benötigte Expertise extern einkaufen, was meinen Sie?“

Tipps und Anregungen zur erfolgreichen Gesprächsführung

Es gibt kein universelles Geheimrezept, um jedes Gespräch erfolgreich zu beenden, als argumentativer Sieger aus einer Diskussion hervorzugehen oder das Gegenüber zu überzeugen und zu begeistern. Zu unterschiedlich sind die Situationen, Rahmenbedingungen und Ziele eines Gesprächs. Doch von den vielen Gesprächstechniken und Kniffen der Profis sind einige auch für typische Situationen im betrieblichen Arbeitsschutz relevant und anwendbar.

Grundlegende Kriterien

Die folgenden Aspekte gelten für viele Kommunikationssituationen, ob Gespräch, Unterweisung oder eine Rede.

Wortwahl: Es wird meist unterschätzt, wie entscheidend die Wahl der Worte sein kann. Um es an einem Beispiel zu zeigen, ergänzen Sie den folgenden Satz:

Achtung, der Orangensaft, den Sie gerade trinken

- enthält Vitamin C!
- enthält Ascorbinsäure!
- enthält den Lebensmittelzusatzstoff E 300!

Welcher Satz klingt gefährlicher? Die Sachaussage ist exakt die gleiche, denn chemisch gesehen ist Vitamin C nichts anderes als Ascorbinsäure und diese ist als Lebensmittelzusatzstoff E 300 zugelassen. Dennoch transportieren die drei Aussagen unterschiedliche Botschaften, weil die Begriffe andere Assoziationen wecken. Solche „Tricks“ sind in der Werbesprache oder in politischen Kampagnen an der Tagesordnung. Entsorgungspark klingt harmloser als Atommülldeponie und Filialnetzoptimierung umschreibt elegant, dass durch Standortschließungen viele Jobs verloren gehen.



Sprachniveau: Je nach Situation benutzen Sie Umgangssprache oder Fachsprache, Hochdeutsch oder Dialekt, Muttersprache oder Fremdsprache. Wenn Sie bei dieser Wahl danebenliegen, werden Sie nicht verstanden und Ihre Botschaft kommt nicht an.

Sprachstil: Vermeiden Sie komplizierte Satzkonstruktionen, halten Sie die Grammatik einfach. Vermeiden Sie bei sicherheitsrelevanten Aspekten das Passiv oder unpersönliche Formulierungen mit „man“. Durch die aktive Form und eine direkte Anrede (Sie, Du, wir, ihr) bringen Sie Ihre Botschaften den Zuhörern näher.

Beispiel: Statt: „Man sollte eine Methode finden, durch welche die Trageakzeptanz für Gehörschutz in Halle 2 gesteigert werden könnte.“ besser formulieren „Deine Leute in Halle 2 tragen ihren Gehörschutz oft nicht, das müssen wir verbessern!“

Substantivierungen, d. h. Begriffe, die auf -ung, -bar, -heit, -keit o. Ä. enden, sollten Sie eher sparsam einsetzen. Wenn sie gehäuft auftreten, klingen sie nach Behördensprache. Beispiel: Statt „Unsere Zielsetzung ist die Senkung von Unfallzahlen.“ formulieren Sie „Wir wollen unsere Unfallzahlen senken.“

Konkrete Zahlenangaben wirken meist stärker als ein Umschreiben mit „viele“ oder „wenige“.

Sprache und Körpersprache

Neben der Sprache selbst werden in einem Gespräch viele andere Faktoren wirksam, die unter paraverbale Kommunikation subsumiert werden. Dazu gehören die Lautstärke, die Sprechgeschwindigkeit, die Verständlichkeit (klar oder genuschelt) usw. Auch die Körpersprache, die Körperhaltung, die Mimik und Gestik, die sogenannte nonverbale Kommu-

nikation, bestimmen den Gesprächseindruck mit. In einem Gespräch z. B. die Augen zu verdrehen oder eine wegwerfende Handbewegung zu machen wirkt auf das Gegenüber als nonverbale Botschaft. Ihr Körper „spricht“ mit und dies wird wahrgenommen.

Wer in Gesprächen angespannt ist oder das Gefühl hat, dass er trotz guter Argumente und der richtigen Worte nicht zum Gegenüber durchdringt, sollte auch seine nonverbalen Gesprächssignale kritisch prüfen. Das kann durch eine andere Person geschehen oder indem man sich auf Video aufnimmt. Dabei können z. B. ungünstige Angewohnheiten wie ständige „Ähms“ oder fahrige Armbewegungen erkannt werden. Niemand kann solche Angewohnheiten von heute auf morgen abstellen. Aber die gute Nachricht ist, dass es Möglichkeiten gibt, durch Übungen zu Körpersprache, Atemtechniken, Sprechtraining, Stimmbildung usw. sein Auftreten deutlich zu verbessern.

Ehrlichkeit und Authentizität

Es sollte selbstverständlich sein, immer bei den Tatsachen zu bleiben. Gerade im Kontext von sicherheitsrelevanten Vorkommnissen sollten Sie auf keinen Fall auf Getratsche und üble Nachrede setzen. Das macht Sie unglaubwürdig und zerstört Vertrauen.

Achtsamkeit und Respekt

In dem Moment, in dem Sie mit jemandem reden, ist derjenige Ihr wichtigster Gesprächspartner. So sollte es sein, aber in der Alltagshektik klappt das oft nicht. Da werden Gespräche unterbrochen, weil das Telefon klingelt oder eine SMS eintrifft. Oder ein Telefonat wird gestört, weil jemand in den Raum stürmt. Solche Situationen lassen sich nicht immer vermeiden. Ziel sollte jedoch sein, dass

der aktuelle Gesprächspartner, ob gegenüber am Tisch, am Telefon oder per Videokonferenz, stets Ihre volle Aufmerksamkeit verdient. Durch Aufmerksamkeit und Fokussierung auf den Gesprächspartner zeigen Sie ihm Respekt und Wertschätzung.

Gute Kommunikation kostet Zeit und Aufmerksamkeit. Schlechte Kommunikation kostet Nerven und geht zulasten von Motivation, Effizienz und manchmal auch der Arbeitssicherheit.

Sind Sie nicht in der Lage, sich auf ein Gespräch zu konzentrieren, weil Sie auf einen dringenden Anruf warten oder umgekehrt ein Geschehen vor Ort Sie vom Telefonat ablenkt, haben Sie oft die Option, das Gespräch mit einer Entschuldigung zu beenden. Ein Gesprächspartner auf Augenhöhe wird Verständnis dafür haben, dass Sie zu einem anderen Zeitpunkt das Gespräch fortsetzen oder ihn zurückrufen.

Sach- und emotionale Botschaften

Wenn es in einem Gespräch zu Missverständnissen kommt, liegt das nicht selten daran, dass verschiedene Kommunikationsinhalte zusammenschwingen.

