

Allgemeine Themen

Das Sicherheitsgespräch

Psychologie im Arbeits- und Gesundheitsschutz



A 025-1

Stand: Februar 2018 (Überarbeitung der Ausgabe 5/2014)

Inhaltsverzeichnis dieses Ausdrucks

Titel	3
VISION ZERO	3
1 Stellenwert und Bedeutung der Kommunikation im Arbeitsschutz	4
Ziel der Gesprächsführung	4
2 Unterschiedliche Ebenen der Kommunikation	5
2.1 Senden und Empfangen von Botschaften	5
2.2 Kommunikationsstörungen und Konflikte	6
2.3 Vorbereitung des Gesprächs	6
2.4 Leitfaden	6
3 Systematischer Aufbau eines Sicherheitsgesprächs	7
3.1 Positive Kontaktaufnahme	7
3.2 Informationssuche	7
3.3 Argumentation	7
3.4 Vereinbarung	8
3.5 Abschluss	8
3.6 Nach dem Gespräch: Nachsorge	8
3.7 Konfrontationsgespräch	8
4 Techniken zur variablen Gestaltung eines Gesprächs	9
4.1 Grundhaltungen	9
4.2 Aufmerksamkeit zeigen und aktiv zuhören	9
4.3 Offene Fragen stellen	9
4.4 Ich-Botschaften formulieren	9
4.5 Emotionen akzeptieren	10
5 Feinheiten für die partnerschaftliche Gesprächsführung	10
5.1 Direkt sprechen und formulieren	10
5.2 Eindeutig und „positiv“ formulieren	10
5.3 Wertfrei formulieren	11
5.4 Reizfrei formulieren	11
5.5 Verständnis zeigen und ausdrücken	11
5.6 Positiv „verstärkend“ enden	11
6 Besonderheiten in Gesprächen mit Vorgesetzten	12
6.1 Bewertung der eigenen Person	12
6.2 Gesprächsvorbereitung	12
6.3 Verhalten im Konflikt	13
Anhang: Literaturverzeichnis	13
Bildnachweis:	15
Sonstiges	15

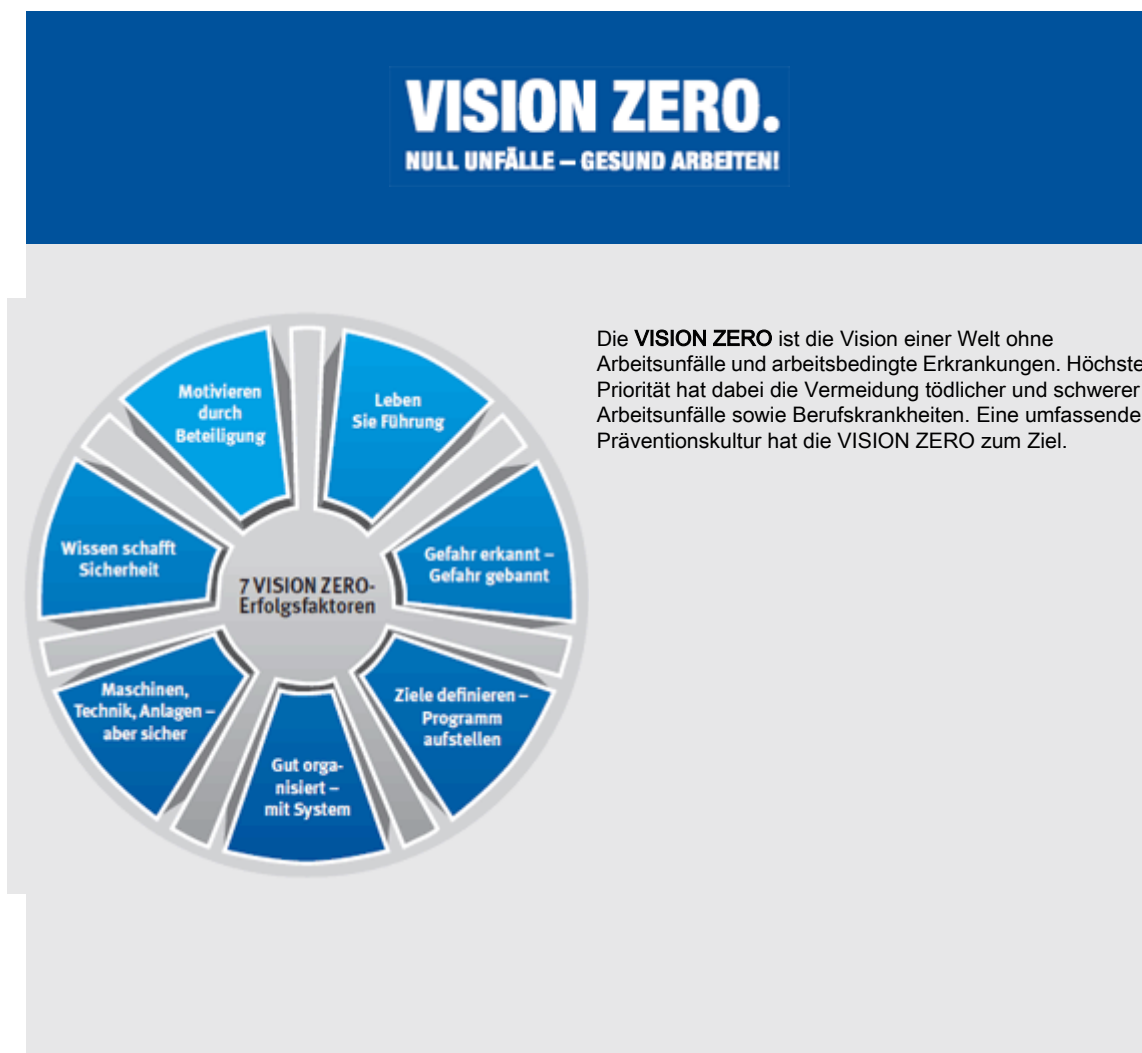
Die vorliegende Schrift wurde von einer Fachgruppe der BG RCI unter Leitung von Herrn Christian Müller erarbeitet. Weitere Mitglieder der Fachgruppe sind Frau Jutta Jaeger und Herr Dieter Wessel.

