



Kommunikation

Die Dialoge-Box Wer miteinander spricht, findet mit Sicherheit die besseren Lösungen

Im Dialog das gemeinsame Verständnis für die Handlungsfelder der Kampagne stärken – das ist das Ziel der Dialoge-Box. Damit es gelingt, enthält die Box ausgearbeitete Moderationsmedien mit einer ausführlichen Anleitung. Im Rahmen eines kurzen Workshops analysieren und erarbeiten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Kleingruppen systematisch Lösungen für jeweils ein Handlungsfeld, um die Sicherheit und die Gesundheit im Betriebsalltag zu stärken.

Der Dialog über verschiedene betriebliche Handlungsfelder erhöht das Verständnis dafür, sicheres und gesundes Verhalten kontinuierlich in den Alltag zu integrieren – für sich selbst und für andere. Wenn Sie eine Dialoge-Box nutzen möchten, sprechen Sie bitte Ihre zuständige Betriebsbetreuerin oder Ihren Betriebsbetreuer an.



Übrigens: Damit Sie idealerweise bei dem Handlungsfeld ansetzen, bei dem Ihr Betrieb das größte Optimierungspotenzial aufweist, führen Sie zuvor den Kultur-Check durch (vgl. Handlungsfeld Führung). Im Anschluss an die Auswertung des Checks können Sie die Dialoge-Box für das entsprechende Handlungsfeld einsetzen.

Gute Kommunikation? Aber sicher doch!

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, sagte einmal der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Das gilt auch im Berufsleben. Wenn beispielsweise ein Kollege nie grüßt oder eine Abteilungsleiterin zu Fusionsgerüchten schweigt, senden beide auch ohne Worte deutliche Botschaften aus. In der Regel spricht man jedoch bei der Arbeit miteinander, ob in der Mittagspause, in Meetings oder in einem Personalgespräch. Mit einer funktionierenden Kommunikation gelingt es, Arbeitsabläufe sicherer zu gestalten, zu optimieren und somit einen gut laufenden Betrieb zu gewährleisten. Wer ein offenes Ohr für Fragen hat und interessante Ideen auf Augenhöhe diskutiert, kann sich weiterentwickeln. Man behält dabei die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit im Blick und sorgt für klar geordnete Kommunikationswege. Dann kommen sicherheits- und gesundheitsrelevante Informationen auch tatsächlich bei allen an. Gleichzeitig lassen sich auf diese Weise Missverständnisse oder Konflikte schnell überwinden oder kommen gar nicht erst auf. Für Betriebe zahlt sich diese Kommunikationskultur aus: Risiken werden vermieden und es entsteht ein Plus an Produktivität und Zukunftsfähigkeit.

Damit auch Ihr Betrieb von diesen positiven Effekten profitieren kann, erhalten Sie auf den nachfolgenden Seiten einige Tipps, mit welchen Methoden Sie Ihre Kommunikation optimal gestalten können.



Kommunikation

Reden Sie drüber – es lohnt sich!

1. Informationen sicher und transparent weitergeben

- ✓ Informieren Sie Ihre Beschäftigten mindestens einmal jährlich über wichtige Entwicklungen, Ziele und Strategien des Unternehmens.
- ✓ Geben Sie kontinuierlich und in fest definierter Form Informationen weiter, die einzelne oder mehrere Abteilungen betreffen.
- ✓ Fördern und fordern Sie regelmäßige sicherheits- und gesundheitsbezogene Aktivitäten.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass zum Beispiel bei plötzlichen krankheitsbedingten Ausfällen Abläufe und Kommunikationswege klar und verlässlich in Ihrem Betrieb geregelt sind. Erstellen Sie hierfür einen Kommunikationsplan, der für alle einsehbar ist.

2. Verlässliche Informationswege schaffen

- ✓ Pflegen Sie regelmäßige Team- oder Bereichsbesprechungen oder andere Formen der kontinuierlichen Kommunikation untereinander.
- ✓ Legen Sie öffentlich fest, welche Informationen an welche Personen vermittelt werden müssen (Kommunikationsplan).
- ✓ Vermitteln Sie klar, wo und wie betriebsrelevante Informationen verfügbar sind.
- ✓ Verschaffen Sie Ihren Beschäftigten Zugang zu den für sie relevanten Informationen.

