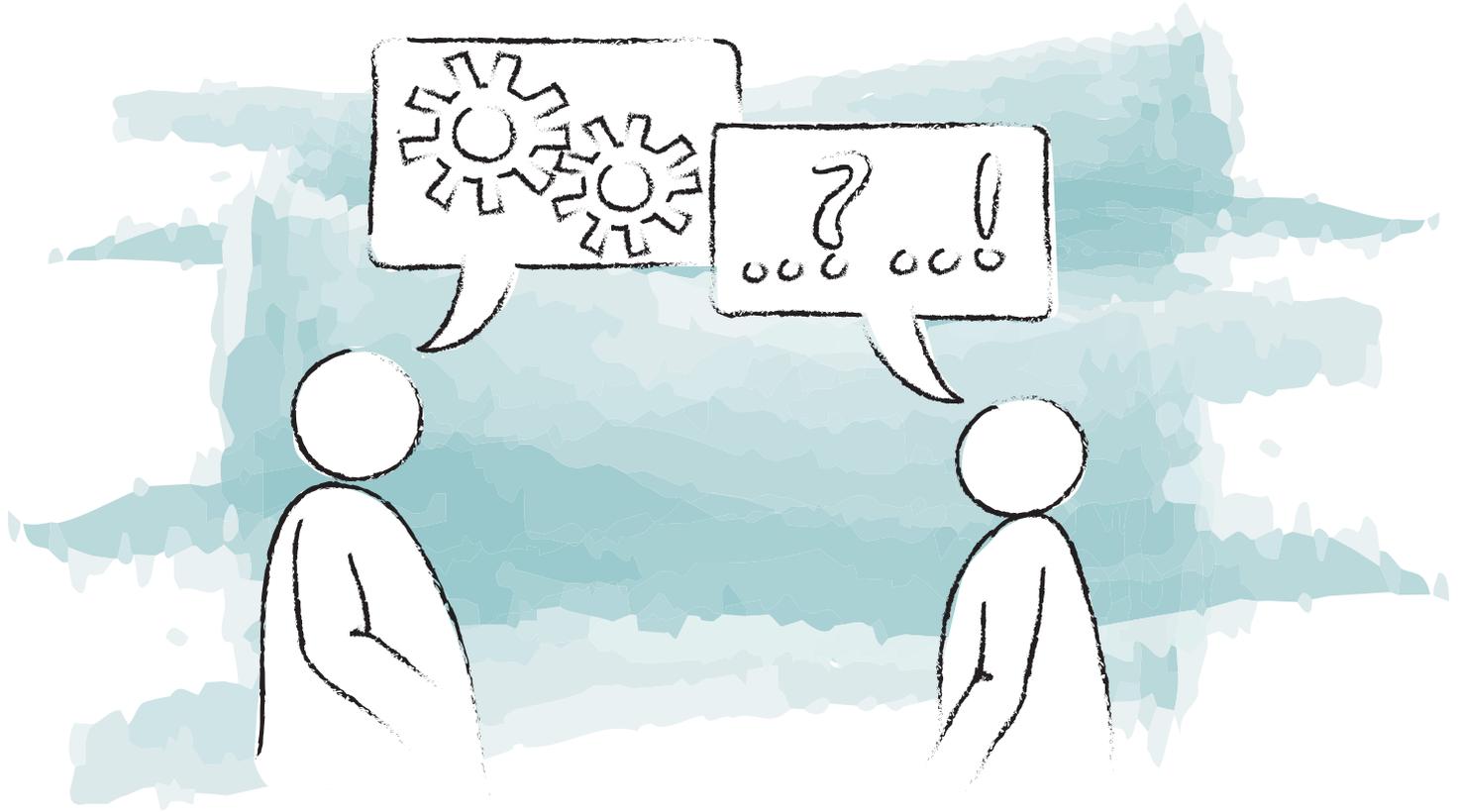


Einwandfrei!

Über Sicherheit und  
Gesundheit reden

Einwandfrei!

## Über Sicherheit und Gesundheit reden

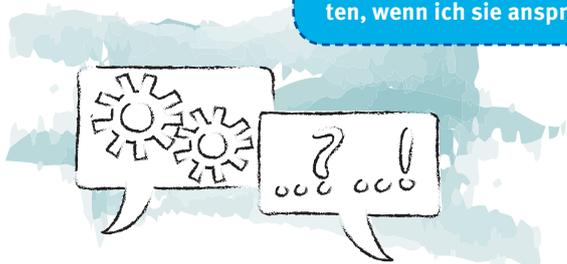


## Über Sicherheit und Gesundheit reden

Mitarbeiter oder Kollegen von sicherem und gesundem Arbeiten zu überzeugen ist eine ganz schön knifflige Angelegenheit! Jeder, der damit bereits Erfahrungen gesammelt hat, kennt eine Vielzahl von Einwänden und „Killerphrasen“, die ein Gespräch schon im Frühstadium in eine Sackgasse manövrieren können. Das Gespräch wird schnell zu einem Machtkampf statt zu einer gemeinsamen Suche nach Lösungen.

Vielleicht geht es Ihnen manchmal so wie der Kollegin:

„Manchmal habe ich das Gefühl, dass die ganzen Gespräche vollkommen aussichtslos sind! Viele Kollegen finden die Sicherheitsregeln eher lästig und fühlen sich auf den Fuß getreten, wenn ich sie anspreche.“



Gute Argumente alleine helfen oft nicht weiter. Und häufig sind Einwände, die Ihr Gesprächspartner bringt, ein deutliches Signal dafür, dass er Ihre Argumente gar nicht hört oder hören will.

