

Klare Regeln, klare Ansagen: Wirkungsvoll kommunizieren

Jella Heptner

Also klare Kommunikation bedeutet ja zum einen, dass das, was gesagt wird, auch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit tatsächlich so bei dem Empfänger oder Empfängerin ankommt. Und natürlich können wir diese Denkbrille oder diese Denkmuster vom Empfänger können wir nicht beeinflussen. Aber natürlich, das, was wir selber aussenden. Und wenn ich eindeutig formuliere, also einmal das Verbale eindeutig fasse, dann habe ich schon eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass es dann auch richtig ankommt. Also möglichst wenig: „Ja, ich denke, oder du vielleicht, vielleicht solltest du oder es wäre schön, wenn“, sondern „ich erwarte, dass“ also, insbesondere wenn es jetzt um Sicherheit und Gesundheit geht. „Ich erwarte, dass... mir ist es wichtig, dass ihr eure Schutzbrille tragt“. Zum Beispiel.

Intro

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.

Katrin Degenhardt

Ganz sicher. So heißt der Podcast der BG ETEM. Und der Name ist hier Programm. Wir wollen, dass Menschen sicher sind bei der Arbeit und auch auf dem Arbeitsweg. Wie das gelingt? Was Unternehmen tun, damit ihre Leute gesund bleiben? Herausforderungen und Lösungen im Arbeitsschutz. Darüber spreche ich mit meinen Gästen. Das sind Expertinnen und Experten, Unternehmerinnen und Unternehmer, Sicherheitsfachleute und Beschäftigte aus Mitgliedsbetrieben der BG ETEM. Und die erzählen mir hier, was sie bewegt. Ich bin Katrin Degenhardt, Moderatorin und Gastgeberin. Und jetzt geht's los.

Heute geht es um klare Kommunikation und wie man als Führungskraft von den Mitarbeitern wirklich verstanden wird. Stellen Sie sich vor, eine typische Situation am Arbeitsplatz: Die Führungskraft gibt eine ihrer Meinung nach klare Anweisung. Und der oder die Beschäftigte ist trotzdem ratlos und weiß nicht genau, was zu tun ist. Klare Kommunikation ist also wichtig, insbesondere auch für die Arbeitssicherheit.

Wenn es da in der Absprache nicht richtig läuft, kommt im schlimmsten Fall ein tödlicher Unfall dabei heraus. Aber wie geht das eigentlich, „klare Kommunikation“? Wie schaffen Führungskräfte es, Botschaften und Aufträge verständlich an ihr Team zu vermitteln? Darüber spreche ich heute mit Jella Heptner. Sie ist Arbeitspsychologin bei der BG ETEM und berät Mitgliedsunternehmen der BG unter anderem immer wieder dazu, wie die Kommunikation im Betrieb besser laufen kann.

Herzlich willkommen!

Jella Heptner

Danke!

Katrin Degenhardt

Fangen wir doch mal mit einer ganz grundsätzlichen Frage an. Wie funktioniert eigentlich Kommunikation?

Jella Heptner

Also, Kommunikation, da muss man wissen, dass das nicht eins zu eins übertragen wird, sondern es gibt einen Sender, eine Senderin und einen Empfänger oder eine Empfängerin. Und das, was gesendet wird, das kommt eben nicht eins zu eins bei der Empfängerin an, sondern das wird zum Beispiel gefiltert.

Also, jede Person hat natürlich ja auch eine eigene Denkweise, Denkmuster, Interpretationsmuster, mit der die Person das Ganze aufnimmt. Aber natürlich kann auch der

Sender, die Senderin, die sendet natürlich viel mehr als das, was gesagt wird, nämlich auch das ganze Nonverbale und das Verhalten und die Empfängerin und der Empfänger, die nehmen das Ganze natürlich im Gesamtpaket auf, eben nicht nur das Gesagte, sondern, ja, wie entscheidet die Person ansonsten? Oder wie sind auch Gestik und Mimik? Und da spielt einfach vieles rein bei der Kommunikation.

Katrin Degenhardt

Und das ist ja natürlich genau sage ich jetzt mal auch die Herausforderung bzw. vielleicht auch das Problem. Wie gelingt denn dann klare Kommunikation und warum geht sie eben auch oft daneben?