Sie konzentriert sich auf wesentliche Punkte einzelner Vorschriften und Regeln und nennt deswegen nicht alle im Einzelfall erforderlichen Maßnahmen. Seit Erscheinen der Schrift können sich darüber hinaus der Stand der Technik und die Rechtsgrundlagen geändert haben.

Diese Schrift wurde sorgfältig erstellt. Dies befreit nicht von der Pflicht und Verantwortung, die Angaben auf Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit selbst zu überprüfen.

Das Arbeitsschutzgesetz spricht vom Arbeitgeber, das Sozialgesetzbuch VII und die Unfallverhütungsvorschriften der Unfallversicherungsträger vom Unternehmer. Beide Begriffe sind nicht völlig identisch, weil Unternehmer/innen nicht notwendigerweise Beschäftigte haben. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik ergeben sich daraus keine relevanten Unterschiede, sodass „die Unternehmerin/der Unternehmer“ verwendet wird.

VISION ZERO



Nähere Informationen zur VISION-ZERO-Präventionsstrategie finden Sie unter www.bgrci.de/praevention/vision-zero.

In diesem Merkblatt besonders angesprochener Erfolgsfaktor:
„Leben Sie Führung“

1 Stellenwert und Bedeutung der Kommunikation im Arbeitsschutz

Miteinander reden ist Herzstück und Motor der Zusammenarbeit in arbeitsteiligen Organisationen. Gute Kommunikation ist daher auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz unentbehrlich. Unterschiedliche Formen von Sicherheitsgesprächen prägen die kommunikativen Aufgaben in der Praxis. Jeder Kommunikationsvorgang wird dabei von unterschiedlich starken Faktoren in der Wirkung beeinflusst. Kommunikation ist keine statische oder mechanische Angelegenheit, sondern ein äußerst lebendiger Prozess, an dem jeder Beteiligte das Seine zutut.

Kommunikation beeinflusst Gefühle und Haltungen, Einstellungen und Wertvorstellungen – auch gegenüber dem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Wenn sie funktioniert, haben wir ein gutes Gefühl. Misslingt sie jedoch, kann das leicht das eigene Selbstwertgefühl untergraben.

Beeinflusst wird die Kommunikation auch durch die zunehmende Spezialisierung am Arbeitsplatz. Jeder Spezialist spricht seine eigene Sprache und verfügt über sehr spezifische Vorstellungen und Wahrnehmungen. Auch die Informationsmenge übt einen starken Einfluss auf den Kommunikationsprozess aus. Durch die Überfrachtung mit Informationen fühlen sich Gesprächspartner überreizt und unzufrieden.

Schwierig wird es auch, wenn das mitmenschliche Gefühl der Sympathie durch Macht über andere Menschen im Betrieb überlagert und verdrängt wird.

Indem Führungskräfte (Vorgesetzte), Sicherheitsbeauftragte und Mitarbeiter sich dieses komplexe Spannungsverhältnis bewusst vor Augen führen, können Kooperation und Kommunikation verbessert werden. Nur wenn die Grundlage des Zusammenlebens – die Kommunikationsfähigkeit – auf und zwischen allen Ebenen ausreichend entwickelt ist, können die Anforderungen an heutige Aufgaben im Arbeits- und Gesundheitsschutz erfüllt und die damit verbundenen Ziele auf Sicht erreicht werden.

