



„Das ist bei uns nicht verhandelbar!“ - Vom Wert einer positiven Gesprächssteuerung

Es ist ein oft gehörtes, betriebliches Credo in vielen Unternehmen: „Arbeitsschutz ist bei uns nicht verhandelbar!“ Doch ist das in der Realität des Arbeitsalltags wirklich so? Oder geschieht nicht oft genau das: Verhandeln darüber, warum diese oder jene persönliche Schutzausrüstung denn getragen werden soll, wieso der Arbeitsprozess nur in der vorgegebenen Anweisung sicher durchführbar ein soll und nicht auch andere Wege tauglich sind, dass die Definition einer Gefahrenquelle angezweifelt wird, etc....

Es liegt in der Natur der Sache, dass auf Forderungen oder Argumente stets entsprechende Gegenargumente vorgebracht werden. Denn wir Menschen wägen sofort unsere Vor- oder Nachteile ab und suchen stets nach einem Ausgleich für die eigenen Interessen. Das optimale Ergebnis bezeichnen wir dann bekanntlich als Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Im Betriebsalltag wird beispielsweise tagtäglich über Arbeitsschutz verhandelt, sobald jemand auf ein Fehlverhalten oder unsichere Arbeitsweisen angesprochen wird.

Führungskraft: „Herr Meier, wir haben doch klare Vorgaben, dass in diesem Bereich immer eine Warnweste zu tragen ist, wenn man sich hier als Fußgänger bewegt. Wieso haben sie keine an?“

Mitarbeiter: „Ich hätte jetzt extra nochmal in mein Büro gehen müssen, um die Weste zu holen. Das hätte mich wieder 5 Minuten Zeit gekostet. Außerdem sind das bloß ein paar Schritte in den Bereich und ich halte mich hier ja nur ganz kurz auf. Da passiert schon nichts.“

Reflexartig versucht der Angesprochene Argumente, Begründungen, Entschuldigungen für sein Handeln zu finden und hat damit automatisch schon eine „Aber“-Position aufgebaut. In der Regel folgt dann als „Aber“-Reaktion der Führungskraft eine Belehrung oder gar Drohung mit dem erhofften Ziel, dass der Betroffene sein Verhalten ändert.

Führungskraft: „Manchmal kostet Arbeitsschutz eben auch etwas Mühe. Also, bitte die Weste grundsätzlich tragen! Ich will das nicht noch Mal sehen!“

Ist hiermit schon eine nachhaltige Verhaltensänderung erreicht? In der Praxis wohl eher selten.

Wenn man den Dialog genauer analysiert, wird deutlich, dass der Führungskraft etwas Entscheidendes in der Antwort des Mitarbeiters entgangen ist, was aber exakt die Kernproblematik trifft. Der Hinweis nämlich: *„Da passiert schon nichts!“*.

Darum genau geht es letztlich. Die Regel wurde aufgestellt, um einen Unfall zu vermeiden, eine Gefahrenquelle zu minimieren. Mit dem Satz: *„Da passiert schon nichts!“* macht der Mitarbeiter allerdings ganz unbewusst ein deutliches Eingeständnis, es könnte etwas passieren.

Dem Grunde nach hat die Führungskraft bei richtigem Hinhören also schon einen wertvollen Teilerfolg erzielt. Beide haben jetzt ein „konzediertes Territorium“ (vgl. Eckert/ Kambach) im Sinne einer beiderseitigen Risikoerkennung vor sich, auf dem gut weiterverhandelt werden könnte.

