

Führung: Verhaltensänderung ist kein Hexenwerk

Wer kennt nicht das leidige Thema, dass Beschäftigte in Ihrem Unternehmen nicht das machen, was sie sollen? Dabei gab es doch schon eine Unterweisung ... Und wenn Sie auf die entsprechende Führungskraft zugehen und darum bitten, dass sie sich mit dem einen Mitarbeiter beschäftigt, der die persönliche Schutzausrüstung schon wieder nicht trägt, dann kommen Argumente wie „Ich bin doch nicht im Kindergarten“ oder „Dann wird er eben krank, vielleicht lernt er daraus“ oder „Eine Unterweisung muss reichen, mehr Zeit habe ich nicht“.

Geht es Ihnen auch so, dass das entmutigt? Sie erhalten im folgenden Artikel einen Überblick, was es bedarf, schlechtes Verhalten durch Führung zu ändern. Denn Verhalten ist änderbar und meist abhängig von unzureichender Führung und Kontrolle.

Wie lässt sich überhaupt das Verhalten von anderen beeinflussen?

Wer sich mit Psychologie beschäftigt, weiß: „Ich kann in meinem Umfeld andere nicht ändern, es sei denn, ich ändere mich.“ Möchten Sie als Führungskraft eine Änderung im Verhalten Ihrer Mitarbeiter, müssen Sie Ihr Verhalten ändern. Ihr Verhalten in der Führung wirkt sich 1:1 auf Ihre Mitarbeitenden aus. Zur Führung benötigen Sie 3 Grundlagen: Wertschätzung, Konsequenz und Vorbildwirkung.

Grundlage 1: Wertschätzung

Sie haben bestimmt schon gehört, Mitarbeiter sollten Wertschätzung von Ihnen erfahren. Wertschätzung ist aber mehr als das angesagte Loben.

Was heißt Wertschätzung?

Wertschätzung ist die positive Bewertung eines anderen Menschen, seines ihm innewohnenden Wertes, seines individuellen Menschseins. Sie ist unabhängig vom Verhalten des anderen Menschen! Die Grundlage von Wertschätzung ist die generell positive innere Haltung Menschen gegenüber. Wertschätzung zeigt sich in Form von Freundlichkeit, Zugewandtheit, Höflichkeit, Vertrauen, Interesse, Aufmerksamkeit, Empathie, Respekt, Zeit, Loben und Danken. Menschen ohne ein gutes Selbstwertgefühl fehlt die Wertschätzung ihres eigenen Wertes, ihnen fällt die Wertschätzung anderer eher schwer.

Ohne Wertschätzung und ein klares Ja zum Mitarbeiter gerät jede Führung ins Wanken. Mit Ihrer inneren Einstellung, Ihre Mitarbeiter auf ihrem Weg zum Erfolg zu unterstützen, können Sie auch hart erscheinende Maßnahmen durchführen. Doch darüber lesen Sie später.

Grundlage 2: Konsequenz

Konsequenz heißt nicht Sanktionen! Was ist der Unterschied zwischen Konsequenz und Sanktionen? Sanktionen sind Bestrafungen, Konsequenz ist, aus einem Fehlverhalten eine positive Entwicklung zu gestalten.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter nimmt Material aus dem Lager mit nach Hause. Es lagen keine schriftlichen Verbote dazu vor. Im Erwartungsgespräch meint er: „Das lag da so rum und sah aus wie Abfall.“ Sanktion könnte an der Stelle eine Abmahnung sein, Konsequenz ist, er muss das Lager aufräumen und er wird verantwortlich gemacht für die Ordnung und Sauberkeit im Lager.

Konsequenz heißt aber auch, konsequent am Thema zu bleiben. Es darf nicht heute ein Mitarbeiter etwas mitnehmen und der andere morgen nicht. Und haben Sie jemanden verantwortlich gemacht für die Ordnung und Sauberkeit im Lager, dann muss es auch umgesetzt werden und keine Floskel bleiben.