Die vorliegende Broschüre will helfen, durch gezielte Sicherheitsgespräche und Ansprachen einen wirksamen Einfluss auf die inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation auszuüben.

Ziel der Gesprächsführung

Ziel der sicherheitsbezogenen Gesprächsführung ist es, Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte für die Belange des Arbeitsschutzes¹ zu gewinnen, sie zu vorbildhaftem Arbeiten zu veranlassen und die Selbstverantwortung für sicheres Arbeiten zu steigern.

Besonders wichtig sind Gespräche mit Vorgesetzten, in denen auf die Notwendigkeit technisch-organisatorischer Lösungen hingewiesen wird, um sicheres Arbeiten zu erleichtern und sicherheitswidriges Arbeiten zu unterbinden. Solche Gespräche müssen, um Wirkung zu erzielen, eingebettet sein in eine langfristige und intensive Zusammenarbeit mit anderen betrieblichen Stellen.

Wenn offenkundige Versäumnisse in den Bereichen Technik und Organisation vorliegen, sind Verhaltensänderungen über die Gesprächsführung allein nur schwer zu erreichen. Das Gleiche gilt, wenn Arbeitsschutz nur „gepredigt“, in der betrieblichen Alltagsrealität aber nicht – für den Mitarbeiter konkret erfahrbar

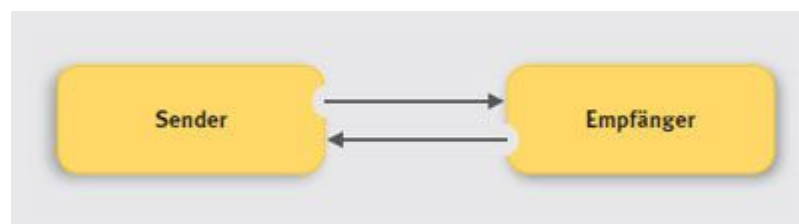
1 Der Begriff „Arbeitsschutz“ ist gleichzusetzen mit „Sicherheit und Gesundheitsschutz“. Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

und spürbar – gelebt wird. Wenn sich Vorgesetzte selbst über Sicherheitsvorschriften hinwegsetzen oder, was häufig geschieht, Regelverstöße ihrer Mitarbeiter dulden, können Gespräche nichts bewirken.

2 Unterschiedliche Ebenen der Kommunikation

2.1 Senden und Empfangen von Botschaften

Mit der Eröffnung des Gesprächs wendet sich der Sender mit einer ersten Botschaft an den (oder die) Empfänger. Im Fortgang der Kommunikation wechseln die Rollen – der Empfänger wird mit seiner Erwiderung/Reaktion zum Sender, der Sender zum Empfänger, und so weiter:



Eine Botschaft wird im Gespräch verbal, das heißt mit Worten, und/oder nonverbal, also über Mimik, Gestik, Lautstärke, Tonfall, Körperhaltung, Blickrichtung, und so weiter vermittelt. Bei Diskrepanzen zwischen der verbalen und nonverbalen Aussage wirkt die nonverbale Aussage glaubwürdiger.

Senden und Empfangen von Botschaften erfolgt immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig:



Mit jeder Ebene sind im Gespräch typische Situationen verbunden, die meist zugleich vom Sender und vom Empfänger zu bewältigen sind. Dazu ist es erforderlich, die verschiedenen Sichtweisen zu verstehen und im Gespräch zu beachten.

- **Sachinhalt:** Auf dieser Ebene der Kommunikation teilt der Sender Sachinformationen mit. Der Empfänger versucht, den Sachinhalt zu verstehen.
- **Selbstdarstellung:** Mit jeder Botschaft gibt der Sender über den Wortinhalt hinaus etwas von sich selbst zu erkennen – so möchte er einen bestimmten Eindruck vermitteln und/oder etwas darstellen. Der Empfänger wiederum erhält Informationen über die Person des Senders und beurteilt diesen danach.

- **Beziehung:** Das ist die emotionale Seite der Kommunikation, hier zählt, ob „die Chemie stimmt“ und ob die Beteiligten „miteinander können“. Gespräche werden dann als gut empfunden, wenn sie „von gleich zu gleich“ und in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung und Achtung geführt werden.
- **Appell:** Hier wird deutlich, dass der Sender das Denken und Handeln des Empfängers in eine bestimmte Richtung beeinflussen will. Der Empfänger erfährt, was er zu tun oder zu unterlassen hat. Das erfordert klare Aussagen des Senders.