Jella Heptner

Also, klare Kommunikation bedeutet ja zum einen, dass das, was gesagt wird, auch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit tatsächlich so bei dem Empfänger oder Empfängerin ankommt. Und natürlich können wir das, diese Denkbrille oder diese Denkmuster vom Empfänger können wir nicht beeinflussen. Aber natürlich das, was wir selber aussenden. Und wenn ich eindeutig formuliere, also einmal das Verbale eindeutig fasse, dann habe ich schon eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass es dann auch richtig ankommt. Also möglichst wenig: „Ja, ich denke. Oder du vielleicht solltest du oder es wäre schön, wenn“ sondern: „ich erwarte, dass“ also, insbesondere wenn es jetzt um Sicherheit und Gesundheit geht. „Ich erwarte, dass... mir ist es wichtig, dass ihr eure Schutzbrille tragt“. Zum Beispiel.

Katrin Degenhardt

Klare Ansagen, sozusagen.

Jella Heptner

Genau, klare Ansagen braucht es dann auch. Und das Ganze sollte natürlich auch in Einklang stehen mit dem, wie ich mich sonst verhalte. Weil klar ist, wenn ich das eine sage, aber das andere irgendwie oder auf andere Art und Weise mich selber verhalte, zum Beispiel als Führungskraft, also selber die Schutzbrille nicht trage oder generell die PSA, wenn ich durchs Werk gehe, dann glaubt man mir das auch nicht. Und das ist keine klare Kommunikation, sondern das Gegenteil.

Katrin Degenhardt

Also auch Vorbild sein. Da kommen wir vielleicht auch später noch mal etwas konkreter zu, denn wir wollen uns ja natürlich auch auf das Thema Arbeitsschutz konzentrieren. Kommunikation spielt ja gerade im Arbeitsschutz eigentlich eine ganz wichtige Rolle. Warum?

Jella Heptner

Ja, ohne Kommunikation kommen die Sachen natürlich auch nicht an, also ich habe natürlich irgendwelche Regeln, die vielleicht immer festgeschrieben sind, aber ja, das muss ja bei den Beschäftigten ankommen.

Natürlich habe ich ja nach dem STOP-Prinzip auch vieles, was eigentlich Gesetz sein sollte, über das Verhalten von dem Mitarbeitenden vielleicht gar keine Rolle spielt. Aber letztendlich schließt das ja überall mit ein.

Katrin Degenhardt

Vielleicht für unsere Zuhörenden, STOP-Prinzip, was bedeutet das genau?

Jella Heptner

Das ist so eine klare Maßnahmen-Hierarchie, was den Arbeitsschutz anbelangt, das heißt Substitution, technische Prinzipien, organisatorische Prinzipien.

Und als letztes kommt erst die Person, also die Verhaltensregeln, also möglichst viel sollten wir im Arbeitsschutz so regeln, dass menschliche Fehler gar keine Rolle spielen könnten,

sondern dass die Maschinen zum Beispiel so gestaltet sind, dass man da gar nicht reinlangen kann oder dass die sich ausschalten, wenn etwas Kritisches passiert. Also das ist da ein ganz wichtiger Punkt.

Katrin Degenhardt

Haben wir vielleicht mal ein ganz konkretes Beispiel. Gerade jetzt in den Mitgliedsbetrieben der BG ETEM Themen sind ja zum Beispiel die fünf Sicherheitsregeln ein ganz wichtiger Punkt. Können wir das vielleicht mal an so einem Beispiel noch mal aufführen, wie da richtige Kommunikation aussieht?

Jella Heptner

Ja, wir haben da auf jeden Fall erkannt, wir hatten da eine Befragung, und da sagt es ja jeder dritte Beschäftigte letztendlich, dass die Führungskraft eben nicht den Rücken stärkt, wenn zum Beispiel ein Auftrag mal verschoben oder abgesagt werden muss, weil die fünf Sicherheitsregeln nicht eingehalten werden. Und das stand auch im Widerspruch zu dem, dass eben die meisten Führungskräfte, die gesagt haben, „Ja, mir ist Sicherheit und Gesundheit wichtig und meine Beschäftigten sollen das auch leben“. Also hier haben wir eben diese Diskrepanz und da sollte man als Führungskraft halt immer wieder auch nachfragen, warum. Wie läuft das eigentlich zum Beispiel auf der Baustelle? Könnt ihr dann eigentlich die Sicherheitsregeln anwenden? Gibt es irgendwelche Hindernisse? Das ist natürlich auch häufig im Berufsalltag so, dass dann ist der Zeitdruck da usw., aber da muss man ein offenes Ohr haben und ins Gespräch kommen. Warum könnte man es vielleicht auch manchmal nicht machen? Und wie kommen wir da eigentlich gut raus? Welche Lösung finden wir da gemeinsam?