Grundlage 3: Vorbildwirkung

Vorbild zu sein, ist ebenfalls für viele ein schwieriges Thema. Seien Sie gewiss, jeder Mitarbeiter von Ihnen schaut auf Ihr Verhalten. Sind Sie nachlässig mit der Nutzung von persönlicher Schutzausrüstung (PSA), werden Ihre Mitarbeiter interpretieren, es gäbe gar keine Gefahr und sie selbst müssten die PSA auch nicht tragen.

Führung auf den Punkt gebracht

Unser einfaches und leider immer wieder zu findendes Beispiel soll ein Paletten-Regallager sein. Im Lager werden Stapler eingesetzt und kraftbetriebene Mitgängerförderzeuge, so genannte Ameisen. Auch die Kommissionierer, die die Ameisen nutzen, müssen Sicherheitsschuhe tragen. Einer tut es nicht ...

Wir gehen davon aus, folgende rechtliche Rahmenbedingungen sind in unserem Beispiellager erfüllt:

- eine aktuelle Gefährdungsbeurteilung liegt vor,
- die Sicherheitsschuhe sind in der Gefährdungsbeurteilung festgelegt,

- die Unterweisungen werden jährlich durchgeführt,
 - eine Betriebsanweisung verlangt, dass Sicherheitsschuhe im Lager zu tragen sind.
- Folgen Sie den Schritten der Führung und Verhaltensänderung in unserem Beispiellager.

Punkt 1: Kann, darf und will Ihr Mitarbeiter?

Stellen Sie sich selbst die KDW-Fragen: Kann, darf und will Ihr Mitarbeiter?

Kann der Mitarbeiter die Sicherheitsschuhe tragen? Passt die Größe und werden angemessene Schuhe bestellt? Hat der Mitarbeiter Probleme mit den Füßen? Müssen die Schuhe durchtrittsicher sein oder reicht eine Schutzkappe? Ermüdet das Laufen auf dem festen Lagerboden und der Mitarbeiter kann kräftemäßig nicht mehr? Gehört Ihr Mitarbeiter zur älteren Generation?

Darf der Mitarbeiter die Sicherheitsschuhe tragen? Muss er eventuell Einlagen tragen, die nicht in die Schuhe passen? Bekommt der Mitarbeiter Rückenschmerzen oder Venenprobleme und benötigt trittgedämpfte Schuhe? Würden Sonderanfertigungen eher den gesundheitlichen Ansprüchen genügen?

Will der Mitarbeiter die Sicherheitsschuhe tragen? Möchte er seine Füße vor Verletzungen schützen? Oder ist ihm die Bedeutung der Sicherheitsschuhe gar nicht bewusst? Hat er wirklich die Unterweisung erhalten oder war er an dem Tag krank? Haben die Schuhe Tragekomfort? Können z. B. Sicherheitsandalen eingesetzt werden, die leichter und im Sommer luftiger sind?

Häufig lassen sich anhand dieser Fragen erste Erklärungen für ein nicht-konformes Verhalten Ihres Mitarbeiters finden. Treffen Sie sehr umsichtig die Unterscheidung, ob Ihr Mitarbeiter nicht kann oder nicht will.

Achtung: Denken Sie als Führungskraft, Ihr Mitarbeiter ist selbst schuld, wenn er sich die Füße mit einem Flurförderzeug verletzt, Sie haben ja unterwiesen und die oben genannten Rahmenbedingungen sind erfüllt? Dann befinden Sie sich im Irrtum. Sie bleiben stets verantwortlich für jede Verletzung sowie Erkrankung und werden gegebenenfalls strafrechtlich oder finanziell persönlich haftbar gemacht.

Punkt 2: Klären Sie Ihre eigene Rolle als Führungskraft

Sind Sie für den entsprechenden Mitarbeiter eher Coach oder Motivator?

Kann der Mitarbeiter die erforderte Leistung nicht erbringen, werden Sie sein Coach. Fördern und fordern Sie ihn durch

- Wertschätzung (Beteiligung an der Auswahl der Sicherheitsschuhe),
- Verdeutlichung der Sinnhaftigkeit der Arbeit (Sicherheitsschuhe tragen heißt Vermeiden von Verletzungen),
- Selbstverantwortung (Mitarbeiter achten untereinander auf sich),

- Stolz (durch Loben, dass sich die Situation verbessert hat),
- Flow (Aufgaben stellen, die erfolgreich erledigt werden können, evtl. eine Betriebsanweisung für Sicherheitsschuhe erstellen lassen).