Angenommen, Sie erkennen als Arbeitsschützer eine unsichere Situation, in der ein Kollege nicht die vorgeschriebene Schutzbrille trägt, obwohl dies an dem Arbeitsplatz oder bei der Tätigkeit vorgeschrieben ist. Ihre Botschaft im Wortlaut klingt dann vielleicht so: „Schon wieder ohne Augenschutz! So geht das nicht! Was mach ich eigentlich hier? Wenn das nicht bald besser klappt, gibt's Ärger!“ Dahinter verbergen sich mehrere Botschaften:

1. die **sachliche Botschaft**: Hier besteht ein Tragegebot für Schutzbrillen.

2. die **emotionale Botschaft**: Mich ärgert es, dass du die Vorschrift ignorierst und mich als Sifa offenbar nicht ernst nimmst.

Zusätzlich klingen weitere Botschaften mit, etwa eine versteckte Drohung (Ärger wird angekündigt), und eine Resignation im Sinne von „Wenn ihr eh macht, was ihr wollt, dann bin ich als Sifa hier ja wohl überflüssig.“ Welche dieser Botschaften beim Empfänger auf welche Weise ankommen, hängt u. a. vom Tonfall, der Lautstärke, der Betonung, der Körperhaltung usw. des Sprechers ab. Sie könnten Ihren Ärger deutlich zeigen, aber auch Ihre Resignation.

*„Je lauter die Stimme,
desto schlechter die Argumente.“*

(Aphorismus unbekannter Herkunft)

Wir können daher einerseits die Intensität und Richtung einer Kommunikation steuern. In emotional aufgeladenen Situationen tun



wir dies oft ganz unbewusst und ohne es zu planen. Wenn man sich andererseits im Nachhinein fragt, warum ein Gespräch unbefriedigend verlaufen ist, kann es hilfreich sein, sich diese unterschiedlichen Botschaften, Gesprächsebenen, Zwischentöne usw. bewusst zu machen. Möglicherweise hat der andere Ihre Sachbotschaft zu wenig wahrgenommen, weil er sich stärker auf der emotionalen Ebene befand.

Wer fragt, der führt

„Wieso, weshalb, warum . . . , wer nicht fragt, bleibt dumm.“ So klingt es im Titelsong der „Sesamstraße“, einer der erfolgreichsten Fernsehserien für Vorschul-Kinder aller Zeiten. Was für Kinder gilt, gilt auch für Erwachsene: Nachfragen ist kein Zeichen von Inkompetenz, sondern zeigt dem Gegenüber Respekt und Interesse an dessen Anliegen.

*„Wer fragt, ist ein Narr für fünf Minuten.
Wer nicht fragt, bleibt ein Narr für immer.“*
(Sprichwort aus China)

Entscheidend für viele Kommunikationsprozesse sind die sogenannten W-Fragen: **Was will ich wem warum wo und wie vermitteln?** Das gilt sowohl für eine Unterweisung, für einen Notruf als auch für eine Pressemitteilung. Diese W-Fragen erscheinen in unzähligen Ratgebern in verschiedenen Varianten mal mit vier, fünf oder auch sechs Fragen.

Entscheidend ist, dass W-Fragen eher dazu führen, dass klare Botschaften vermittelt werden. Denn das Gegenüber muss konkret antworten und aktiv formulieren, es kann sich nicht auf ein Ja oder Nein oder Vielleicht zurückziehen.

Die folgende Tabelle zeigt zur Anregung die gängigsten W-Fragewörter der deutschen

Sprache. Das W muss nicht zwingend am Anfang stehen, es kann auch im Fragewort versteckt sein wie bei „inwiefern“ oder „inwieweit“.

Wann	Wofür
Warum	Wogegen
Was	Woher
Welche	Wohin
Wem	Womit
Wen	Wonach
Wer	Woran
Weshalb	Worauf
Wessen	Woraus
Weswegen	Worin
Wie	Worüber
Wie lange	Worum
Wie oft	Worunter
Wie viele	Wovon
Wieso	Wovor
Wievielmals	Wozu
Wo	Inwiefern
Wobei	Inwieweit
Wodurch	

Beispiele für W-Fragen

- Was könnten wir Ihrer Meinung nach tun, damit es nicht wieder zu so einem Beinahe-Unfall an der Rampe kommt wie vorgestern?
- Wie sehen Sie die Situation, dass die neue Auszubildende sich gemobbt fühlt?

- Weshalb fällt es dir so schwer, deine Schutzbrille stets parat zu haben?
- Auf welche Weise kann ich Sie dabei unterstützen, dass die Fluchtwege konsequenter freigehalten werden?

W-Fragen sind offene Fragen. Durch W-Fragen bringen Sie sich auf den aktuellen Stand bzw. die aktuelle Sichtweise des Gegenübers. Gerade in Konflikten und schwierigen Gesprächen ist es eine gute Strategie, zunächst möglichst viele Informationen zu erhalten. **Geschlossene Fragen** wie „Sind Sie damit einverstanden, dass ...?“ geben die Antwort bereits mehr oder weniger vor und werden leicht als manipulativ empfunden. Als noch unangenehmer gelten **Suggestivfragen** wie „Sind Sie nicht auch der Meinung, dass ...?“

Bewusstes Zuhören

In den meisten Gesprächen ist das Zuhören genauso wichtig wie das Reden. Durch aufmerksames Zuhören zeigen Sie dem Gegenüber **Wertschätzung**. Den anderen ausreden zu lassen bedeutet, dass man ihn und seine Meinung respektiert.

Auch in Situationen, in denen Sie sich im Recht fühlen, ist es oft günstiger, die eigenen Ansichten zunächst zurückzustellen und dem anderen nicht ins Wort zu fallen. Das Gegenüber erst mal „laufenzulassen“ und es nicht gleich zu verurteilen oder herumzuschimpfen kann schon dazu führen, dass der andere sich beruhigt, sich vom Rechtfertigungsdruck entlastet und einsichtiger wird.

Als Arbeitsschützer sollten Sie zudem nicht nur zuhören, wenn etwas anliegt, sondern auch im Tagesgeschäft und wenn alles gut läuft, stets ein offenes Ohr haben. Auch dadurch, dass Sie ohne akuten Anlass auf den Kollegen zugehen und hinhören, zeigen Sie

Interesse. Eine Sifa oder Elektrofachkraft, die sich von sich aus nach dem Befinden der Kollegen erkundigt oder fragt, ob und welche Unterstützung erwünscht ist, was am meisten nervt, wo etwas verbessert werden könnte usw., beugt vor, nur als lästiger Kontrolleur wahrgenommen zu werden.

Ich- statt Sie-Botschaften

Viele Aussagen lassen sich in der Sie- und in der Ich-Form formulieren. In schwierigen Gesprächen mit Konfliktpotenzial haben Sie-Botschaften große Nachteile, denn sie tendieren dazu,

- Schuldgefühle hervorzurufen,
- den anderen zu bevormunden,
- den anderen pauschal abzuwerten,
- eine Abwehrhaltung auszulösen.