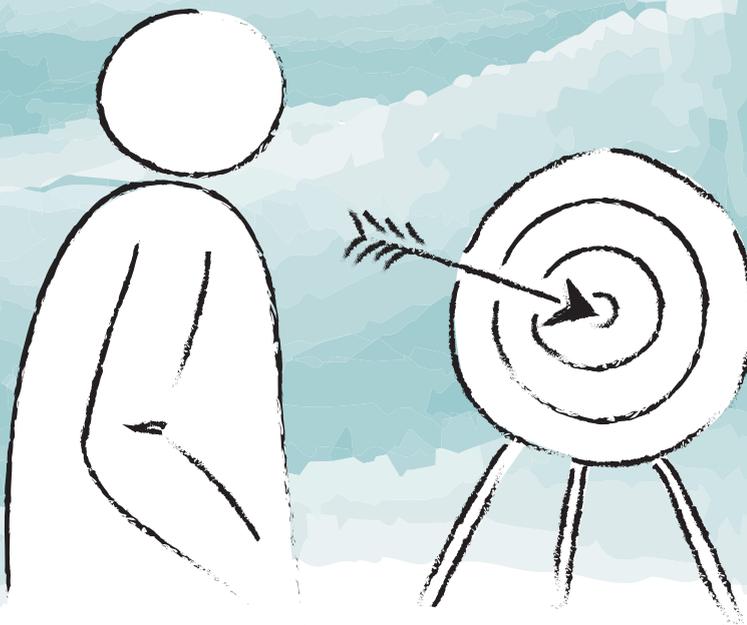
Es gibt eine ganze Reihe von Strategien, die Sie dabei unterstützen können, Ihr Ziel zu erreichen, ohne sich in den Fallstricken der Kommunikation zu verheddern. Wir möchten hier wichtige Tipps und Anregungen geben, die zum Gelingen von Gesprächen und zum konstruktiven Umgang mit Einwänden beitragen können. Bei alledem sollten Sie eines nicht vergessen: In der Praxis entscheiden Sie! **Richtig** und **falsch** gibt es in der Kommunikation nicht.

Im weiteren Verlauf wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Es sind jedoch stets ausdrücklich beide Geschlechter gemeint.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen!

Ihre Berufsgenossenschaft  
Nahrungsmittel und Gastgewerbe

# 1. Behalten Sie das Ziel im Auge

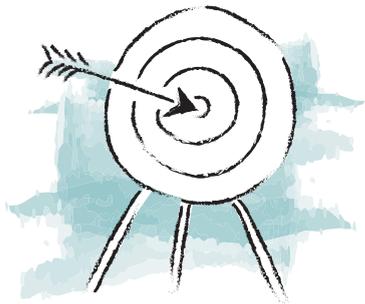


# 1. Behalten Sie das Ziel im Auge

Eine gute und zielorientierte Gesprächsführung heißt, dass man nicht einfach sagt, was einem auf der Zunge liegt, sondern dass man im Blick hat, was man erreichen möchte und daraufhin seine Gesprächsführung ausrichtet.

Außerdem gehen wir oft davon aus, dass unser Gegenüber unsere Meinung teilt – aber das ist meistens nicht der Fall!

In der Regel hat Ihr Gesprächspartner andere Ziele und Interessen als Sie. Meist versuchen wir in so einem Fall, unseren Gesprächspartner von unseren Zielen und unserer Meinung zu überzeugen.



## **Deshalb:**

Akzeptieren Sie, dass Ihr Gesprächspartner ein Recht auf eine eigene Meinung hat! Es gibt viele Gründe, warum man etwas macht oder nicht macht. Um Mitarbeiter überzeugen zu können, müssen wir wissen, was ihnen wichtig ist, was sie motiviert und worin die Widerstände bestehen.

## **Stellen Sie offene Fragen:**

„Was stört Sie genau?“

„Was ist Ihnen wichtig?“

„Was schlagen Sie vor?“

„Wie können wir es schaffen, dass sich Ihre Bedenken und die Sicherheitsvorschriften nicht mehr überkreuzen?“

## 2. Ein freundlicher Einstieg macht's entspannter



## 2. Ein freundlicher Einstieg macht's entspannter

Menschen lassen sich leichter überzeugen, wenn sie in ausgeglichener Stimmung sind. Sie sind dann eher bereit, andere Meinungen anzuhören und anzunehmen. Vorwürfe oder der erhobene Zeigefinger sorgen fast zwangsläufig für schlechte Stimmung.

Gerade bei der Arbeit haben Sicherheitsfachleute und Führungskräfte häufig die Fehler der Mitarbeiter im Blick und weisen, oft unfreundlich und vorwurfsvoll, darauf hin. Das Ergebnis: Eine Blockadehaltung der Mitarbeiter.

Einwände und Widersprüche der Angesprochenen werden dann oft als Trotz und Ablehnung wahrgenommen und so setzt sich eine nutzlose Eskalationsspirale in Gang, die in der Frustration aller Beteiligten endet.