Da alle vier Ebenen gleichzeitig im Gespräch im Spiel sind, haben die Gesprächspartner sie alle zu beherrschen. Einseitige Beherrschung verursacht Kommunikationsstörungen; so nutzt es zum Beispiel wenig, auf der Ebene des Sachinhaltes Recht zu haben, wenn gleichzeitig auf der Beziehungsebene Unheil gestiftet wird.

2.2 Kommunikationsstörungen und Konflikte

Kommunikationsstörungen und betriebliche Konflikte entstehen typischerweise dann, wenn

- die auf der Inhaltsebene vermittelte Information vom Empfänger nicht, falsch oder unvollständig verstanden wird oder wenn
- der Empfänger nicht – wie erwartet – auf die inhaltlichen Aspekte der Botschaft reagiert, sondern auf die verbalen oder nonverbalen Signale, die er auf der Beziehungs-, Selbstdarstellungs- oder Appellebene wahrnimmt.

Oft ist dem Sender gar nicht bewusst, was er dem Empfänger mit seiner Botschaft über das rein Inhaltliche hinaus mitteilt. Der Empfänger hat im Prinzip die freie Wahl, auf welche der vier Kommunikationsebenen er reagiert. Besonders häufig resultieren Kommunikationsstörungen daraus, dass der Empfänger auf der Beziehungsebene **Verletzungen von Gleichheit** oder **Wertschätzung** aus der Botschaft heraushört. Eine von beiden Seiten als positiv erlebte Beziehung ist die beste Voraussetzung, sich auf der Inhaltsebene spannungsfrei, aufgabenorientiert und produktiv auseinandersetzen zu können.

2.3 Vorbereitung des Gesprächs

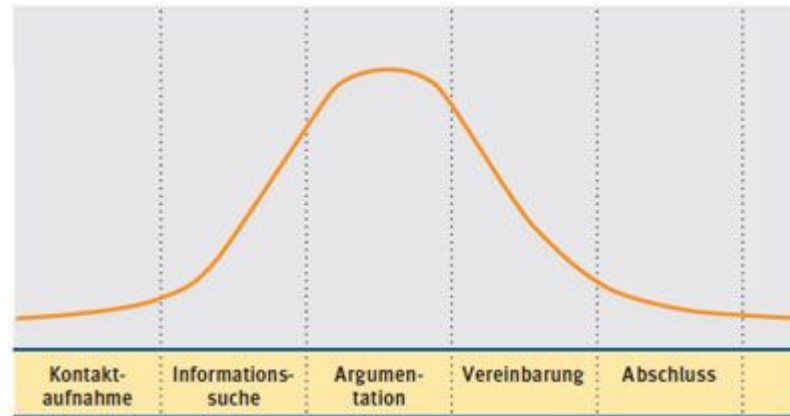
Jedes Gespräch entwickelt seine eigene Dynamik, abhängig beispielsweise von der Persönlichkeit der Gesprächspartner, der Bedeutung und Dringlichkeit des Gesprächsthemas, der für die Vorbereitung des Gesprächs und für das Gespräch selbst zur Verfügung stehenden Zeit und der Anwesenheit anderer Personen.

Je besser man sich auf ein Gespräch vorbereiten und damit auch auf den Gesprächspartner einstellen kann, umso sicherer und überlegter kann man Fragen stellen, argumentieren und auf das Gesprächsziel hinarbeiten.

2.4 Leitfaden

Zu einer guten Vorbereitung gehört es, sich einen idealen Gesprächsverlauf als Leitfaden vor Augen zu halten. Selbst wenn unter Zeitdruck oder bei Hinzukommen einer dritten Person das Gespräch eine andere Richtung nimmt, erleichtert es das Bild eines idealen Gesprächsverlaufes, im Gespräch selbst oder später auf wesentliche Problempunkte zurückzukommen und nicht „den Faden zu verlieren“.

Der Gesprächsverlauf lässt sich in fünf Phasen unterteilen, die im Folgenden nacheinander aufgeführt sind, sich in der Praxis jedoch vermischen können:



3 Systematischer Aufbau eines Sicherheitsgesprächs

3.1 Positive Kontaktaufnahme

Eine positive Kontaktaufnahme stellt die Weichen für die Beziehungsebene des Gespräches („von gleich zu gleich und in gegenseitiger Wertschätzung“). Der Sender hat unter anderem folgende Möglichkeiten, die Kontaktaufnahme positiv zu gestalten:

- **freundliche, namentliche Anrede**
- **an frühere Gespräche anknüpfen**
- **an positive Ereignisse anknüpfen**

3.2 Informationssuche

Jeder hat für sein Handeln „gute Gründe“. Ohne Kenntnis dieser Gründe lassen sich keine guten Argumente finden. Deshalb gilt:

- **ohne Schuldzuweisungen – wertfrei – nach Ursachen und Beweggründen fragen**
- **offene Fragen stellen**
- **aufmerksam zuhören**