Oftmals wirken Sie-Botschaften auch aggressiver und können verletzen. Eine als Ich-Botschaft gekleidete Aussage klingt dagegen ganz anders. Sie ersetzt mehr oder weniger pauschale Vorwürfe durch konkrete Beobachtungen. Statt „Sie sind ja nicht mal in der Lage, das Prüfbuch ordentlich zu führen!“ sagen Sie „Mir ist aufgefallen, dass das Prüfbuch etwas weniger gepflegt wirkt, seit Sie die Zuständigkeit übernommen haben, wie sehen Sie das?“ Hier hat das Gegenüber die Möglichkeit, sein Gesicht zu wahren und nicht sofort in eine reine Verteidigungshaltung zu geraten.

Totschlagargumente und Killerphrasen

Totschlagargumente und Killerphrasen sind Formulierungen, mit denen Diskussionen abgewürgt werden und Gespräche in Sackgassen enden. Sie sind erkennbar an pauschalen Verallgemeinerungen, voreiligen Schlussfol-

gerungen und einem Schwarz-Weiß-Denken. Jeder kennt typische Beispiele, sie klingen etwa so:

- „Das haben wir ja noch nie so gemacht.“
- „Das funktioniert doch sowieso nicht.“
- „Das ist halt so.“
- „Bei uns ist so was noch nie passiert.“

Wer Gespräche erfolgreich führen will, sollte solche Phrasen vermeiden. Wenn Ihnen solche Phrasen begegnen, versuchen Sie, das Gespräch wieder auf die sachliche Ebene zurückzuholen. Das kann z. B. durch Rückfragen geschehen wie „Wo genau sehen Sie die Schwierigkeit?“ oder indem Sie kontern à la „Sie glauben, das könne nicht funktionieren? Das sehe ich anders, weil wir es mit der neuen Methode / an den neuen Maschinen ... noch nie probiert haben.“

Weichmacher, nein, danke!

Wir verwenden sprachliche Weichspüler, wenn wir unsicher sind oder uns nicht festlegen wollen, wir behalten sozusagen „den Fuß in der Tür“. Der Comedian Rüdiger Hoffmann verwendet diese Weichmacher in übertriebener Weise und wirkt in Verbindung mit seiner langsamen Sprechweise dadurch komisch und bringt uns zum Lachen. Die folgende Tabelle zeigt einige der häufigsten Weichmacher der deutschen Sprache.

Weichmacher vermeiden – sie gehen zulasten von Aussagekraft und Klarheit

<i>eigentlich</i>	<i>im Grunde auch</i>
<i>ich sag mal ...</i>	<i>normalerweise</i>
<i>letztendlich</i>	<i>sozusagen</i>
<i>sowieso</i>	<i>grundsätzlich</i>
<i>ein Stück weit</i>	<i>im Prinzip</i>

<i>quasi</i>	<i>irgendwo</i>
<i>unter Umständen</i>	<i>relativ</i>
<i>halt</i>	<i>vielleicht</i>

Auch **Konjunktive** haben eine Weichmacher-Tendenz. Wer zu sehr mit „würde, möchte, hätte, sollte ...“ argumentiert, schwächt sein Anliegen und degradiert sich selbst zum Bittsteller.

Beispiele: Statt „Ich würde begrüßen, wenn wir monatliche Sicherheitskurzgespräche einführen.“ sagen Sie „Ich schlage vor, dass ...“ Statt „Ich könnte mir vorstellen, dass ein Gesundheitstag in der Belegschaft gut ankommt.“ sagen Sie „Ich gehe davon aus, dass ...“

Weichmacher sind keinesfalls ein Tabu, sie können manchmal auch sinnvoll sein. Ganz ohne Weichmacher kann unser Sprechen hart wirken, ruppig, autoritär oder arrogant. Daher können Sie Weichmacher manchmal gezielt einsetzen, z. B. um allzu direkte Fragen abzumildern, um nicht zu hart zu klingen oder nicht zu fordernd aufzutreten. Oft sind Weichmacher jedoch Unsicherheitswörter. Sie verschleiern Aussagen, schwächen sie ab, lassen Inhalte irgendwo im Vielleicht versinken. Im Sicherheitskontext sind Weichmacher daher oft fehl am Platz.

So reagieren Sie souverän auf Weichmacher

Es kann Ihnen in einem Gespräch auch passieren, dass der andere stets ausweichend reagiert und Ihre Wünsche oder Forderungen mit Weichmachern auszuhebeln und abzuschwächen versucht. Mögliche Strategien zum geschickten Kontern sind:

- nachhaken und erneut präzise nachfragen

- sich nicht verträsten und hinhalten lassen
- Verbindlichkeit und Konsequenzen verdeutlichen
- auf klare Vereinbarungen drängen / Termine setzen

Beispiele:

- „Tut mir leid, ich benötige Fakten.“
- „Kann ich das als feste Zusage verstehen?“
- „Dein ‚mal sehen‘ bringt uns nicht weiter, mir ist nur mit einem eindeutigen Ja oder Nein geholfen.“
- „Sind wir uns einig, dass die Maschine bis spätestens Monatsende sicherheitstechnisch überprüft wird?“

Gekonnt argumentieren – überzeugen statt überreden

Um erfolgreich zu argumentieren, müssen Sie Ihre Stärken kennen, Ihre Position, Ihre Wertvorstellungen und Ihre Argumente. Dann können Sie selbstbewusst und selbstsicher auftreten und reden. Nicht überheblich oder arrogant. Aber klar und prägnant auf den Punkt. Es gibt in der Fachliteratur für Rhetorik, Logik und Kommunikationsforschung einige Dutzend unterschiedlicher Argumentationstechniken. Diese kann und muss man nicht alle kennen. Einige grundlegende Aspekte sind jedoch hilfreich für das Verständnis der eigenen Argumentationswege.

Angenommen, Sie wollen Ihren Chef von der Notwendigkeit einer Investition in eine Maßnahme zum Arbeitsschutz oder zur Elektrosicherheit überzeugen. Hüten Sie sich vor dem Denkmuster, dass es in Diskussionen darum ginge, dass einer gewinnt. Setzen Sie sich als Ziel Ihrer Argumentation, von Uneinigkeit zu Einigkeit zu kommen. Als Grundmuster erfolg-

reichen Argumentierens gelten die folgenden 5 Schritte:

1. einen konkreten Verbesserungsvorschlag machen, aber nicht zu viel „Material“ auf einmal bringen, den anderen nicht mit zu vielen Unterlagen „erschlagen“
2. den Vorschlag aussagekräftig begründen, z. B. durch Vorschriften, Zahlen, Statistiken
3. das Anliegen positiv formulieren
4. konkrete Beispiele aus dem Betrieb oder der Branche nennen (Unfälle, Urteile, Kampagnen) und an die Verantwortlichkeit appellieren
5. zum Handeln bzw. Zustimmung auffordern, z. B. eine Beschlussvorlage parat haben

Fallstricke in der Argumentation

Die folgenden häufigen Argumentationsfehler sollten Sie vermeiden:

- Verwechseln von Meinungen und Fakten
- Zirkelschluss (Tautologie): Aus A folgt B, aus B folgt C, aus C folgt A.
- Verallgemeinern: von Einzelfällen auf das Grundsätzliche und Ganze schließen
- Fehlschlüsse und Denkfallen, z. B. das Verwechseln von Korrelation und Kausalität

Tabu sind sogenannte Ad-hominem-Argumentationen (gegen den Menschen). Damit ist der Fall gemeint, dass es nicht mehr um die Sache, ein Argument oder eine Meinung geht, sondern dass die Person kritisiert wird, die dieses Argument oder diese Meinung äußert.