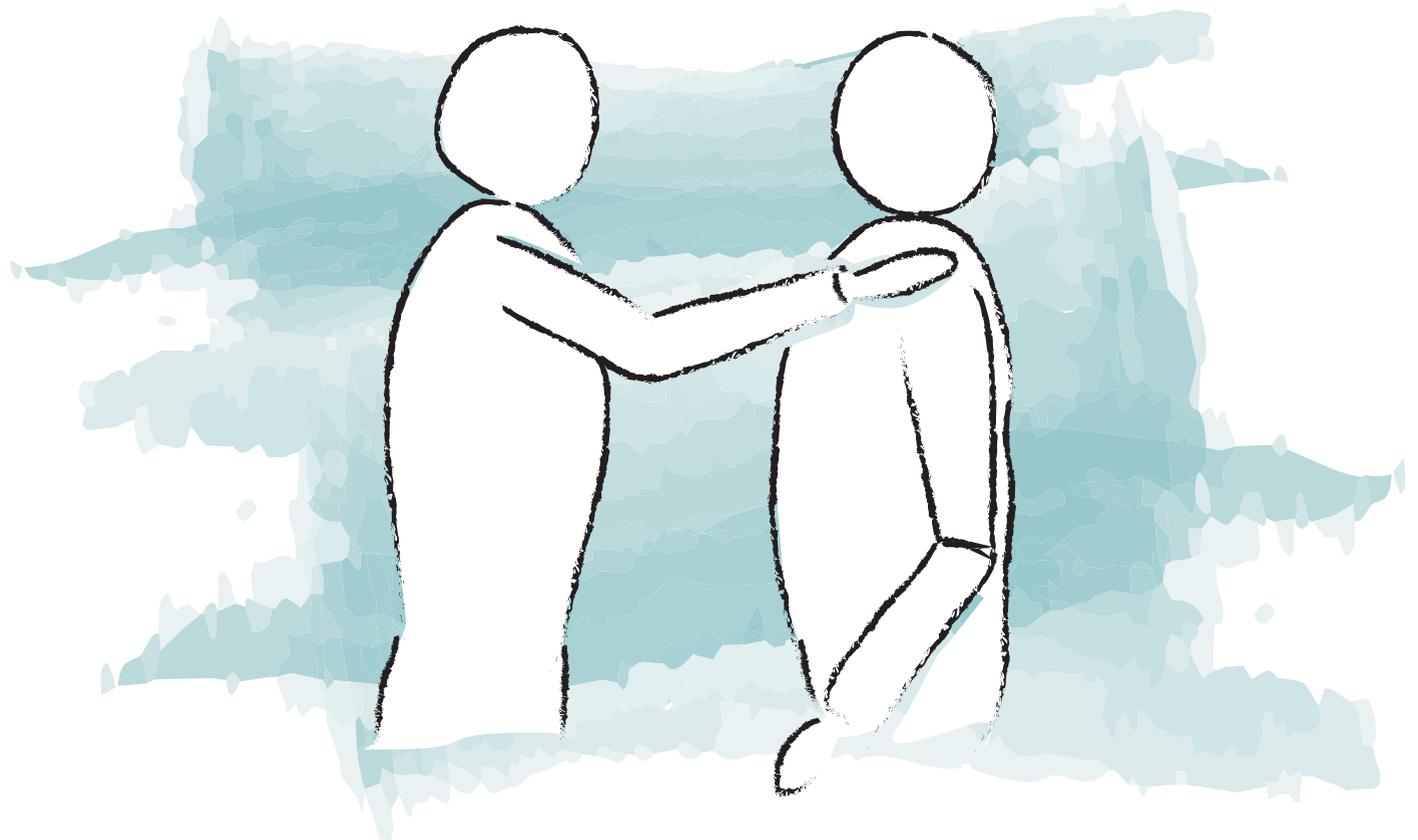


### Aber wie sorgt man für ein offenes Ohr?

Zunächst: Wer mit seiner Arbeit beschäftigt ist, für den bedeutet jedes Ansprechen eine Unterbrechung. Wir müssen also die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters erst gewinnen und ihm Zeit zum Umschalten geben, so dass er für Argumente offen sein kann. Ziel ist, dass er innerlich auf Empfang schaltet.

- Zunächst sollten Sie den Einstieg ins Gespräch positiv gestalten und nicht gleich mit einem Vorwurf beginnen.
- Ein Türöffner ist der Name des betreffenden Mitarbeiters und eine freundliche Begrüßung.
- Eine interessierte Frage nach dem Stand der aktuellen Arbeit erleichtert den Kontakt und schafft eine positive Atmosphäre.

### 3. Zeigen Sie Anerkennung und Verständnis für Ihr Gegenüber

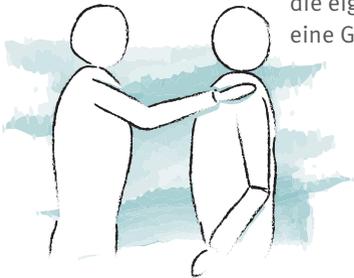


### 3. Zeigen Sie Anerkennung und Verständnis für Ihr Gegenüber

Jeder freut sich, wenn er Anerkennung erfährt. Das muss keine Lobeshymne sein. Oft reichen ein anerkennendes Lächeln oder ein aufmunterndes Wort. Der Mitarbeiter nimmt wahr, dass man sich für das, was er tut, interessiert. Aufrichtig vorgetragene Anerkennung sorgt für eine bessere Stimmung.

Auch hat jeder das Bedürfnis, verstanden zu werden. Wenn wir jemandem gegenüber verständnisvoll sind, heißt das nicht unbedingt, dass wir ihm Recht geben. Wir signalisieren vielmehr, dass man diese oder jene Haltung durchaus einnehmen kann.

Alles wegzuwischen, was der Mitarbeiter sagt, führt in die Sackgasse, denn wer zu hören bekommt, dass die eigene Sicht falsch ist, stellt sich innerlich auf eine Gegenargumentation ein.



Bleiben Sie mit Ihrem Gegenüber auf einer Ebene. Niemand lässt sich gerne etwas von oben herab sagen. Versuchen Sie deshalb aufrichtig, auch das Positive an den Einwänden des Mitarbeiters zu sehen! Gehen Sie auch sorgsam mit dem Wort „aber“ um. Die Worte vor dem „aber“ werden meist gar nicht mehr gehört, selbst wenn sie eigentlich positiv sind. Es ist es wichtig, ein Klima zu schaffen, in dem der Mitarbeiter Vorschläge annehmen kann, auch indem man z. B. eigene Fehler oder Fehleinschätzungen eingesteht. Das macht es dem anderen leichter, ebenfalls die Meinung zu ändern.