3.3 Argumentation

Der eigene Standpunkt soll in sachlicher Form erläutert werden. Sachlichkeit wirkt kompetent und überzeugend. In der Argumentation kann der Sender z. B. folgende Strategien einsetzen:

- **auf Konsequenzen des unerwünschten Arbeitsverhaltens hinweisen (betriebliche und private Folgen verdeutlichen)**

- **Vor- und Nachteile des gewünschten Arbeitsverhaltens gegenüberstellen und die Vorteile des gewünschten Verhaltens hervorheben**
- **Vorbildwirkung ansprechen**
- **gemeinsame Ziele in den Vordergrund stellen**

3.4 Vereinbarung

Ohne eine konkret, realistisch und verpflichtend formulierte Vereinbarung des Senders und des Empfängers sind Verhaltensänderungen wenig wahrscheinlich. Eine Vereinbarung liefert auch Anknüpfungspunkte für nachfolgende Gespräche. Sie muss enthalten:

- **klare Festlegung treffen, was der Empfänger zu tun oder zu machen hat**
- **Terminabsprache vornehmen**

3.5 Abschluss

Ein Gespräch schwingt nach. Positives Nachschwingen wird eher erreicht, wenn Sender und Empfänger am Ende eines Gespräches trotz unterschiedlicher Positionen sich gegenseitig das Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Dazu kann z. B. beitragen:

- **Dank für die Kooperationsbereitschaft und Vereinbarung weiterer Gespräche**
- **Vereinbarung von Kontaktaufnahme im Falle von Schwierigkeiten beim Einhalten der Vereinbarung**
- **Gespräch positiv „verstärkend“ beenden, z. B.: „Ich bin überzeugt, dass es klappen wird.“**

3.6 Nach dem Gespräch: Nachsorge

Weitere Gespräche – im Rahmen der „Nachsorge“ – verstärken die Verpflichtung zum Handeln. Dabei sollen Lob und Anerkennung für bereits erfolgte Verhaltensänderungen ausgesprochen werden. Unter anderem können folgende Fragen geklärt werden:

- **Haben sich die vereinbarten Schritte als praktikabel erwiesen?**
- **Gibt es neue Probleme?**
- **Wurden die Vereinbarungen bisher eingehalten? – Mit welchen Ergebnissen?**

3.7 Konfrontationsgespräch

Wenn freundliche, auf der Bereitschaft zur Kooperation aufbauende Gespräche keine Wirkung zeigen, und wenn Versuche, mit Informationen und Argumenten Einsicht zu erzielen, keinen Erfolg haben, dann muss der Vorgesetzte die berechnete Forderung nach Einhaltung der Sicherheitsvorschriften in einem Konfrontationsgespräch durchsetzen, z. B.:

- „Ich sehe, dass Sie ..., das werde ich nicht akzeptieren!“
- „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie ...“
- „Wenn Sie das nicht tun wollen, dann ...“

Es versteht sich von selbst, dass Sanktionen nur angekündigt werden können, wenn sie dann auch tatsächlich eintreten.

4 Techniken zur variablen Gestaltung eines Gesprächs

Mit Gesprächstechniken sind Verhaltensweisen gemeint, die zu einer besseren Verständigung und zu guten Beziehungen beitragen.

4.1 Grundhaltungen

Die im Folgenden dargestellten Gesprächstechniken beruhen auf zwei Grundhaltungen:

- **Ich achte Sie und Ihre Meinung.**
- **Was Sie mir sagen, ist mir wichtig.**

4.2 Aufmerksamkeit zeigen und aktiv zuhören

Merkmale aktiven Zuhörens sind beispielsweise Verzicht auf andere Beschäftigungen, Blickkontakt und zugewandte Körperhaltung, nicht unnötig unterbrechen, gefühlsbetonte Äußerungen akzeptieren, eigenes Mitteilungsbedürfnis zurückstellen. Ohne eigene Wertungen sollen die wichtigsten Punkte wiederholt oder umschrieben werden:

- „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“
- „Sehe ich richtig, dass Sie ...?“

4.3 Offene Fragen stellen

Offene Fragen fordern den Empfänger zu einer Stellungnahme heraus. Gleichzeitig können „Offene Fragen“ zu einer Versachlichung einer Situation beitragen:

- „Woran liegt es, dass ...?“
- „Was müsste geschehen, damit ...?“
- „Wie sehen Sie die Situation?“
- „Was genau sollte hier gemacht werden?“

4.4 Ich-Botschaften formulieren

Aussagen wie „Sie müssen...“ „Wie kommen Sie dazu, ...“ oder „Sie haben ja schon wieder ...“ (so genannte Du-Botschaften) geben dem Empfänger/dem Angesprochenen das Gefühl, Befehlsempfänger zu sein oder sich verteidigen zu müssen. Nützlicher sind Ich-Botschaften, die etwas über die eigene Person, die eigenen Bedürfnisse, Gefühle oder Absichten aussagen.