Hier kann nun eine gute Gesprächssteuerung durch die Führungskraft ansetzen, indem sie statt mit der Feststellung bezgl. der Mühen des Arbeitsschutzes gezielter mit weiteren Fragen zu Erfahrungen, Problemen oder möglichen Auswirkungen arbeitet, wie etwa:

- ▶ „Ich verstehe, wenn das jetzt etwas Aufwand von ihnen verlangt hätte. Wie ist es sonst, achten Sie da grundsätzlich auf die Tragepflicht?“
- ▶ „Haben Sie schon Mal eine brenzlige Situation selbst erlebt oder bei anderen beobachtet können?“
- ▶ „Wir stellen die Regeln ja aus bestimmten Gründen auf und Sie sagen auch selbst, dass ihnen nichts passieren soll. Was könnte denn für ein schlimmer Unfall eintreten?“
- ▶ „Was könnte denn schlimmsten Falls passieren?“

Solcher Art Dialog bietet am ehesten die Chance, nicht in die automatisierten Grundeinstellungen von Angriff und Gegenopposition zu verfallen, sondern am eigentlichen Kern zu bleiben. Sicheres Verhalten leitet sich in allererster Linie aus einer situationsangepassten, persönlichen Risikoeinschätzung ab. Solange die signalisiert, hier ist ein Unfallgesehen unwahrscheinlich bzw. „so schlimm“ kann es nicht werden“, stellt sich auch keine entsprechende Risikovorsorge ein.

Im voran skizzierten Dialog ergibt sich eine realistische Chance, diese Risikobewertung neu zu überprüfen und gegebenenfalls adäquat anzupassen. Die Fragen zielen zunächst darauf ab, einen neuen Blick auf das Thema zu richten, um dann den Weg zu neuen Einsichten zu ebneten.

Die stärkste Motivation, verändertes Handeln zu erzeugen, liegt immer noch darin, dass der Mensch für sich Sinn und Nutzen dahinter erkennen kann (vgl. Victor Frankl). Ein fragendes „Verhandeln“ kann diese Selbsterkenntnis-Prozesse stark befruchten.

Einsicht in Zusammenhänge, andere Blickwinkel auf einen Problemkomplex, persönliche Reflexion etc. sind zudem starke Motivatoren für Lösungssuche. Wenn Menschen speziell im Arbeitsschutz für sich erkannt und akzeptiert haben, welche Folgen unsichere Handlungen oder unsichere Bedingungen für sie persönlich haben können, sind sie i.d.R. zu Korrekturen bereit und offen für Lösungswege.

Hierbei helfen Fragen, wie:

- ▶ „Was meinen sie, wie könnten Sie die Arbeit sicherer machen?“
- ▶ „Welche Idee haben sie, den Prozess einfacher und dazu noch sicherer zu machen?“
- ▶ „Welchen Weg könnte es geben, sowohl schnell und produktiv als auch sicher bei dieser Arbeit zu sein?“
- ▶ „Was würde ihnen helfen, hier leichter und sicherer arbeiten zu können?“
- ▶ „Was müsste ich tun, wobei könnte ich Sie unterstützen, damit sie hier sicherer arbeiten?“

Dieses „fragende Verhandeln“ im Sinne eines situations-, problem- und lösungsorientierten Vorgehens verfolgen wir bei HRP Heinze sehr konsequent im Rahmen unseres Beobachtungs- und Gesprächstrainings für Führungskräfte und Mitarbeiter. Eine ausgeprägte Selbst-



verantwortung für Unversehrtheit, Gesundheit und Unfallfreiheit, die Bereitschaft zu sicherem Verhalten, das Eintreten für sichere Bedingungen, der Wille zur persönlichen Wirksamkeit im Arbeitsschutz usw. erwachsen aus Reflexion und Kommunikation.

Reflektorisches Denken und Erkenntnisgewinn für eigenes Verhalten werden ungemein gefördert durch eine dialogische Kommunikation. Der Dialog sucht nach Neuem, auch Unerwartetem, will verstärkt Synthese und Synergien statt Argumenten-Pingpong, Rechthaberei oder Positionsverteidigung. Darin liegen die Stärke und die Chance zur nachhaltigen Einstellungs- und Verhaltensänderung.

Quellen / Literatur:

Hartwig Eckert, Andreas Kambach: Dynamisch verhandeln. Entscheiden, was andere entscheiden. Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel 2014

Victor Frankl:

Der Wille zum Sinn, Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern 6. Auflage 2012

Der Mensch auf der Suche nach Sinn, Herder Verlag, 1976