Auf Einwände kontern

Wer sich für den betrieblichen Arbeitsschutz engagiert, muss stets darauf gefasst sein, dass Einwände vorgebracht werden, etwa:

- Was soll schon groß passieren? Ist das wirklich notwendig?
- Müssen Sie für die Gefährdungsbeurteilungen so einen Aufwand betreiben? Bisher ist doch nichts passiert, die Leute sollen halt aufpassen.
- Das ganze Unterweisen kostet wertvolle Arbeitszeit und bringt keinen Umsatz.
- Das kostet doch alles viel mehr, als es bringt.

Auf solche typischen Einwände kann man sich durchaus vorbereiten. Können Sie mit Zahlen und Fakten den Nutzen von Arbeitsschutzmaßnahmen belegen? Kennen Sie die Unfallstatistik Ihres Betriebs und Ihrer Branche?

Techniken zum gezielten Kontern sind z. B.:

- Stellen Sie Rückfrage wie z. B. „Verstehe ich Sie richtig, dass Sie ...?“
- Weisen Sie deutlich auf Verbindlichkeiten hin. Arbeitsschutz ist kein Nice-to-have.
- Machen Sie Konsequenzen deutlich, wenn Vorgaben zu lasch gehandhabt werden oder die Betriebsleitung beim Beheben von Sicherheitslücken zu knauserig oder zögerlich agiert.
- Kontern Sie mit anschaulichen Bildern, das wirkt meist überzeugender.

Ein interessanter Einwand lautet: „Das müssen wir doch gar nicht einhalten!“ Rein formal trifft dies oft zu, z. B. für Vorgaben aus technischen Normen oder einer DGUV-Regel. Diese sind nicht immer rechtsverbindlich, sondern lediglich „Empfehlungen“.

Niemand muss sie zwingend einhalten, im Gegensatz zur Rechtsverbindlichkeit z. B. der DGUV-Vorschriften. Können Sie in einem solchen Fall argumentieren, warum es den-

noch sinnvoll ist und Rechtssicherheit schafft, wenn Ihr Betrieb sich nach solchen Vorgaben richtet?

Schlagfertigkeit – den Spieß umdrehen

Das clevere Kontern mit Worten, z. B. auf Angriffe, Ablehnung oder Widerstände, ist nicht einfach. Wer es beherrscht, gilt als schlagfertig. Schlagfertigkeit

- funktioniert nur, wenn wir selbstbewusst auftreten.
- lebt vom Spontanen, von der Überraschung.
- kann den anderen verblüffen und „entwaffnen“, die Situation entschärfen.
- hilft, unter Stress entspannter aufzutreten.
- nutzt oft das Stilmittel des Humors (gut erkennbar z. B. bei Thomas Gottschalk, einem Meister der Schlagfertigkeit).

Schlagfertigkeit sollte man nie einsetzen, um andere lächerlich zu machen, zu verletzen oder sich auf Kosten Schwächerer zu profilieren. Aber ein gewisses Maß an Schlagfertigkeit kann helfen, erfolgreicher zu argumentieren und Sicherheitsinteressen durchzusetzen.



TIPP: Schlagfertigkeit

Ein bewährter Ansatz für schlagfertiges Antworten besteht darin, die kritische oder angreifende Aussage des Gegenübers aufzugreifen und ihm mit eigenen Worten auf eine Weise widerzuspiegeln, dass der andere kaum anders kann, als seine Aussage zurückzunehmen oder abzuschwächen.

Beispiel: Wenn Ihr Chef Sie in Ihrem Engagement für den Arbeitsschutz angreift, drehen Sie den Spieß einfach um. Das bedeutet: Sie verwenden in Ihrer Antwort den Vorwurf, den negativen Begriff (hier „verplempern“) aus dem Mund Ihres Chefs und geben ihm eine eigene, nämlich Ihre Bedeutung.

Wie sieht das konkret aus? Angenommen, Ihr Vorgesetzter äußert sich in dieser Art: „Sie verplempern doch viel zu viel Zeit mit diesem ganzen Sicherheitskram, den Begehungen und Gefährdungsbeurteilungen – das braucht doch kein Mensch!“

Darauf könnten Sie als Sifa oder EFK antworten: „Wenn Sie mit ‚verplempern‘ meinen, dass ich meine Arbeit als Arbeitsschützer ernst nehme, um die Unfallzahlen, Krankheitstage und Maschinenausfallzeiten in unserem Betrieb zu senken, dann ja, dann gebe ich Ihnen recht.“

Jeder halbwegs einsichtige Chef wird an dieser Stelle zurückrudern oder sich gar entschuldigen.

Kommunizieren in „Leichter Sprache“

Leichte Sprache ist ein Konzept, das für mehr Barrierefreiheit in der Kommunikation sorgen soll. Er zielt darauf ab, die sprachliche Ausdrucksweise zu vereinfachen und damit leichter verständlich zu machen. Dadurch sollen auch solche Menschen sprachliche Botschaften besser verstehen, die z. B.

- Lernschwierigkeiten haben
- nicht gut lesen und schreiben können
- die deutsche Sprache weniger gut beherrschen

Leichte Sprache in Wort und Schrift ist damit ein Schritt zur **Inklusion**. Auch jeder Arbeitsschützer kann und sollte in seinem Umfeld Leichte Sprache nutzen, wenn er betroffene Personen in seiner Umgebung hat. Das können einzelne Mitarbeiter sein oder auch größere Teile einer Belegschaft, etwa in Werkstätten für behinderte Menschen.

Für das Sprechen und Schreiben in Leichter Sprache gibt es einige einfache Regeln wie

- Bilden Sie kurze Sätze.
- Verwenden Sie einfache Worte.
- Bilder erklären den Text.

Inzwischen liegen auch viele Informationen der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen in Leichter Sprache vor. Sie finden solche Links und Angebote, wenn Sie unter **www.dguv.de** nach „Leichte Sprache“ suchen.