Du-Botschaften	Ich-Botschaften
„Das müssen Sie einfach in den Griff kriegen!“	„Mir ist es wichtig, dass wir das in den Griff kriegen.“
„Wie kommen Sie dazu, hier ohne Helm zu arbeiten?“	„Ich werde nicht akzeptieren, dass Sie sich hier in Gefahr bringen.“
„Sie haben die Liste schon wieder zu spät eingereicht!“	„Ich kann nicht vernünftig planen, wenn Ihre Daten so spät kommen.“

Ich-Botschaften lassen sich durch einen eindeutigen Appell in ihrer Wirkung verstärken. Dadurch erfährt der Empfänger eine klare Botschaft, was zu tun ist oder getan wird.

4.5 Emotionen akzeptieren

Ein guter Gesprächspartner akzeptiert Emotionen, auch aggressive Emotionen. Wenn man dem anderen erlaubt, „Dampf abzulassen“, hat auch ein zorniger, aufgebrachter Mensch bald sein Pulver verschossen. Der Versuch, Emotionen mit rationalen Argumenten entkräften zu wollen, hat wenig Erfolg, solange die Gefühle noch in Aufruhr sind. Erst nach ihrem Abflauen kann man auf die Inhaltsebene zurückkehren.

So sollte der emotional reagierende Gesprächspartner nicht unterbrochen werden. Die Richtung ist: Reden lassen – zuhören – Blickkontakt halten und dann Verständnis zeigen/ausdrücken. Dann erst das Gespräch sachlich fortführen.

5 Feinheiten für die partnerschaftliche Gesprächsführung

5.1 Direkt sprechen und formulieren

Formulieren Sie direkt und verpflichtend. Verstecken Sie sich nicht hinter „Abwehrfassaden“. Ihr Gesprächspartner soll merken, dass Sie zu Ihren Aussagen, Informationen und Vorschlägen stehen. Dadurch zeigen Sie, dass Sie von dem überzeugt sind, was Sie mitteilen. Zum Beispiel:

- „Hier ist Helmtragepflicht. Also setzen Sie bitte hier Ihren Helm auf.“

5.2 Eindeutig und „positiv“ formulieren

Formulieren Sie klar und eindeutig. Teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, was ist oder sein wird – und nicht, was nicht ist oder nicht sein wird. Zum Beispiel:

- **„Bitte halten Sie unsere Vorschriften ein!“** – (und nicht: „Bitte nicht dagegen verstoßen!“)

5.3 Wertfrei formulieren

Manche Formulierungen sind mit Unterstellungen und Vorwürfen versehen. Sie wirken schulmeisterlich und unterstellend. Verwenden Sie deshalb keine negativen Wertungen. Nutzen Sie wertfrei Formulierungen, z. B.:

- **„Ich halte das für gefährlich“** – (und nicht: „Sie arbeiten gefährlich!“)

5.4 Reizfrei formulieren

Teilweise ist die Sprache mit Zündstoff geladen. Einige Formulierungen reizen gerade zur Gegenwehr und treffen das Selbstwertgefühl des anderen. Bleiben Sie deshalb fair und sachlich. Benutzen Sie wertfreie Formulierungen, z. B.:

- **„Setzen Sie Ihre Schutzbrille auf!“** – (und nicht: „Sie müssen die Schutzbrille aufsetzen!“)

5.5 Verständnis zeigen und ausdrücken

Ihr Gesprächspartner ist nicht immer mit dem einverstanden, was Sie während des Sicherheitsgespräches sagen. Er ist anderer Meinung und sagt, bzw. äußert das auch. Zeigen Sie Ihrem Partner, dass Sie Verständnis für seine Einstellungen, Meinungen und Einwände haben. Nutzen Sie Verständnis zeigende Formulierungen. Dazu gehören:

- **„Ich verstehe Ihren Standpunkt“**
- **„Ich kann mich gut in Ihre Lage versetzen“**

5.6 Positiv „verstärkend“ enden

Was Ihr Gesprächspartner zuletzt hört, ist aus psychologischer Sicht von besonderer Bedeutung. Beenden Sie deshalb das Sicherheitsgespräch mit einer positiven „überzeugenden“ Formulierung. Dadurch wird die Bereitschaft zum Handeln verstärkt. Zu diesen Formulierungen gehört:

- **„Ich bin überzeugt, Sie werden sich sicher verhalten!“**
- **„Ich gehe davon aus, dass ich mich auf Sie verlassen kann!“**

6 Besonderheiten in Gesprächen mit Vorgesetzten

Mitarbeiter berichten häufig von besonderen Schwierigkeiten in den Gesprächen mit ihren Vorgesetzten. Ein Grund können ungünstige Ausgangsbedingungen sein, z. B.:

- Arbeitssicherheit zählt nicht zu den hochrangigen Unternehmenszielen und wird deshalb auch nicht auf allen Hierarchieebenen des Betriebes als wichtige Führungsaufgabe akzeptiert und realisiert.
- Den Gesprächspartnern gelingt es oft nicht, auf der Beziehungsebene „von gleich zu gleich“ und in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung miteinander umzugehen.