**„So habe ich auch argumentiert, ich kann das nachvollziehen. In der konkreten Situation hat es allerdings nicht funktioniert.“**

## 4. Hören Sie genau zu



# 4. Hören Sie genau zu

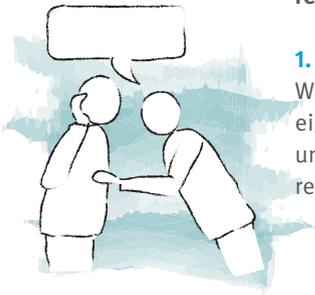
Eine wichtige Voraussetzung, Verständnis für mein Gegenüber aufzubringen, ist es, dem anderen genau zuzuhören! Leider hören wir häufig nur so lange zu bis wir glauben, unseren Gesprächspartner verstanden zu haben.

Wie oft haben Sie es selbst erlebt, dass Sie – ob als Kunde, Kollege oder Mitarbeiter – unterbrochen wurden, obwohl Sie mit Ihren Ausführungen noch gar nicht am Ende waren. Und wie oft hat Ihr Gesprächspartner in solchen Situationen tatsächlich verstanden, was Sie wollten?

Die drei wichtigsten Bestandteile des **aktiven Zuhörens** sind:

## 1. Aufmerksames Zuhören

Was uns unser Gegenüber erzählt, löst fast immer eigene Gedankengänge, Ideen und Erinnerungen in uns aus. Aufmerksam zuhören heißt aber, mit unserer Wahrnehmung beim Gegenüber zu bleiben!



## 2. Geduldiges Zuhören

Zustimmende Äußerungen, Nicken und Blickkontakt zeigen Ihrem Gesprächspartner, dass Sie zuhören, Ihr Schweigen nach einem gedanklichen Punkt, dass Sie weiterhin bereit sind zuzuhören.

## 3. Den Inhalt in eigenen Worten wiederholen

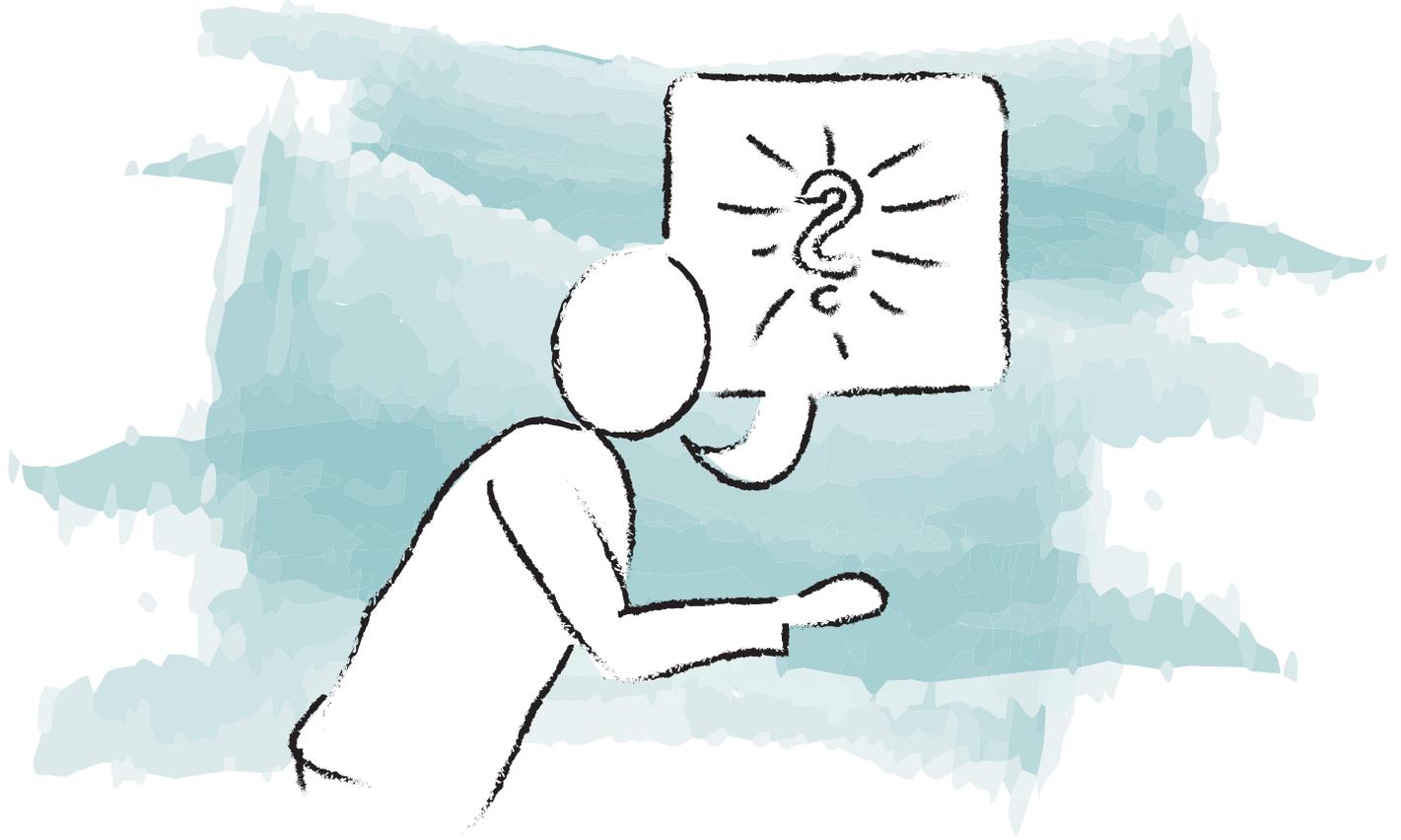
Wenn Sie aufmerksam und geduldig zuhören, erzählt Ihnen Ihr Gesprächspartner in der Regel relativ viel. Manchmal kann es sinnvoll sein, das in eigenen Worten zu wiederholen.