TIPP:

Die rund 500 Einträge des REHADAT-Lexikons zur beruflichen Teilhabe lassen sich seit Kurzem per Mausklick auch in Einfache Sprache übersetzen. Dadurch soll es noch mehr Menschen möglich werden, das Lexikon zu nutzen. Der Zugang erfolgt über **www.rehadat.de/lexikon**

Digital kommunizieren als Arbeitsschützer

Einige der oben genannten Aspekte kommen nicht nur im persönlichen Gespräch, sondern auch in Telefonaten, Videocalls oder sogar in der Kommunikation per Mail zur Geltung. Wann welches Kommunikationsmittel angebracht ist, ergibt sich oft bereits aus den Rahmenbedingungen, der Situation, der Entfernung usw. In vielen Fällen werden Sie jedoch



© iStockphoto.com

selbst entscheiden, ob Sie einen Kollegen persönlich sprechen wollen, ihn anrufen oder ihm eine Mail schreiben. Dabei ist zu empfehlen:

- Rein informelle Vorgänge oder Klärungen von Sachverhalten lassen sich oft schneller und effizienter per Telefon oder Teams, Zooms & Co. erledigen und ggf. auch aus dem Homeoffice heraus.
- Führen Sie ernste und heikle Gespräche besser von Angesicht zu Angesicht. Damit zeigen Sie Wertschätzung und erkennen zudem an der Körpersprache viel besser, wie Ihr Gesprächspartner emotional reagiert.
- Je nach Ihren Erfahrungen mit der Verlässlichkeit sollten Sie mündlich oder fernmündlich getroffene Vereinbarungen und Absprachen besser schriftlich bestätigen lassen. Damit haben Sie, etwa bei einem Hinweis auf einen sicherheitsrelevanten Mangel, einen Beleg, dass Sie Ihren Pflichten als Sifa oder Elektrofachkraft nachgekommen sind.
- Seien Sie im Mailverkehr vorsichtig mit Wortspielen oder dem Mittel der Ironie,

denn hier ist die Gefahr von Missverständnissen groß.

Last, but not least: Je nach Branche, Sicherheitsanforderungen und den Risiken für Cyberkriminalität und -spionage wird es im Unternehmen Richtlinien geben, welche Vorgänge über welche Kommunikationsformen laufen und auf welche Weise sie dokumentiert werden sollten. Ihre Arbeitsschutzorganisation muss sich dann an solche Rahmenbedingungen anpassen. Dabei dürfen Anforderungen an die Security jedoch niemals die Anforderungen an die Safety (Arbeitssicherheit) aushebeln oder unterlaufen.

Check: Gute Gesprächsführung

Die folgenden Check-Fragen fassen die wichtigsten der oben genannten Aspekte in Kurzform zusammen. Natürlich können Sie diese Liste nicht während eines Gesprächs ständig hinterfragen, denn dann kämen Sie weder zum Reden noch zum Zuhören. Aber es ist hilfreich, diese Punkte, z. B. in einer Verhandlungspause oder unmittelbar vor einer Gesprächssituation kurz durchzugehen, um die Kommunikation gezielter zu führen.

Check: Gute Gesprächsführung



VOR dem Gespräch

Habe ich mir für das Gespräch ein klares Ziel gesetzt?

Nehme ich das Gespräch und meinen Gesprächspartner ernst?

Habe ich versucht, mich in die emotionale Lage des anderen zu versetzen, die Sache mal aus seinem Blickwinkel zu sehen?

Habe ich mir meine Möglichkeiten und Grenzen bewusst gemacht? (Im Konfliktfall: Welche Sanktionen sind möglich, was sagt der Betriebsrat usw.?)

Schaffe ich es, Annahmen und Vermutungen von Fakten zu trennen?

Versuche ich stets, alle notwendigen Informationen zu geben?

Bin ich mir bewusst, dass ich auch durch ein Zuviel an Information verhindern kann, dass mein Gesprächsziel erreicht wird?

IM Gespräch

Höre ich aufmerksam und aktiv zu?

Halte ich Blickkontakt und zeige Aufmerksamkeit?

Frage ich stets nach, wenn ich etwas nicht verstehe?

Formuliere ich eindeutig und für mein Gegenüber verständlich?

Verwende ich Ich- statt Du-Botschaften?

Stelle ich offene Fragen (W-Fragen)?

Wiederhole ich wichtige oder heikle Äußerungen des anderen mit meinen eigenen Worten, um sicherzugehen, dass ich alles richtig verstanden habe?

Bleibe ich stets höflich und behandle den anderen mit Respekt?

Vermeide ich unsachliche Vorwürfe, Verallgemeinerungen, Besserwisserei?

Zeige ich Verständnis für die Position des anderen?

Kann ich zwischen Beurteilen und Verurteilen unterscheiden?

Schaffe ich es, Kritik nicht auf die Person, sondern auf deren Verhalten zu richten? Schaffe ich es klarzumachen, dass ich nicht den Menschen ablehne, sondern ein Fehlverhalten?

Achte ich darauf, dass der andere „sein Gesicht wahren“ kann und sein Selbstwertgefühl nicht beschädigt wird?

Vermeide ich strikt, jemanden vor anderen z. B. den Kollegen bloßzustellen?

Gebe ich ein klares Feedback?

Sind meine Forderungen für den anderen nachvollziehbar und meine Anweisungen verständlich?

Wurden der Sinn und Nutzen meiner Anweisungen für den anderen klar?

Kann ich eigene Fehler zugeben und mich entschuldigen?

Kann ich Kritik als Möglichkeit zur Verbesserung akzeptieren?

Steht am Schluss des Gesprächs eine klare Vereinbarung?

Schaffe ich es, das Gespräch auch bei heiklen Themen positiv zu beenden?

Habe ich den Ausgang des Gesprächs und die getroffenen Vereinbarungen schriftlich festgehalten?

Tipps für konkrete Gesprächssituationen

Es gibt viele spezielle Gesprächssituationen in einem Unternehmen, die hier alle natürlich nicht behandelt werden können, wie etwa Abmahnungs- oder Kündigungsgespräche. Sie betreffen eher die Betriebsleitung und die Personalabteilung. Eine Sonderrolle nehmen Gespräche ein, in denen es um Fehlzeiten, die Wiedereingliederung nach Krankheit, Arbeitssicherheit oder Konflikte mit Bezug zum Arbeitsschutz geht. Hier werden die Sifa oder die Elektrofachkraft oft einbezogen oder müssen von sich aus solche Gespräche führen.

Das Fehlzeitengespräch

In Fehlzeitengesprächen geht es darum, die Ausfallzeiten zu reduzieren. Dahinter steckt oft auch die unausgesprochene Frage, ob jemand wirklich häufig krank ist oder es andere Gründe für die Ausfälle gibt. Sobald die Bedingungen am Arbeitsplatz als Mitursachen für häufige krankheitsbedingte Ausfallzeiten in-

frage kommen, betrifft dies den betrieblichen Arbeitsschutz. In solchen Fragen und Diskussionen sollten Sifa oder Elektrofachkraft – in aller gebotenen Vertraulichkeit – mit dem Betriebsarzt zusammenarbeiten und die Umgebungs- und Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz kritisch unter die Lupe nehmen. Das Ziel sollte sein, den Betroffenen zu unterstützen, seine Arbeit wiederaufzunehmen und weniger häufig auszufallen.

Auch einige andere Gesprächssituationen betreffen direkt oder indirekt den Arbeits- und Gesundheitsschutz, etwa zu psychischen Belastungen, zum Umgang mit Alkohol im Betrieb oder wenn es Fälle von Mobbing gibt.

Auch solche Situationen sind oft mit einer Zunahme an Fehlzeiten und AU-Tagen verbunden. Hier muss der Arbeitgeber sensibel und mit Fingerspitzengefühl im Einzelfall entscheiden, wann und auf welche Weise die für die



Gesundheit und Sicherheit zuständigen Akteure in welche Gespräche eingebunden werden.