Reden Sie drüber – es lohnt sich!

3. Wertschätzendes Kommunikationsverhalten pflegen

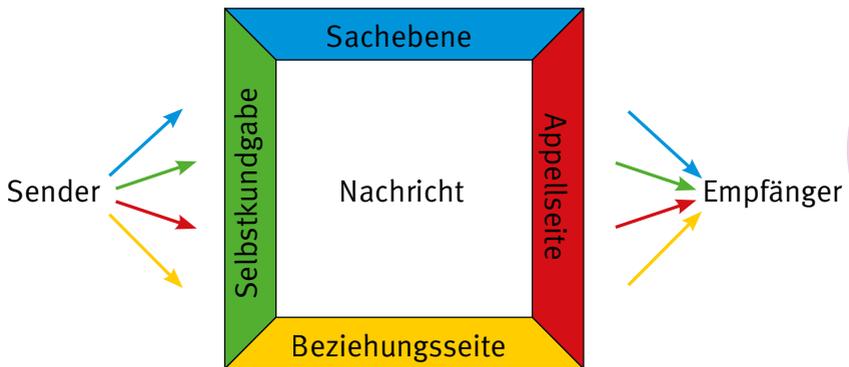
- ✓ Führen Sie regelmäßige Jahrespersonalgespräche mit einem systematischen Ablauf.
- ✓ Gestalten Sie diese Gespräche lösungs- und sachorientiert.
- ✓ Geben Sie Ihren Beschäftigten eine Rückmeldung zu deren Arbeitsleistung.
- ✓ Äußern Sie Ihre Erwartungen verständlich und klar strukturiert.
- ✓ Haben Sie ein offenes Ohr für die Anliegen Ihrer Beschäftigten.
- ✓ Bringen Sie sich mit eigenen Ideen und Vorschlägen ein.
- ✓ Machen Sie Ihre Entscheidungen nachvollziehbar.
- ✓ Fordern Sie Rückmeldungen aktiv ein.
- ✓ Schaffen Sie Möglichkeiten für einen informellen Austausch.



Kommunikation

Kommunikation im Quadrat

Das sogenannte Kommunikationsquadrat – auch das „Vier-Ohren-Modell“ genannt – veranschaulicht die vier Botschaften, die Sie während jeder Konversation – bewusst oder unbewusst – gleichzeitig aussenden.



Kommunikation im Quadrat

1. Die Sachinformation → Worüber Sie informieren.

Hierbei gelten drei Kriterien. Ist die Information:

- wahr/unwahr
- relevant/irrelevant
- ausreichend/unzureichend.

2. Die Selbstkundgabe → Was Sie von sich zu erkennen geben.

Jede Ihrer Äußerungen verrät Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner etwas über Ihre Persönlichkeit: Welche Werte, Eigenarten, Bedürfnisse oder auch welches Temperament besitzen Sie.

3. Den Beziehungshinweis → Wie Sie zu ihrem Gegenüber stehen.

Durch Ihren Tonfall, Ihre Formulierungsweise, durch Ihre Gestik und Mimik geben Sie deutlich zu erkennen, was Sie von Ihrem Gegenüber halten. Nehmen Sie diese Person ernst oder nicht, bringen Sie ihr oder ihm Wertschätzung entgegen oder lehnen Sie diese Person ab?

4. Einen Appell → Was Sie erreichen wollen.

Wer das Gespräch sucht, möchte damit in der Regel etwas bewirken. Dazu werden Wünsche, Anweisungen oder auch Ratschläge mitgeteilt. Ein Appell kann dabei direkt und offen kommuniziert werden oder indirekt und versteckt.



Kommunikation

Tue Gutes und rede darüber

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich eine festgelegte und regelmäßige Informationsweitergabe durch die Führungskräfte oder von den Unternehmensverantwortlichen. Nutzen Sie dies zu Ihrem eigenen Vorteil und kommunizieren Sie zum Beispiel aktuelle Entwicklungen innerhalb des Unternehmens, einer Abteilung oder geben Sie Handlungsanweisungen zur Verbesserung des Arbeitsschutzes. Auch hier gilt: je besser die Informations- und Adressatenauswahl, desto wirkungsvoller die Resultate.