Mögliche Einstiegsformulierungen sind:

„Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“  
oder  
„Ihnen ist also besonders daran gelegen, dass ...“

Zeigen Sie, dass Sie zuhören – und was Sie verstanden haben.

## 5. Stellen Sie die richtigen Fragen

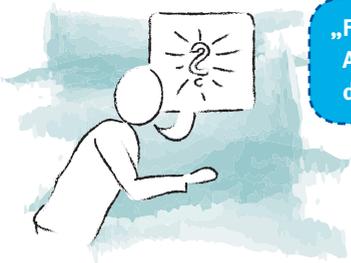


# 5. Stellen Sie die richtigen Fragen

Fragen signalisieren Interesse und dienen dazu, Informationen zu erhalten. Durch eine gute Fragetechnik behalten Sie die Kontrolle über das Gespräch.

Eine gute Frage beinhaltet auch die Bereitschaft, sich auf die Antwort einzulassen. Der Mitarbeiter merkt sehr schnell, ob echtes Interesse an seiner Meinung vorliegt!

Man unterscheidet offene und geschlossene Fragen. Durch **offene Fragen** bekommt man Informationen über die Situation bzw. Ausgangslage des anderen. Sie geben keine Antwortrichtung vor, regen den Gesprächspartner zum Nachdenken an und halten den Informationsfluss in Gang:



„Frau Müller, stellen Sie sich doch mal für einen Augenblick vor, Sie wären die Chefin. Worauf würden Sie am meisten achten?“

**Geschlossene Fragen** können nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Sie dienen als Ergänzung zu offenen Fragen, um gezielt einzelne, für die spätere Vereinbarung wichtige, Informationen zu erhalten.

Ganz wichtig sind **lösungsorientierte Fragen**. Sie nehmen die Mitarbeiter in die Pflicht, sich Gedanken zu machen. Die beste Frage ist die, bei der der Mitarbeiter am Ende das Gefühl hat, er hätte die Lösung des Problems gefunden:

„Lassen Sie uns doch mal gemeinsam überlegen, wie wir sicherstellen können, dass bei der ganzen Hektik die Sicherheitsbestimmungen nicht zu kurz kommen. Was schlagen Sie vor?“

Wichtig ist, den Gesprächspartner durch die Art der Fragen nicht zu manipulieren. **Suggestivfragen** wie „**Sie sind doch sicher auch der Meinung, dass ...**“ sollte man unbedingt vermeiden.

## 6. Bleiben Sie bei Killerphrasen gelassen



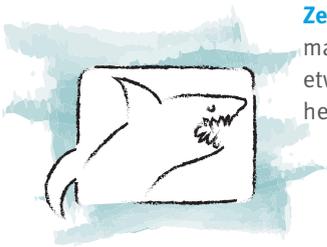
## 6. Bleiben Sie bei Killerphrasen gelassen

„Das haben wir immer so gemacht!“  
„Das haben schon ganz andere versucht!“  
„Das klappt sowieso nicht!“

Gehen Sie gelassen mit Killerphrasen um. Killerphrasen verallgemeinern, greifen an, gehen unter die Gürtellinie. Sie laden förmlich dazu ein, zu widersprechen! Es geht dann nicht mehr um die Sache, sondern nur noch darum, wer der Stärkere ist.

Manchmal sind sie aber auch ein Zeichen von Unsicherheit, ein missglückter Abwehrversuch eines zu massiven Vorgehens Ihrerseits.

Nehmen wir z. B. den Satz **„Dafür war halt keine Zeit!“**. Natürlich ist das eine Killerphrase. Gleichzeitig macht der Mitarbeiter mit seiner Aussage – vielleicht etwas ungeschickt – deutlich, dass ihm zeitlich gesehen das Wasser bis zum Hals steht.



Fragen Sie nach:

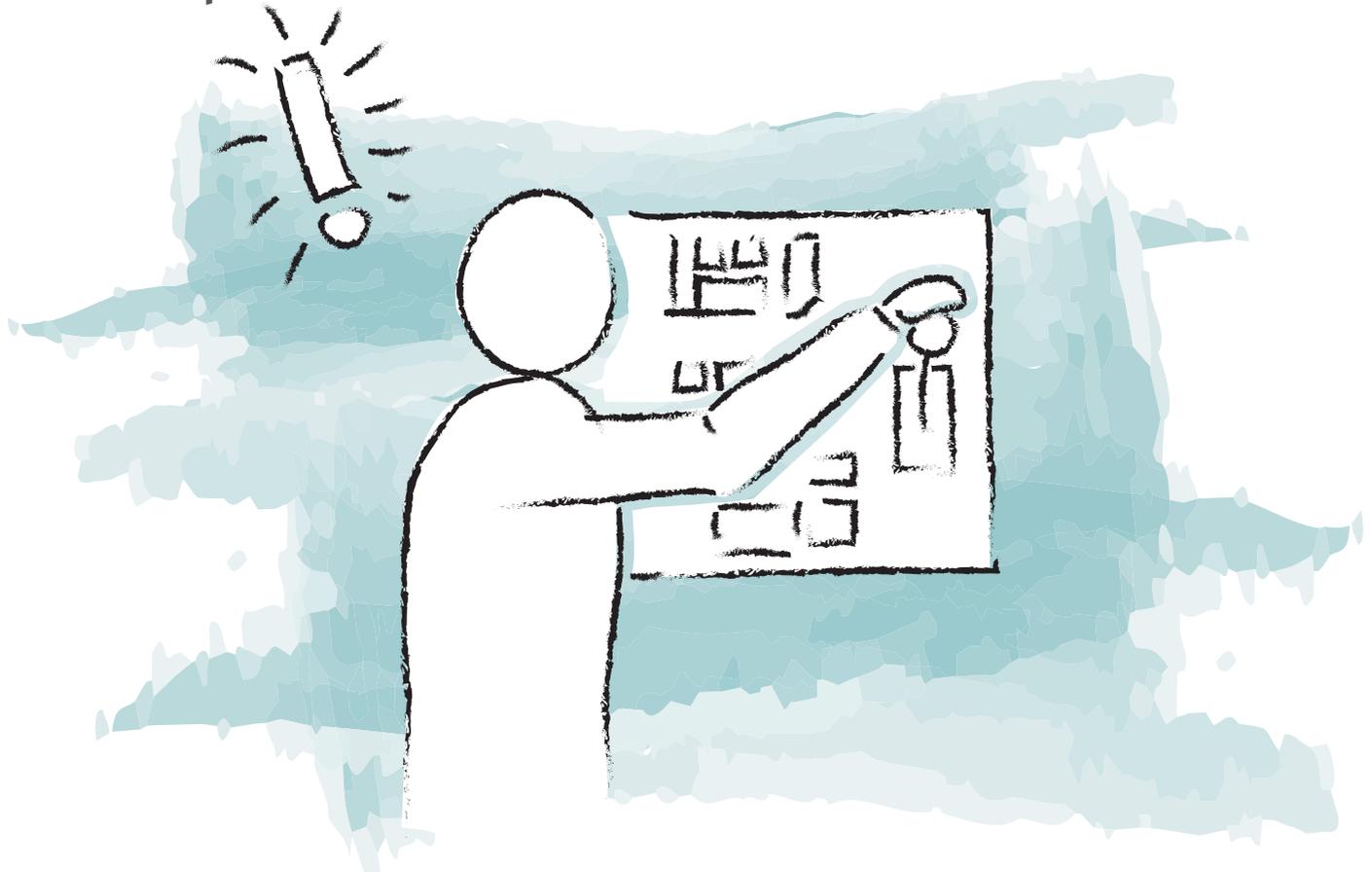
„Was heißt: Keine Zeit? Wie meinen Sie das?  
Wie können wir die zeitlichen Abläufe optimieren?“

Es ist wichtig, dass Ihre Frage keinen **„Dir zeig ich's jetzt aber mal“**-Unterton enthält, sondern echtes Interesse an den Belangen des Mitarbeiters signalisiert.

Zwei klassische Fehler im Umgang mit Einwänden sind zum einen die Abwertung des Gegenübers oder direkter Widerspruch. Damit vergiften Sie die Atmosphäre und verhärten die Fronten. In diesem Klima anschließend etwas Konstruktives zu erreichen wird sehr schwer.

Manchmal fällt Ihnen vielleicht nicht so schnell eine passende Frage nach einer Killerphrase ein. Dann sagen Sie eben einfach nichts! Die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter weiterredet, wenn Sie schweigen, ist sehr hoch, denn erstens ist Schweigen den meisten Menschen etwas unangenehm, und zweitens kann es gut sein, dass Ihr Gegenüber einfach ein bisschen Dampf ablassen musste.

## 7. Respektieren Sie das Bedürfnis nach Autonomie



# 7. Respektieren Sie das Bedürfnis nach Autonomie

Mangelnde Einsicht in die Sicherheitsvorschriften findet man häufig. Hier ist ein wichtiges Bedürfnis des Mitarbeiters nicht erfüllt, nämlich das Autonomiebedürfnis: Der Mitarbeiter möchte **verstehen**, worin das Problem tatsächlich liegt, damit er Entscheidungen auch aus eigenem Antrieb richtig treffen kann.

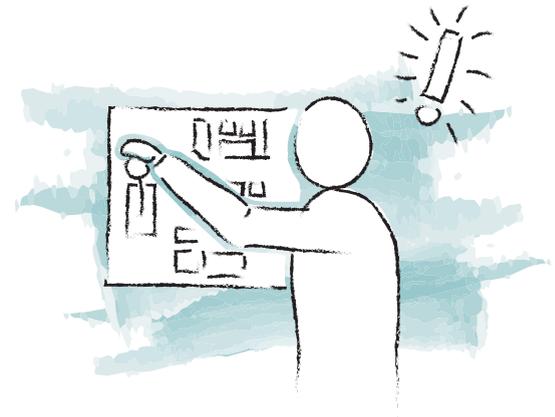
„Ich weiß selbst, was gut für mich ist. Ich mache nichts, was ich für sinnlos halte.“

Wenn der Mitarbeiter etwas nicht nachvollziehen kann, wird er auch nicht umschalten. Es sind also oft sehr persönliche Gründe, wenn ein Mitarbeiter einer konkreten Anweisung nicht folgt oder ein gewünschtes Verhalten nicht zeigt.