Katrin Degenhardt

Was raten Sie denn Führungskräften? Wie und gegebenenfalls auch über welche Kanäle sollten sie denn wichtige Themen vermitteln, also wie zum Beispiel Arbeitsaufträge oder eben auch hier die fünf Sicherheitsregeln, dass die umgesetzt werden. Und wie sollten sie das tun, so dass ihre Botschaft eben auch ankommt?

Jella Heptner

Also, möglichst immer vor Ort sein, also bei den Beschäftigten, weil bei so einer E-Mail, da geht das ganze Nonverbale natürlich auch verloren. Und da gibt es ja verschiedene Anlässe, die man auch nutzen kann. Also zum einen die Anlässe, die sich eh aus den Arbeitsschutzpflichten ergeben, das heißt das Thema Gefährdungsbeurteilung und auch Unterweisung, also die Anlässe sollte man möglichst gewinnbringend nutzen, in Dialog zu treten und die Mitarbeitenden als Expertinnen und Experten von ihrer eigenen Arbeitssituation anzusehen. Und genauso die Unterweisung, also da eben nicht nur eine Frontalbeschallung zu machen, sondern wirklich sich immer also wirklich dialogorientiert zu gucken. Was gibt es auch für Hindernisse, was habt ihr auch für Lösungen dafür? Wie sollen wir eigentlich hier so eine gemeinsame Basis finden und welche Regeln geben wir uns eigentlich?

Katrin Degenhardt

Und was wären jetzt zum Beispiel No-Gos, was im Kommunikationsverhalten?

Jella Heptner

Also zum Beispiel, wenn man das Ganze immer delegiert, also wenn man jetzt in größeren Unternehmen ist und dann hat man ne Sicherheitsfachkraft, dann das immer schön die Sicherheitsfachkraft machen zu lassen. Hier, Unterweisung - macht du mal schön. Also man muss natürlich als Führungskraft auch selber da vor Ort sein und zeigen kommt, mir ist das Thema wichtig, und das transportiert man eben ja auch damit, indem man dann vor Ort ist und mit den Personen spricht. Also das wäre zum Beispiel, also No-Go immer zu delegieren. Aber genauso ist es No-Go eben, sich selber nicht an die Sicherheitsvorkehrungen zu

halten, zu denken, ja, ich kann ja mal eben mit meinem Businessschuhen zu Fuß ins Werk gehen, anstatt dann die Sicherheitsschuhe anzuziehen, also Vorbild zu sein und auch, letztendlich die Beschäftigten gucken, wie handelt man eigentlich im Alltag und wenn die merken die Entscheidungen, die getroffen werden. Natürlich ist es auch manchmal eine vermeintliche Diskrepanz zwischen Wirtschaftlichkeit und Sicherheit, aber die werden eigentlich nicht im Sinne der Sicherheit getroffen. Dann nützt mir auch ein Appell irgendwann später nichts, wenn mir gesagt wird, Hey, da haben wir eine PSA. Das sollte da auch im Einklang stehen.

Katrin Degenhardt

Wir bitten ja immer unsere Gäste etwas mitzubringen, was auch mit dem Thema zu tun hat. Warum haben Sie... Ich heb das hier mal ganz kurz hoch: eine wunderschöne, in dem Fall, eine Sonnenbrille mitgebracht. Was verbinden Sie damit?

Jella Heptner

Ja, da kommen wir noch mal ganz gut zum Anfang. Also, wie funktioniert eigentlich Kommunikation? Und letztendlich funktioniert Kommunikation nicht eins zu eins. Es wird nicht eins zu eins übertragen vom Kommunikator oder von dem, der eben eine Nachricht sendet an den Empfänger, sondern das Ganze wird vom Empfänger eben durch so eine Brille gesehen.

Eben, jetzt haben wir ja auch getönte Scheiben, das heißt, da hat die Person vielleicht schon Vorerfahrungen, also eigene Interpretationsmuster, aber genauso Vorerfahrung mit der Person, also wie hat sie sich sonst verhalten, wie hat sie sonst entschieden? Und genau das muss man einfach wissen, wenn man kommuniziert. Es wird eben nicht immer direkt das ankommen, was man eigentlich auch als Nachricht vielleicht senden wollte.

Katrin Degenhardt

Also, das ist ein schönes Bild, das kann man gut behalten.

Es kommt auch immer ein bisschen durch eine Brille an, was gesendet wird.