Die folgenden Hinweise können dazu beitragen, die Position des Mitarbeiters subjektiv und objektiv zu stärken.

6.1 Bewertung der eigenen Person

Ob ein Mitarbeiter im Gespräch mit seinem Vorgesetzten Gleichheit und Wertschätzung erlebt, hängt nicht nur von der Haltung des Vorgesetzten ab, sondern auch davon, wie der Mitarbeiter selbst seine Position bewertet.

Von Kindesbeinen an lernen wir, den Wissens- und Machtvorsprung von Autoritäten anzuerkennen. Daraus entwickelt sich eine meistens auch im Erwachsenenalter fortbestehende Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autoritäten und Vorgesetzten. Begleitet wird diese Einstellung häufig von diffusen Gefühlen der eigenen Unterlegenheit. Die bewusst gedankliche Auseinandersetzung mit den Mechanismen der Autorität ist ein guter Weg, ihnen standzuhalten:

- Lassen Sie sich nicht von klassischen Autoritätssymbolen wie Rang, Titel, Kleidung, Ausstattung des Raumes, Sitzordnung oder Art der Gesprächsterminierung beeindrucken.
- Machen Sie sich bewusst, dass im Kontakt mit Vorgesetzten auftauchende Gefühle der Unterlegenheit nicht in einem unterschiedlichen „Wert“ der beteiligten Personen, sondern vor allem in der situationsspezifischen Rollenverteilung – unterschiedlicher Rang in der Betriebshierarchie – begründet sind.
- Machen Sie sich bewusst, dass Sie ebenso Fachautorität sind wie Ihr Vorgesetzter, lediglich auf einem anderen Gebiet.
- Machen Sie sich bewusst, dass Ihr Vorgesetzter auf Ihre Kompetenz, Ihr Expertenwissen und Ihre Kooperation angewiesen ist.
- Machen Sie sich bewusst, dass Ihr Vorgesetzter Sie NICHT persönlich meint. Er weiß oft nur nicht, sich anders auszudrücken.

6.2 Gesprächsvorbereitung

- Gesprächsziel festlegen, auch Teilziele formulieren, die im Rahmen der Interessenabwägung als Kompromiss oder Zwischenlösung akzeptabel sind.
- Fakten und Argumente zusammenstellen.
- Zu erwartende Einwände erfassen und eigene Entgegnungen darauf bereithalten.
- Verbündete gewinnen (vor allem innerbetrieblich: Kollegen, Fachkräfte, Sicherheitsbeauftragte, Betriebsrat), zum Gespräch hinzuziehen oder sich beauftragen lassen, deren Überlegungen vorzutragen.
- Das einzelne Gespräch in eine längerfristige Strategie einbinden.

6.3 Verhalten im Konflikt

Konflikte im Gespräch mit Vorgesetzten sind unter anderem dann zu erwarten, wenn Ziele, Prioritäten und Wertvorstellungen des Mitarbeiters und des Vorgesetzten nicht übereinstimmen. Bei schwerwiegenden Interessengegensätzen wächst das Risiko, dass die Unterredung nicht mehr auf der Inhaltsebene verläuft, sondern abgeleitet in einen persönlichen Machtkampf. Das Ergebnis: Aggressionen und Kränkungen sind vorprogrammiert. Um einem solchen Gesprächsverlauf frühzeitig entgegenzusteuern, ist es besser:

- die widerstreitenden Interessen und Ziele offen ansprechen, ohne die des Gesprächspartners negativ zu bewerten
- Ich-Botschaften zu verwenden
- die eigenen Erwartungen an den Vorgesetzten konkret zu formulieren
- sich nicht provozieren zu lassen, sondern argumentativ auf der Inhaltsebene zu bleiben
- „Killerphrasen“ zu hinterfragen, wie z. B.: „Das geht bei uns nicht!“ – „Wo haben Sie es ausprobiert?“/„Das geht jetzt nicht“ – „Wann wäre es dann möglich?“/„So geht das nicht!“ – „Wie ginge es denn?“
- mit der Benennung von (akzeptablen) Teilzielen Kompromissbereitschaft zu signalisieren
- Metakommunikation einzusetzen (den unerfreulichen oder kränkenden Gesprächsverlauf selbst zum Gesprächsgegenstand zu machen)

Anhang: Literaturverzeichnis

Verbindliche Rechtsnormen sind Gesetze, Verordnungen und der Normtext von Unfallverhütungsvorschriften. Abweichungen sind nur mit einer Genehmigung der zuständigen Behörde bzw. des zuständigen Unfallversicherungsträgers (z. B. Berufsgenossenschaft) erlaubt. Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung ist, dass die Ersatzmaßnahme ein mindestens ebenso hohes Sicherheitsniveau gewährleistet.