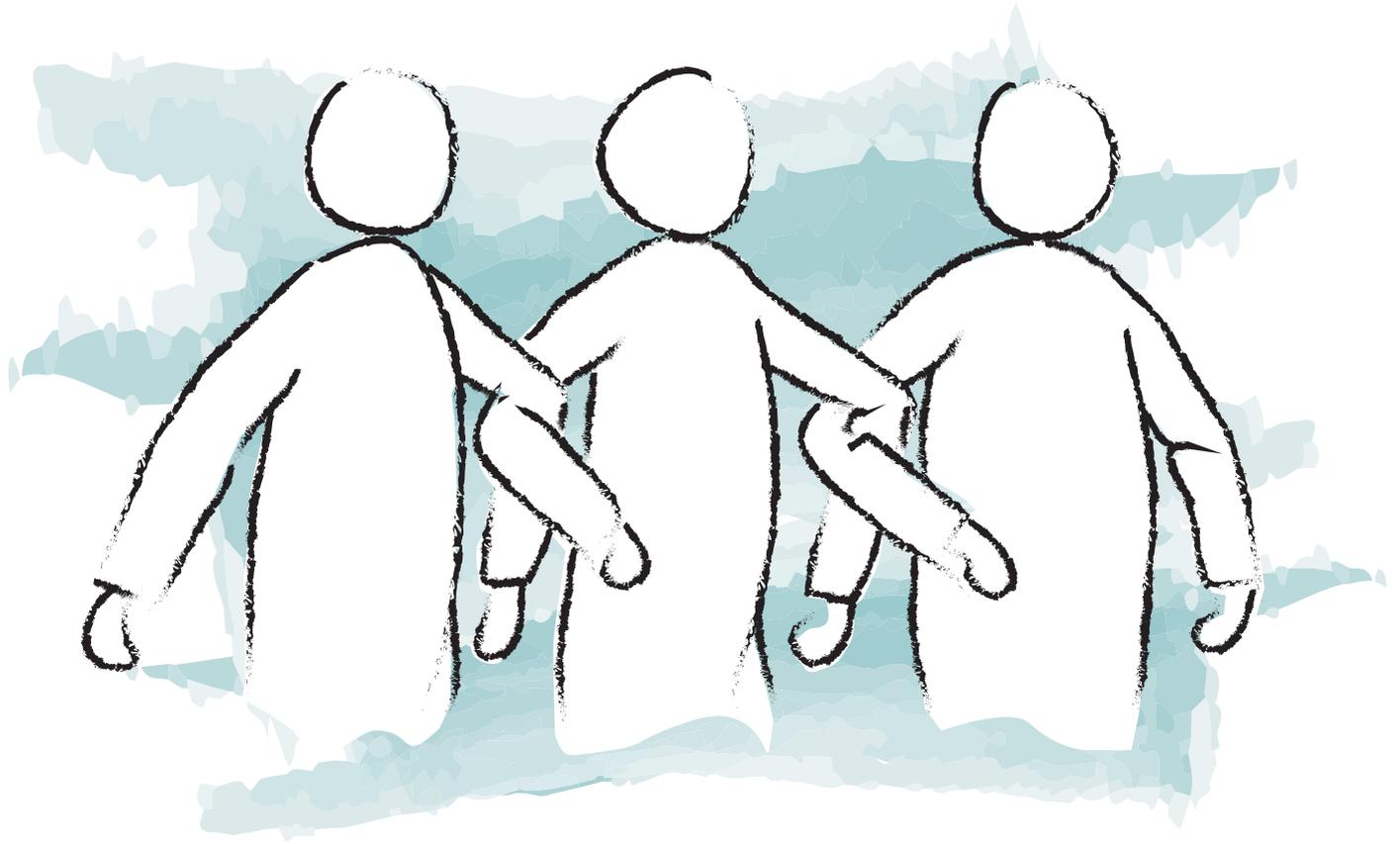
Um eine Lösung zu finden, bieten sich folgende Fragen an:

„Worin könnten denn die Gefahren liegen?“  
„Was würde Sie denn überzeugen?“

Hier wird das Autonomiebedürfnis berücksichtigt, indem der Mitarbeiter selbst überlegt, welche Argumente ihn überzeugen würden.



## 8. Binden Sie die Mitarbeiter ein



## 8. Binden Sie die Mitarbeiter ein

Das Ziel beim Umgang mit Einwänden ist, die Verantwortung für die Lösung und das sicherheitsgerechte Verhalten beim Mitarbeiter zu fördern. Besonders hilfreich ist das bei Antworten wie:

**„Ach, das habe ich jetzt ganz vergessen.“**

Hier hat man das Gefühl, die Verantwortung für selbstständiges Denken wird nicht übernommen. Eine passende Frage wäre:

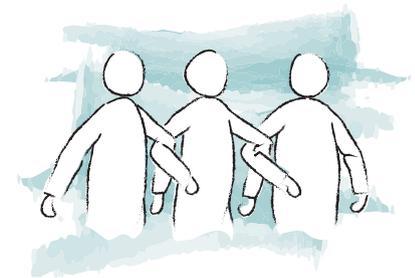
**„Was können Sie tun, dass Sie daran denken?“**

Dadurch ist der Mitarbeiter zu gedanklicher Kooperation aufgefordert. Macht man dagegen selbst Lösungsvorschläge, dann liegt die Verantwortung für die Lösung beim „Fachmann“ – also bei Ihnen, und unser Gegenüber kann in der Verweigerungshaltung bleiben.