Ebenfalls ein Spezialfall sind Exit-Gespräche. Will jemand das Unternehmen verlassen, sollten Unternehmensleitung bzw. der Vorgesetzte im eigenen Interesse versuchen, offen und ehrlich die Hintergründe zu klären. Im eigenen Interesse gilt es zu hinterfragen, ob und wo es eigene Fehler oder Versäumnisse gab. Nur so kann man Verlusten von Fachkräften und unerwünschten Personalfluktuationen vorbeugen.

Das Krankenrückkehrgespräch

Wenn ein Mitarbeiter nach längerer Krankheit oder Reha wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, wird die Sifa oft in die Gespräche und Verhandlungen bei der Wiederaufnahme der Tätigkeit eingebunden. Im einfachen und optimalen Fall verläuft ein solches Rückkehrgespräch kurz und informell. Der Austausch kann zwischen Tür und Angel stattfinden und ohne große Ankündigungen oder Formalien. Es geht darum, dem Rückkehrer zu zeigen, dass man ihn vermisst hat und dass er gebraucht wird.

In anderen Fällen, z. B. wenn es um selbst verschuldete Fehlzeiten geht, wird das Gespräch mit den Vorgesetzten sowie einem Vertreter der Personalabteilung geführt. Hier erhält das Rückkehrgespräch schnell den Charakter eines Fehlzeitengesprächs.

Wenn Sie als Sifa in Rückkehrgespräche einbezogen werden, achten Sie auf folgende Aspekte:

- Betrachten Sie die Situation als „Welcome back“ zur Wiedereingliederung, weniger als „Kontrollgespräch“ und Druckmittel.
- Drängen Sie niemanden, detaillierte Auskunft über seinen Gesundheitszustand oder eine Schwangerschaft zu geben.

Machen Sie aber deutlich, dass Sie neue Besonderheiten mit Relevanz für den Arbeitsschutz, z. B. den neu eingesetzten Herzschrittmacher oder die Notwendigkeit einer Hebehilfe, erfahren müssen, um angemessen reagieren zu können.

- Wahren Sie die gebotene Vertraulichkeit und achten Sie darauf, Vertrauen nicht zu missbrauchen.
- Bringen Sie den Rückkehrer auf den neuesten Stand in Sachen Arbeitsschutz: Was hat sich in der Zwischenzeit getan, welche Unterweisungen stehen für ihn an, wo haben sich Arbeitsabläufe oder Vorgaben geändert, wo gibt es neue Betriebsanweisungen?

Es kann auch Situationen geben, in denen dem Rückkehrer ein neuer Arbeitsplatz zugewiesen wird oder er vorübergehend oder dauerhaft noch wenig belastbar ist. Klären Sie, welche Belastungen wie Staub, Hitze, Zugluft o. Ä. eine Weiterbeschäftigung am früheren Arbeitsplatz erschweren und inwiefern Abhilfe geschaffen werden kann.

Mit einem gut verlaufenden Rückkehrgespräch zeigen Sie Interesse, Anteilnahme, Wertschätzung und dass Ihnen Schutz und Sicherheit in jeder Situation ein Anliegen sind. Nutzen Sie alle Möglichkeiten, auch angeschlagenen oder von Einschränkungen betroffenen Kollegen die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und weiterhin oder aufs Neue ein sicheres Arbeiten zu ermöglichen.



TIPP:

Zu Arbeitshilfen und Fördermöglichkeiten zu beruflichen Teilhabe finden Sie eine Fülle von Informationen unter www.rehadat.de

Das Sicherheitsgespräch

„Sicherheitsgespräch“ ist kein fest definierter Begriff. Er wird jedoch oft verwendet, wenn deutlich werden soll, dass eine im Betrieb geführte Unterhaltung sich um Fragen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz dreht. Ein Sicherheitsgespräch kann sich auf ein Arbeitsverfahren beziehen, eine Tätigkeit, einen Gefahrstoff oder auf eine kritische Gefahrensituation.

In einem weitgefassten Sinne fallen z. B. auch Einweisungen in das sichere Arbeiten an einer Maschine, Rückkehrgespräche oder Konfliktgespräche aufgrund eines wiederholten sicherheitswidrigen Verhaltens unter Sicherheitsgespräche. Anders ausgedrückt: Alle kürzeren oder längeren Unterhaltungen mit einer oder wenigen Personen und mit Bezug zum Arbeitsschutz kann man als Sicherheitsgespräch ansehen.

Daher dürfte ein Großteil der Sicherheitsgespräche in einem Unternehmen oder einer Organisation über Akteure wie die Sifa, die Elektrofachkraft und (im optimalen Fall) auch die Sicherheitsbeauftragten laufen.

Die folgende 10 Kontrollfragen dienen dazu, ein solches Gespräch mental (oder auch schriftlich) vorzubereiten.

10 Kontrollfragen vor einem Sicherheitsgespräch

1. Was ist mein Ziel für das Gespräch? Was will ich erreichen? Zum Beispiel Informationen zu einem neuen Gefahrstoff weitergeben? An die Vorgaben zum gezielten Auswählen der optimal geeigneten Leiter erinnern? Darauf hinweisen, dass die Kennzeichnung der Stapler- und Fußgängerrouen in Halle 3 aufgefrischt werden sollte?

2. Sind Ort und Zeit angemessen?
3. Sind mir alle notwendigen Informationen bekannt?
4. Welche Dokumente und Unterlagen sollte ich dabei haben?
5. Was sind meine wichtigsten Argumente?
6. Womit kann ich meine Argumente belegen und stützen?
7. Welches Ziel könnte mein Gegenüber haben?
8. Auf welche Argumente und Einwände des anderen sollte ich mich einstellen?
9. Mit welchen emotionalen Reaktionen muss ich rechnen?
10. Welcher konkrete Schritt, Vereinbarung oder Konsequenz sollte am Ende des Gesprächs stehen?



TIPP: Positive Sprache

Formulieren Sie zu diskutierende Sachverhalte nach Möglichkeit in **positiver Sprache**.

Beispiel: Ungünstig wäre „Den neuen S1-Schuh gibt es leider nur in Blau und Schwarz.“ Besser kommt die folgende Botschaft an: „Wir können bei dem neuen S1-Schuh zwischen Blau und Schwarz wählen.“

Das Konfliktgespräch

Konflikte sind in der Regel unangenehm, kosten Energie und Nerven. Die meisten Menschen versuchen, Konflikten am Arbeitsplatz aus dem Weg zu gehen. Das ist verständlich, doch die Vermeidungstaktik stößt schnell an ihre Grenzen, wenn es um Sicherheitsfragen

geht und noch mehr dann, wenn man selbst in einer Mitverantwortung steht.

Wer sich für eine gesundheitsgerechte Arbeitsstätte oder sichere Arbeitsmittel einsetzt, wird frustriert und verärgert sein, wenn die Kolleginnen und Kollegen das eigene Engagement durch ihr wenig sicherheitsgerechtes Verhalten ausbremsen.