Keine verbindlichen Rechtsnormen sind Technische Regeln zu Verordnungen, Durchführungsanweisungen von Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften), DGUV Regeln, DGUV Informationen, Merkblätter, DIN-/VDE-Normen. Sie gelten als wichtige Bewertungsmaßstäbe und Regeln der Technik, von denen abgewichen werden kann, wenn die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Fundstellen im Internet

Die Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten.

Weitere Informationen unter www.kompendium-as.de.

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter www.bgrci.de/praevention und <http://fachwissen.bgrci.de>.

Detailinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung unter <http://medienshop.bgrci.de>.

Ausgewählte Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen werden im Downloadcenter Prävention unter <http://downloadcenter.bgrci.de> kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter <http://publikationen.dguv.de> zu finden.

Seit dem 1. Mai 2014 gilt für das Vorschriften- und Regelwerk der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) eine neue Systematik und Nummerierung.

1. Gesetze, Verordnungen, Technische Regeln

Bezugsquelle: Buchhandel

Freier Download unter www.bundesrecht.juris.de (Gesetze und Verordnungen) bzw. www.baua.de (Technische Regeln)

Arbeitsschutzgesetz

Arbeitssicherheitsgesetz

Betriebssicherheitsverordnung

Gefahrstoffverordnung

2. Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften), DGUV Regeln, DGUV Grundsätze, DGUV Informationen, Merkblätter und sonstige Schriften der Unfallversicherungsträger

Bezugsquellen: Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg, <http://medienshop.bgrci.de> oder Jedermann-Verlag GmbH, Postfach 10 31 40, 69021 Heidelberg, www.jedermann.de, verkauf@jedermann.de

Mitgliedsbetriebe der BG RCI können die folgenden Schriften (bis zur nächsten Bezugsquellenangabe) in einer der Betriebsgröße angemessenen Anzahl kostenlos beziehen.

Merkblatt A 012: Mehr Sicherheit durch Kommunikation

⇒ Merkblatt A 025-2: Sicheres Verhalten – Psychologie im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Merkblatt A 025-3: Einführung in das Konfliktmanagement

Merkblatt A 026 Unterweisung – Gefährdungsorientierte Handlungshilfe

Merkblatt A 030 Unfallbeispiele aus der Praxis – Foliensätze aufgearbeiteter Arbeitsunfälle als Unterweisungshilfe auf CD-ROM

3. Andere Schriften und Medien

Bezugsquellen: Jedermann-Verlag GmbH, Postfach 10 31 40, 69021 Heidelberg, www.jedermann.de und Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg, <http://medienshop.bgrci.de>

Kompendium Arbeitsschutz als online-Datenbank oder DVD-ROM (beides kostenpflichtig): Vorschriften- und Regelwerk, Symbolbibliothek, Programme zur Durchführung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung (GefDok 32, GefDok KMU und GefDok light). Information und kostenloser, zeitlich begrenzter Testzugang unter www.kompendium-as.de

Bezugsquelle: Buchhandel

B. Fittkau, H.M. Müller-Wolf, F. Schulz von Thun (Hrsg.): „Kommunizieren lernen (und umlernen)“ (2007), ISBN: 3-892-94114-9

D. Galliker: „Betriebe in Bestform“ (2000), ISBN: 3-933355-55-9

F. Ruppert: „Berufliche Beziehungswelten“ (2003), ISBN: 3-89670-428-1

F. Schulz von Thun: „Miteinander reden“, Bände 1–3

Ch. Weisbach: „Professionelle Gesprächsführung“ (1999), ISBN: 3-423-05845-5

Bildnachweis:

Titelbild: Jedermann-Verlag GmbH, Heidelberg

Diese Schrift können Sie über den Medienshop
unter <http://medienshop.bgrci.de> beziehen.

Haben Sie zu dieser Schrift Fragen, Anregungen, Kritik?

Dann nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

- Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie,
Prävention, KC Präventionsprodukte und -marketing, Referat Medien
Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg
- E-Mail: praeventionsprodukte@bgrci.de
- Kontaktformular:
www.bgrci.de/kontakt-schriften