Wie können denn Vorgesetzte erreichen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch sich trauen, bei Unklarheiten nachzufragen oder auch mal Kritisches zu äußern? Das gehört natürlich auch zu einer Kommunikation dazu.

Jella Heptner

Ja, da sollte man als Führungskraft drauf achten, dass man keine Anschuldigungen macht, sondern man sollte eher neugierig sein. Warum hat die Person sich eigentlich so verhalten? Und dann, ja dann kann man daraus lernen. Dann kann man eben diese offene Fehler- und Lernkultur schaffen und dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Personen, die Mitarbeitenden sich auch selber noch mal so an sich wenden oder an einen wenden. Wenn man dann, wenn die ein Problem haben.

Katrin Degenhardt

Also, eine offene Fehlerkultur auf Augenhöhe ist ganz wichtig. Jetzt hatten Sie das schon angesprochen, ich wollte es jetzt nur noch mal ein bisschen vertiefen. Also, neben wohl gewählten Worten und einer Kommunikation auf Augenhöhe ist die nonverbale Kommunikation auch von ganz wichtiger Bedeutung. Vielleicht da noch mal ein paar Worte zu.

Jella Heptner

Na, sind natürlich viele. Ja, ich würde jetzt sagen, „Cues“, also Hinweisreize, irgendwelche Signale, die wir immer und jeden Tag senden und jede Sekunde senden.

Und das merkt man natürlich auch, wenn es zum Beispiel um den ersten Eindruck geht. Da wird auch ganz viel schon wahrgenommen. Also, Menschen bilden sich auch schnell einen ersten Eindruck von der Person, ohne dass die Person erst mal was gesagt hat. Und auch wenn ich länger jemanden kenne, dann weiß ich ja ungefähr, wie ich das zu deuten habe.

Und der Mensch ist ja einfach so darauf gepolt, letztendlich, das ist vielleicht noch mal so ein Instinkt. Oder es sind Signale, die noch mal wichtiger sind als tatsächlich Gesagte, weil da können wir eigentlich auch erkennen, ist das eigentlich wirklich so gemeint oder eben nicht? Also diese, diese nonverbalen Signale, Gestik, Mimik, Körpersprache, die kann man wirklich nur schwer im Zaum halten. Da muss man schon wirklich sehr gut drin sein oder das vielleicht sehr geübt haben. Ja, es ist einfach wichtig, dass man da als Führungskraft sich dem auch bewusst ist. Und letztendlich ist die beste Lösung, dass man auch wirklich hinter dem steht, was man dann auch sagt.

Katrin Degenhardt

Genau. Also, das heißt letztendlich mit der Körpersprache das ausdrücken, aber eben auch durch vorbildhaftes Verhalten. Wie kann denn die BG ETEM bei Kommunikationsproblemen im Betrieb helfen?

Jella Heptner

Also wir haben verschiedene Angebote für die Betriebe, zum Beispiel eben Unterweisungshilfen, wie gerade angesprochen, auch für das Elektrohandwerk. Aber das lässt sich natürlich auf verschiedene Bereiche und Branchen übertragen. Es gibt natürlich auch andere, andere Formate zum Beispiel ist es ja auch ganz wichtig, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen. Da haben wir jetzt von der Arbeitspsychologie auch ganz ausgefeilte Beratungs- und Unterstützungsangebote. Da geht es auch darum, Dialog-orientiert zu gucken, wie sind denn eigentlich unsere Arbeitsbedingungen und wie können wir eigentlich gemeinsam das besser noch gestalten? Und was, ja, das sind halt Dinge wie zum Beispiel Zeitdruck, soziales Miteinander, Betriebsklima, und die haben auch alle einen Einfluss darauf, wie sicher tatsächlich die Mitarbeiterinnen arbeiten. Weil man hat herausgefunden, dass es eben solche Dinge sind, die auch im schlechten Sinne dann dazu führen, dass Personen sich nicht an Regeln halten, wenn zum Beispiel Konflikte usw. gibt. Und da kann ich nur jedem Betrieb raten, sich dem Thema anzunehmen, weil es einfach auch gewinnbringend ist und auch letztendlich ja zu mehr Sicherheit und Gesundheit im Betrieb führt.

Katrin Degenhardt

Wir haben jetzt viel über die Führungskräfte gesprochen, wie die sich verhalten sollten und wie sie klar kommunizieren können. Haben Sie denn zum Abschluss noch einen Tipp auch für die Beschäftigten? Wie sollten die zum Beispiel damit umgehen, wenn ihr Chef aus ihrer Sicht nicht klar kommuniziert?