Auch das „Vergessen“ vorgeschriebener PSA oder das Abstellen von Gegenständen in Fluchtwegen sind typische Konfliktherde in vielen Betrieben. Sicherheitsverantwortliche stellen sich dann oft die Frage, was sie noch tun können, wenn Reden, Appellieren und Ermahnen offenbar nicht ausreicht.

Dennoch ist ein Kommunizieren meist unvermeidbar, damit Konflikte nicht eskalieren. Lesen Sie nachfolgend einige Aspekte und

Anregungen, um Konfliktgespräche souverän und erfolgreich zu bewältigen.

Den richtigen Zeitpunkt finden: Zeitnah zu reagieren ist oft wichtig. Aber wer kurz vor Feierabend mit Grundsatzdiskussionen beginnt, macht sich zu Recht unbeliebt.

Ruhig bleiben: Konflikte sind in aller Regel eng an Emotionen gekoppelt. Wer merkt, dass er gleich explodiert oder akut wütend ist, sollte zunächst innehalten und runterfahren. In Konfliktsituationen seine Emotionen zu kontrollieren, etwa durch Atemtechniken, kann man lernen. Mit Herumschreien und Jähzorn ist der Arbeitssicherheit wenig gedient. Auf keinen Fall sollten Sie jemanden bloßstellen, beleidigen oder vor den Kollegen demütigen. Bei allem Ärger gilt es, die Grenzen des anderen zu respektieren.



© VectorMine – AdobeStock.com

Umgekehrt sollte man auch die eigenen Grenzen kennen und klar aussprechen. Wird man selbst allzu heftig angegangen, gibt es Möglichkeiten, das Gespräch auf akzeptable Weise zu beenden. Eine geeignete Formulierung könnte z. B. sein: „Bitte nicht in diesem Ton. Wenn Sie mich weiter anschreien, werde ich das Gespräch beenden / den Raum verlassen und wir reden morgen weiter.“



TIPP:

In heiklen Situationen kann es sinnvoll sein, ein Gespräch nicht unter vier Augen, sondern im Beisein einer (möglichst neutralen) dritten Person zu führen. Das kann jemand vom Betriebs- oder Personalrat sein oder ein Kollege aus einer anderen Abteilung, der vom akuten Konflikt nicht betroffen ist.

■ **Ich-Aussagen statt Du-Beschuldigungen:** Wie bereits erwähnt, lässt ein Perspektivwechsel einen Satz ganz anders klingen. Bleiben Sie auch unter emotionalem Druck bei sich. Formulieren Sie, was Sie selbst konkret ärgert („Mir ist in den letzten drei Tagen aufgefallen, dass ...“). Bleiben Sie dabei objektiv und bei den Tatsachen.

■ **Über das Verhalten reden, nicht über die Person:** Vermeiden Sie, emotional zu personalisieren. Greifen Sie das Gegenüber nicht als Person an („Du bist wohl zu blöd, um das zu kapiern ...“, „Du bist stur / uneinsichtig / ignorant ...“). Das kann eine Gratwanderung sein. Denn ein sicherheitsrelevantes Fehlverhalten muss konkret und deutlich angesprochen und nicht schönge-redet und weichgespült werden, nur um dem Konflikt aus dem Weg zu gehen.

■ **Die Interessen des anderen erfragen:** Hören Sie zu, nehmen Sie die Ziele und Absichten des Gegenübers wahr und spiegeln Sie sie wider („Habe ich das richtig verstanden, dass Sie unter den Kapselgehörschützern zu stark schwitzen?“). Aus dieser Perspektive kann sich unter Umständen ergeben, dass Sie eine Gefährdungsbeurteilung überdenken müssen oder eine Schutzausrüstung nicht optimal geeignet ist. Ein offenes Konfliktgespräch kann somit auch eine Chance sein für neue Lösungsansätze.

■ **Klartext reden:** Formulieren Sie Ihre Erwartungen eindeutig. Wenn Sie Klärung wollen, müssen Sie bereit sein, Klartext zu reden. Dazu sollten Sie sich zunächst selbst bewusst machen, was genau anders werden soll. Statt „Das muss besser werden.“ formulieren Sie „Flexen Sie bitte ausnahmslos mit Augenschutz.“

*Eure Rede aber sei: Ja! Ja! Nein! Nein!
Was darüber ist, das ist vom Übel.*

(Jesus laut Neues Testament, Matthäus 5,37)

Konkretes Feedback geben: Machen Sie keine pauschalen Andeutungen, vermeiden Sie Verallgemeinerungen (immer, ständig, nie ...). Statt „Sie machen das ja andauernd falsch.“ sagen Sie „Mir ist gestern und vorgestern aufgefallen, dass Sie ...“ Konkret zu bleiben bedeutet nicht, dass der Sachverhalt aufgeweicht wird, im Gegenteil. Erklären Sie, ggf. auch zum wiederholten Mal, warum ein bestimmtes Verhalten erforderlich ist.

Auf die Lösung fokussieren: Reiten Sie nicht auf dem Problem, dem Fehlverhalten, herum. Verurteilen Sie den Menschen nicht aufgrund seines Verhaltens, sondern fragen Sie sich (und ihn), warum er sich so verhalten hat und wie diese Gründe abzustellen sind.



TIPP: Die Sandwich-Methode

Verpacken Sie Ihre berechtigte Kritik zwischen einigen Scheiben Lob. Kein Mitarbeiter macht alles falsch. Machen Sie sich die positiven Seiten und Stärken des anderen klar und benennen Sie diese auch.

Beispiel: „Herr Wagner, ich schätze Ihre verpackende Art und dass Sie auch auf schwierige technische Probleme schnell eine Lösung finden. Umso mehr verwundert mich, dass wir ausgerechnet in Ihrer Werkstatt so häufig Probleme mit den Schutzeinrichtungen an Maschinen haben und Sie als Verantwortlicher sich der Brisanz offenbar zu wenig bewusst sind.“ Ein solcher Einstieg in ein Gespräch, in dem Sie ernste Kritik üben wollen, klingt ganz anders als „Herr Wagner, Ihre Leute schrauben ständig an den Schutzeinrichtungen herum – was soll das denn!“

Aber: Bei akuten schweren Verfehlungen gegen Sicherheitsvorgaben, wenn ein Mitarbeiter sich oder andere in Gefahr bringt, müssen Sie direkt eingreifen und können nicht lange drumherum reden.

Konsequenzen deutlich machen: Es geht im Konfliktgespräch nicht um Drohungen oder Angstmacherei. Aber jedem, der Sicherheitsvorgaben missachtet, muss ggf. deutlich gemacht werden, dass seine Ignoranz nicht geduldet und Konsequenzen haben wird.

Das reicht von einer Abmahnung bis zur fristlosen Kündigung und schließt auch – sollte es infolge des Missachtens von Vorgaben bereits zu einem Unfall oder Schaden gekommen sein – Regressforderungen der Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse nicht aus. Diese Folgen von Ignoranz und Leichtsinn dürfen und müssen Sie ggf. deutlich machen.