Bereiten Sie Ihre Gespräche gut vor, damit sie konstruktiv und erfolgreich verlaufen. Nicht umsonst sind in guten Unternehmen miteinander sprechen und die sogenannte Regelkommunikation ein fester Bestandteil der Arbeits- und Führungszeit. Geben Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern später ein Feedback über eingetretene Erfolge oder Verbesserungen (Lob/Anerkennung):

Beantworten Sie sich im Rahmen der Gesprächsvorbereitung folgende Fragen:

1. **Inhalt:** Was ist der Gesprächsanlass? Über welche Themen soll gesprochen werden?
2. **Ziel:** Was soll am Ende herauskommen? Was erwarte ich?
3. **Information:** Welche Beobachtungen, Argumente habe ich? Welche benötige ich?
4. **Organisation:** Wo und wann soll das Gespräch stattfinden? Wer nimmt daran teil?

Tipps für das Gespräch:

1. Nehmen Sie Ihr Gegenüber ernst und begegnen Sie ihr oder ihm auf Augenhöhe. Niemand möchte gerne von „oben herab“ behandelt werden. So findet Ihr Anliegen viel besser Gehör und Anklang. Nehmen Sie Ihre Gesprächspartnerinnen und -partner als selbstbestimmt und kompetent wahr.

Tue Gutes und rede darüber

2. Wählen Sie einen **neutralen** – besser noch einen **positiven** – Einstieg
Zum Beispiel in Form einer Anerkennung für gute Leistung. Nichts ist glaubwürdiger als die Wahrheit: Bleiben Sie authentisch. Übertreibungen, Allgemeinplätze oder gar Ironie sind unangebracht.
3. Stellen Sie den Gesprächsanlass **sachlich** dar.
(Lesen Sie in der nachfolgenden Rubrik „Gesprächstechniken“ den Abschnitt zu „FEE“.)
4. Fragen Sie lieber „**Was ist los?**“, statt Ihrem Gegenüber einen Fehler oder ein Problem vorzuhalten.
5. Erläutern Sie einander Ihre **Sichtweisen und Ziele**, beispielsweise mit Ich-Botschaften.
6. Bringen Sie die Betroffene/den Betroffenen durch **offene Fragen** zum Nachdenken und zu Antworten.
7. Hören Sie **zu**.
8. Fragen Sie Ihr Gegenüber nach **Lösungs-Ideen**.
9. Bieten Sie Ihre **Unterstützung** an.
10. Treffen Sie Vereinbarungen – am besten nach dem **SMART-Prinzip**:
 - **Spezifisch** → Welche Veränderungen halten wir fest?
 - **Messbar** → Woran erkennen wir einen Erfolg?
 - **Attraktiv** → Welche Veränderungen sind Ihnen wichtig?
 - **Realistisch** → Wie können diese Vereinbarungen einhalten und/oder umgesetzt werden?
 - **Terminiert** → Wann wollen wir gemeinsam unsere Vereinbarungen prüfen?

Tipps für die Nachbereitung

1. Halten Sie die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen **schriftlich** fest und achten Sie auf deren Einhaltung.
2. **Prüfen** Sie gemeinsam den Erfolg in einem Folgegespräch.
3. **Loben** Sie die Person für den erzielten Erfolg.



Kommunikation

Auf die Technik kommt es an

Wenn Sie für Ihre Kommunikation ein paar Grundregeln beherrschen, werden Sie schnell feststellen, dass Ihre Anliegen besser und nachhaltiger aufgenommen und berücksichtigt werden. Die nachstehenden Methoden helfen Ihnen dabei, Botschaften optimal und wirkungsvoll zu vermitteln.