Jella Heptner

Nachfragen, also auch widerspiegeln. Okay, ich habe das nicht so richtig verstanden, was du meinst, oder auch Widersprüche aufdecken. Ich denke, das ist ganz wichtig, dass man da auch ins Gespräch geht und das nicht einfach nur so schluckt und dann denkt okay, ich wurschtel mich da irgendwie durch, sondern wenn ich merke, okay, ich habe irgendwie die Zeit nicht zum Beispiel, meine PSA zu nutzen, oder ich habe vermeintlich die Zeit nicht das eben anzusprechen, hey Chef/ Chefin, wie soll ich das eigentlich machen? Die Situation zum Beispiel auf der Baustelle oder im Betrieb ist so und so und wie soll ich damit umgehen? Aus deiner Sicht?

Katrin Degenhardt

Ja, das ist wahrscheinlich genau das Problem, dass in dem Moment man nicht weiß, wie man sich dann genau verhalten soll und im Notfall schweigt man dann und kommt dann vielleicht in eine unsichere Situation. Also, Sie raten auf jeden Fall ganz klar zu kommunizieren.

Jella Heptner

Genau. Also, ich glaube, ohne wenn man es nicht meldet, dann versteht die andere Person das ja auch nicht. Das lebt ja eben auch von dieser Rückmeldung wie es ist eigentlich angekommen und da sollte man einfach ins Gespräch gehen.

Katrin Degenhardt

Dann vielen Dank erst mal an dieser Stelle, Frau Heptner, und liebe Hörerinnen und Hörer, falls Sie jetzt neugierig geworden sind und sich auch dafür interessieren, das Thema Kommunikation auch in Ihrem Unternehmen anzugehen. Die Arbeitspsychologinnen und Psychologen der BG ETEM, wie auch Frau Heppner, beraten Unternehmen jeder Größe auch zu diesem Thema. Und außerdem gibt es ein breites Medienangebot der BG ETEM, das Betriebe nutzen können.

Mehr Infos dazu gibt es in den Shownotes dieses Podcasts. Frau Heptner, ganz entlassen sind sie aber noch nicht, denn wir haben am Ende immer das kleine Fragespiel „Ganz spontan: entweder oder“ um Sie einfach noch ein bisschen besser kennenzulernen. Sind Sie dazu bereit?

Jella Heptner

Ja

Katrin Degenhardt

Wunderbar. Okay, dann fangen wir mal an

Schweigen oder sprechen?

Jella Heptner

Sprechen.

Katrin Degenhardt

Suppe oder Pastete?

Jella Heptner

Suppe.

Rucksack oder Koffer?

Jella Heptner

Kommt drauf an, je nachdem. Backpacking auf jeden Fall den Rucksack.

Katrin Degenhardt

Rollkoffer ist da nicht so günstig.

Helm oder Käppi?

Jella Heptner

Helm

Katrin Degenhardt

Erklären oder vormachen?

Jella Heptner

Vormachen.

Kaffee oder Tee?

Jella Heptner

Tee.

Katrin Degenhardt

Sandale oder Sicherheitsschuh?

Jella Heptner

Für den Sommerurlaub, die Sandale.

Katrin Degenhardt

Im Betrieb immer der Sicherheitsschuh.
Rasen oder Blumenwiese?

Jella Heptner

Blumenwiese.

Katrin Degenhardt

Film oder Buch?

Jella Heptner

Film.

Katrin Degenhardt

10-Meter-Brett oder Trampolin?

Jella Heptner

Trampolin.

Katrin Degenhardt

Mit Kohlensäure oder still?

Jella Heptner

Mit.

Katrin Degenhardt

Herzlichen Dank für dieses kleine Fragespiel und natürlich auch herzlichen Dank für Ihre wertvollen Infos zu diesem Thema. Wir freuen uns natürlich auch, liebe Zuhörenden, wenn Sie uns auf dem Podcast-Kanal Ihrer Wahl abonnieren und uns eine Bewertung oder einen Kommentar und gerne auch Fragen dalassen.

Weiterführende Infos zum Thema finden Sie in den Shownotes und auf etem.bgetem.de.

Abschließend halten wir gemeinsam noch einmal fest Wirkungsvolle Kommunikation ist ein wichtiger Baustein für Unternehmenserfolg und Arbeitssicherheit.

Ganz sicher.

Outro

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.