Eine gemeinsame Basis finden: Treten Sie nicht als „Richter“ oder „Oberlehrer“ auf, sondern beziehen Sie Ihr Gegenüber in die Lösung ein. Fragen Sie am Ende noch mal nach: „*Sieht die Situation damit für Sie besser aus?*“ oder „*Ist diese Vereinbarung für Sie akzeptabel?*“



TIPP: Paraphrasieren

Lassen Sie den anderen die getroffenen Vereinbarungen mit eigenen Worten wiedergeben. Ein solches Wiederholen sachlicher Aussagen nennt man Paraphrasieren. Mit dieser Methode können Sie viel besser erfassen, ob und wie Ihre Botschaft angekommen ist. Auf die Frage, ob der andere verstanden hat, was Sie von ihm wollen, wird in der Regel ein „Ja“ kommen. Dies hat jedoch oft keine große Aussagekraft.

Last, but not least: Geben Sie Feedback nicht nur dann, wenn etwas schlecht läuft, wenn ein Verhalten nicht sicherheitsgerecht war oder wenn gegen bekannte Vorgaben verstoßen wurde. Noch wichtiger ist es, auch das sicherheitsgerechte Verhalten wahrzunehmen und dann **positives und konstruktives Feedback** zu geben. Experten empfehlen die 5:1-Regel.

Das bedeutet, mindestens fünfmal so häufig zu loben und Anerkennung zu zeigen als zu kritisieren. Eine solche positive Verstärkung des erwünschten Verhaltens ist ein zentrales Element der verhaltensbasierten Arbeitssicherheit, die auch als **Behaviour Based Safety (BBS)** bekannt ist. BBS gilt als der erfolgreichste Ansatz, das sicherheitsgerechte Verhalten in einer Belegschaft zu verbessern, und auch hier ist die Basis ein bewusstes und gezieltes Kommunizieren.

Kommunikation und Sicherheitskultur

Sprache ist ein mächtiges Werkzeug. Sie kann uns zu Höchstleistungen antreiben, aber auch verunsichern und frustrieren. Kommunikation ist in jeder Ökonomie und jedem Unternehmen mitentscheidend für störungsfreie Abläufe, das Betriebsklima und die Performance. Wie in einem Unternehmen miteinander kommuniziert wird, wirkt zudem nicht nur auf das Betriebsklima insgesamt, sondern auch auf die psychische Gesundheit des Einzelnen.

Schon allein aus diesem Grund haben das „kommunikative Klima“, die vorherrschenden Kommunikationsmuster und die Art und Weise des sprachlichen Umgangs innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation einen Bezug zum Gesundheitsschutz.

Bewusster zu sprechen (oder zu schweigen) und sich die eigenen kommunikativen Muster und Abläufe bewusster zu machen ist stets auch ein eigener Baustein zu einem nachhaltigen und ganzheitlichen Arbeitsschutz.

Doch im Gegensatz zu Grenzwerten für Chemikalien, Vorschriften zur Ladungssicherung oder Regeln zum Arbeiten unter Spannung lassen sich kommunikative Prozesse nicht so einfach normieren und in Schemata packen. Denn der Stil einer Kommunikation ist zum einen individuell von Mensch zu Mensch unterschiedlich und das ist auch gut so. Zum anderen verändern sich Sprachstile im Laufe der Zeit.

Daher wirken Motivationsbotschaften oder Warnplakate zum Arbeitsschutz aus den 50er oder 60er Jahren des letzten Jahrhunderts auf uns heute manchmal befremdlich oder bringen uns zum Schmunzeln.

Denn bei Botschaften wie „Maschinen ohne Schutzeinrichtungen sind Teufelswerk“ hört man heraus, dass sie schon etwas älter sind (konkret von 1930), und man würde die gleiche Aussage bzw. Warnung heute anders formulieren. So heißt es z. B. in der Maschinen-



richtlinie (2006/42/EG), dass der Arbeitgeber „nur solche Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und verwenden lassen (darf), die unter Berücksichtigung der vorgesehenen Einsatzbedingungen bei der Verwendung sicher sind.“

Doch auch wenn sich Sprachstile und die Art und Weise der Kommunikation im Lauf der Zeit verändern, bleiben die Schutzziele in aller Regel die gleichen. Arbeitsschützer sind stets gefragt, sowohl das, was sie sagen, als auch, wie sie es sagen, kritisch zu hinterfragen. Nicht selten können Arbeitsunfälle, Störfälle und Umweltschäden auf Kommunikationsprobleme zurückgeführt werden.

Auch enthalten wichtige Managementsysteme für Arbeitssicherheit, Umwelt, Qualität u. a. (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001) nicht zufällig explizite Vorgaben zur externen und internen Kommunikation. Ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit ist daher eine zentrale Herausforderung für jeden, der in seinem Arbeitsumfeld für Sicherheit und Gesundheitsschutz mitverantwortlich ist.

Arbeitsschutz zu kommunizieren und Arbeitsschutz umzusetzen bedingen sich gegensei-

tig. Versäumnisse in der Arbeitsschutzorganisation oder technische Mängel kann man nicht durch Sicherheitsgespräche und viele Worte ausgleichen. Umgekehrt gilt: Wo Sicherheit nur gepredigt und verbal gefordert, aber im betrieblichen Alltag nicht gelebt und umgesetzt wird, bleibt der Arbeitsschutz theoretisch und wenig wirksam.

Diese Broschüre soll anregen, sich die eigenen Kommunikationsprozesse bewusster zu machen. Je mehr wir uns kritisch hinterfragen und an unserer Gesprächsführung arbeiten, desto weniger sind wir kommunikativen Herausforderungen hilflos ausgeliefert, sondern können sie aktiv gestalten und zu einem erfolgreichen Abschluss bringen. Das gilt gerade für Akteure wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder die Elektrofachkraft, die auf vielfältige Weise Sicherheitsanliegen in ihrem Umfeld kommunizieren müssen.

*Kommunizieren tut jeder von uns.
Jeden Tag.*

Es kann nicht schaden, besser zu werden.

Zusätzlicher Hinweis:

Diese Broschüre richtet sich gleichermaßen an weibliche und männliche Personen. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde die männliche Schreibweise (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) gewählt. Diese beinhaltet stets auch alle anderen Geschlechterformen.

Impressum

SafetyXperts

ein Unternehmensbereich der

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Theodor-Heuss-Str. 2–4 • 53095 Bonn

Telefon: 02 28 / 95 50 490 • Fax: 02 28 / 36 96 480

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn

Internet: www.safetyxperts.de

E-Mail: info@safetyxperts.de

Herausgeber: Johannes Gaide, verantwortlich,

Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn

Redaktion: Dr. Friedhelm Kring

Satz & Layout: OtterbachMedien, Freudenberg

Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

Alle Angaben wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen.

Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden.

Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit

Genehmigung des Verlags gestattet.

© 2023 by SafetyXperts – ein Unternehmensbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Warschau

Kommunizieren als Arbeitsschützer

Wissen kompakt