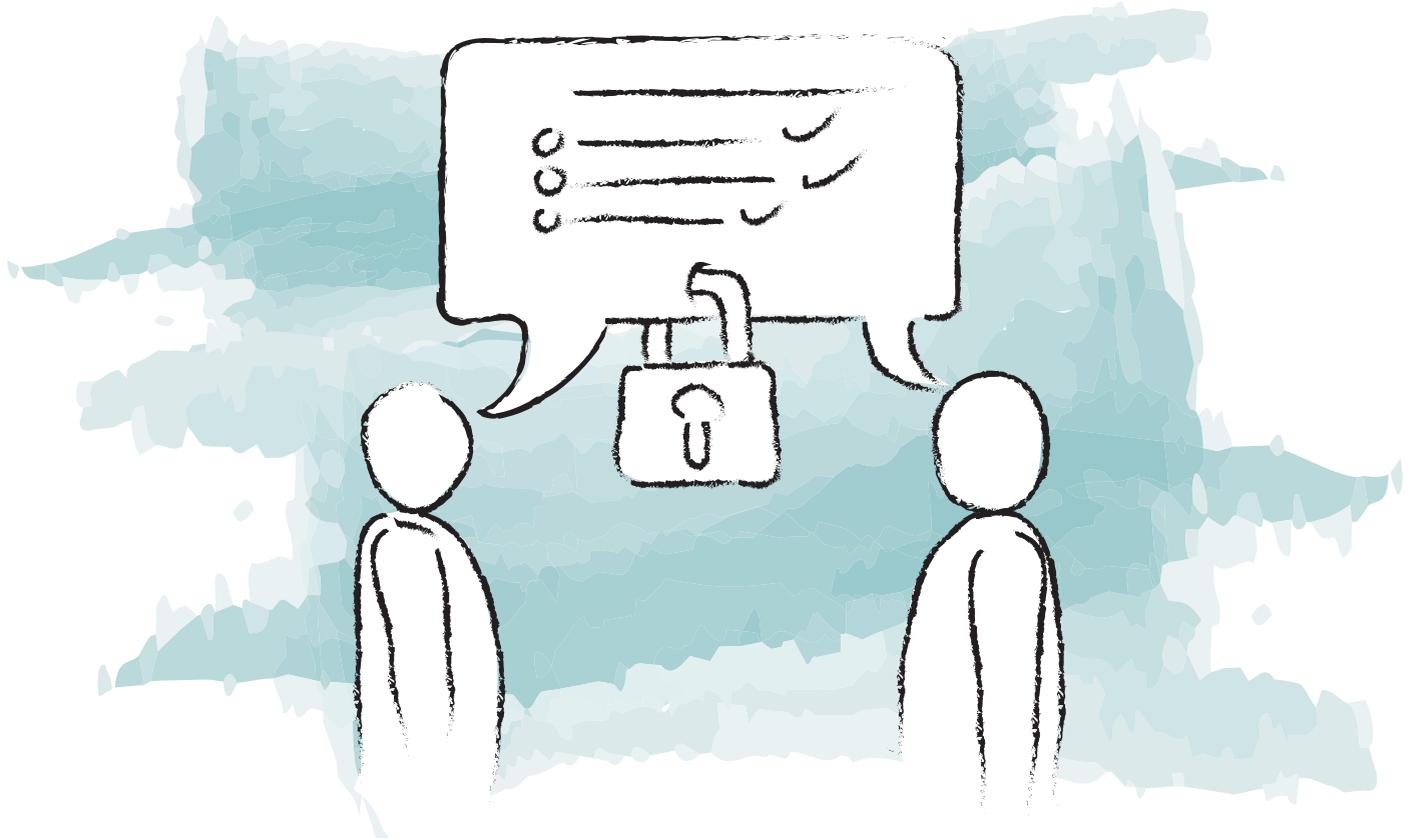
Um im Bild zu bleiben: Nicht Sie sollten den Koffer mit den Lösungen aufmachen, sondern der Mitarbeiter. Auch wenn Sie ihm dabei natürlich gerne ein bisschen behilflich sein können.

Sehr wichtig ist es, Vorschläge der Mitarbeiter zu würdigen. Wenn auch nicht jeder Vorschlag umgesetzt werden kann, so lohnt es sich doch, allein schon das Bemühen zu würdigen.

Wichtig ist dabei, glaubwürdig zu bleiben! Suchen Sie für sich selbst das Positive an dem Vorschlag. Nur so können Sie auch überzeugend auftreten. Das Ziel sollte sein, die Motivation des Mitarbeiters zu fördern, selbst Verantwortung zu übernehmen.



## 9. Erhöhen Sie die Verbindlichkeit einer Absprache und finden Sie einen guten Abschluss



## 9. Erhöhen Sie die Verbindlichkeit einer Absprache und finden Sie einen guten Abschluss

Wenn man sich auf ein neues Verhalten oder einen neuen Vorschlag einigt, ist es wichtig, dass dieser auch für alle verbindlich ist. Auch hier ist es wichtig, die Selbstverantwortung zu fördern. Dabei helfen konkrete Fragen:

- „Wie werden Sie das umsetzen?“
- „Wie sorgen Sie dafür, dass Sie daran denken?“
- „Was tun wir, wenn es nicht klappt?“
- „Wie überprüfen wir, ob die Lösung auch sinnvoll ist?“

Die Verbindlichkeit kann zusätzlich erhöht werden, indem man nach einiger Zeit vorbeischaut und überprüft, ob das Ziel erreicht wurde. Im positiven Fall sollte man das auch würdigen.



Natürlich kann es auch vorkommen, dass der Mitarbeiter trotz zahlreicher „korrekt“ geführter Gespräche nicht mitzieht. Dann müssen Sie auch mal die Bereitschaft zeigen, als Führungskraft eine klare Grenze zu setzen. Das machen Sie, indem Sie zunächst ein Kritikgespräch führen, in dem Sie Konsequenzen ankündigen, falls die Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

Wenn nötig, muss dann vielleicht auch eine Abmahnung oder schlimmstenfalls eine Kündigung folgen. Doch so weit wird es in den seltensten Fällen kommen.

Finden Sie immer einen guten Abschluss! Sätze wie **„Es freut mich, dass wir eine Lösung gefunden haben“** und ein netter Abschied runden das Gespräch ab und hinterlassen den Eindruck: Der andere ist wirklich an mir als Person interessiert und nicht einfach nur an seinen Vorschriften.

Das ist eine gute Basis für die Zukunft!

**Berufsgenossenschaft  
Nahrungsmittel und Gastgewerbe**

Dynamostraße 7–11  
68165 Mannheim  
[www.bgn.de](http://www.bgn.de)