Verwenden Sie FEE-Formulierungen

Als neutraler Gesprächseinstieg eignet sich die „FEE“. Beginnen Sie also damit, Fakten, Emotionen und Erwartungen getrennt voneinander zu benennen. Zum Beispiel, indem Sie sagen: „Ich habe beobachtet, dass Sie in den letzten zwei Wochen mehrmals zu spät gekommen sind. Ich bin deswegen sehr irritiert, denn ich kenne Sie als zuverlässige Person. Was ist bei Ihnen los und wie können wir eine Lösung für das Zuspätkommen finden?“

Senden Sie Ich-Botschaften

Diese Art von Botschaften eignen sich gut, um einander Sichtweisen und Ziele neutral und wertfrei vorzustellen. Dagegen wirken Sie-Botschaften (oder falls man sich duzt, Du-Botschaften) vorwurfsvoll. Beispielsweise: „Sie haben in Ihrer Arbeitsleistung nachgelassen“, statt zu formulieren: „Ich habe beobachtet, dass Sie momentan weniger schaffen als früher.“

Aktives Zuhören

Zeigen Sie Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner, dass Sie bewusst zuhören. Wenden Sie sich Ihrem Gegenüber körperlich zu und vermitteln Sie durch kurze Wörter wie „Ja“, „Hmm“, „Aha“ und ein gelegentliches Nicken, dass sie ihr oder ihm gedanklich folgen. Wenn sich die Möglichkeit bietet, wiederholen Sie den gehörten Inhalt. Beispiel: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“ und spiegeln Sie auf diese Weise Ihre Eindrücke und Ihr Interesse wider.

Auf die Technik kommt es an

Positives Formulieren

Vermeiden Sie „nicht“-Botschaften in einem Gespräch. Statt zu sagen: „Das sehe ich nicht so“, formulieren Sie es positiv: „Das sehe ich anders“ oder „Für mich stellt sich die Situation anders dar.“

Nachfragen

Sie erhalten im Gespräch mehr Informationen, wenn Sie offene Fragen stellen. Sogenannte W-Fragen (Wie, Was, Wieso, Wodurch?) „Wie erklären Sie sich das?“ „Welche Möglichkeiten sehen Sie, das zu ändern?“

Um ein Gespräch abzuschließen und konkrete Vereinbarungen festzuhalten, sollten hingegen geschlossene Fragen gestellt werden. Diese lassen sich mit Ja, Nein beziehungsweise mit entweder/oder beantworten. Zum Beispiel: Wollen wir künftig den Arbeitsablauf wie folgt festhalten? Sind Sie damit einverstanden, dass... ?.



Kommunikation

Mit richtigem Loben beflügeln Sie

Jeder freut sich über Lob und die damit verbundene Anerkennung seiner Arbeit. Ein ehrliches Lob wirkt besonders nachhaltig und steigert die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Aufrichtig: Loben Sie nur etwas, das Sie überzeugt vertreten können. Eine Aussage, wie: „Na also, geht doch!“ ist kein Lob. „Prima! Ich bin sehr zufrieden mit Ihrer Arbeit“, hingegen schon.

Konkret: Benennen Sie nachvollziehbare Aspekte oder Sachverhalte und pauschalisieren Sie nicht. Zum Beispiel: „Deine Idee für eine neue Struktur unseres Lagers trägt dazu bei, dass die Wege kürzer und übersichtlicher gestaltet sind. Vielen Dank dafür.“

Zeitnah: Wenn Sie bemerken, dass Ihre Leute etwas besonders gut machen, sollten Sie ihnen dazu direkt eine positive Rückmeldung geben.

Vollkommen: Loben Sie uneingeschränkt. Über ein Lob, das mit einem „Aber“ wieder aufgehoben wird, freut sich niemand. Möchte man Lob und Anreiz miteinander verbinden, sollte man es mit einem „und wenn“ verknüpfen. Zum Beispiel: „Ihr Vorschlag für die bessere Struktur im Lager wird bereits gut umgesetzt und spart Ihren Kolleginnen und Kollegen viel Zeit. Vielleicht haben Sie auch noch eine Idee, die neuen Wege im Lager übersichtlicher zu gestalten.“

Fortschritte: Loben Sie auch kleine Fortschritte. Das beflügelt die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mit richtigem Loben beflügeln Sie

Mehr Lob als Kritik: Reines Lob ohne Kritik wirkt auf Dauer unglaubwürdig. Gleiches gilt umgekehrt für Kritik (reine „Lobhudelei“/„Nörgelei“). Sie erzielen jedoch mit einer Mischung aus Lob und Kritik eine langfristig nachhaltige Wirkung. Ein gutes Verhältnis von Lob und Kritik liegt etwa bei 2:1.

Gesten: Ein freundliches Nicken, Schulterklopfen, ein „Dankeschön“ reichen oft schon aus.