Will der Mitarbeiter sein problematisches Verhalten nicht ändern, werden Sie sein Motivator und fördern und fordern Sie ihn durch

- Zielvereinbarungen (die Sicherheitsschuhe sind jederzeit zu tragen),
- finanzielle Anreize (wenn der Mitarbeiter die Sicherheitsschuhe trägt, bekommt er exquisites Modelle),
- Incentives (nur, wenn Sicherheitsschuhe getragen werden, darf der Mitarbeiter zur Arbeitsschutzmesse fahren),
- Beförderung (Beförderung entfällt, wenn die Sicherheitsschuhe nicht getragen werden oder den Bock zum Gärtner machen und den Mitarbeiter zum Sicherheitsbeauftragten bestellen),
- Konsequenz und Bestrafung (siehe nachfolgende Abschnitte).

Punkt 3: Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter

1. Gespräch: Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen

Ziel des Gespräches:

- Der Mitarbeiter kennt Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit, z. B., dass er Sicherheitsschuhe tragen muss, schriftlich dokumentierte Nachunterweisung.

Inhalte:

- Anlass nennen („Sie tragen Ihre Sicherheitsschuhe nicht.“)
- Gemeinsamen Nutzen erklären („Sie und ich möchten, dass Sie Ihre Gesundheit erhalten.“)
- Aktives Zuhören bei Begründungen des Mitarbeiters
- Mitarbeiter einbeziehen und Lösung von ihm vorschlagen lassen, siehe dazu auch oben KDW-Fragen („Im Sommer bekomme ich ganz heiße Füße in den dicken Schuhen.“ „Und welche Lösung schlagen Sie vor?“ „Ich hätte gern Sicherheitsandalen.“)
- Verdeutlichen, was Sie vom Mitarbeiter erwarten und was der Mitarbeiter von Ihnen erwarten kann („Sie haben Sicherheitsschuhe zu tragen, ich Sorge dafür, dass Ihnen passende zur Verfügung gestellt werden.“)
- Vereinbarung treffen („Ich besorge innerhalb der nächsten Woche Sicherheitsandalen für den Sommer und Sie tragen bis dahin die geschlossenen Sicherheitsschuhe.“)
- Auswirkung bei Nichtänderung des Verhaltens klarstellen („Sehe ich Sie noch einmal ohne Sicherheitsschuhe,



© ASTRID HERBST

Ihre Expertin: **Astrid Herbst** ist Dipl. Ing. Umwelttechnik, Sicherheitsingenieurin und Wirtschaftsmediatorin gemäß den Standards des BMWA®. Sie hat Erfahrung in leitenden Positionen, ist Autorin von diversen Veröffentlichungen und Mitbegründerin der CON-WINS GbR Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement.

muss ich die Situation eskalieren lassen und Ihnen einen schriftlichen Tadel ausstellen, der in die Personalakte übernommen wird.“)

- Das Verständnis des Mitarbeiters sicherstellen („Haben Sie verstanden, worum es mir geht? Dann fassen Sie dies bitte noch einmal zusammen.“)
- Unterschrift auf dem Dokumentationsbogen zur Nachunterweisung einholen, auf dem auch die beiderseitigen Erwartungen und Vereinbarungen vermerkt sind
- Dem Mitarbeiter eine Kopie des Dokumentationsbogens erstellen

Download-Hinweis: Ein Muster für einen Dokumentationsbogen zur Nachunterweisung finden Sie online auf www.sicherheitsexperte.de.



2. Gespräch: Zeigen Sie Ihre Enttäuschung und tadeln Sie Ihren Mitarbeiter

Ziel des Gespräches:

- Dem Mitarbeiter helfen, sein Verhalten oder seine Wirkung auf andere zu verstehen und ihm eine Chance zur Verbesserung geben.

Inhalte:

- Beschreibung des Fehlverhaltens („Ich habe Sie soeben wieder ohne Sicherheitsschuhe gesehen, obwohl Ihnen die sicheren Sandalen zur Verfügung stehen.“)
- Eigene Gefühle ausdrücken („Ich bin von Ihnen sehr enttäuscht.“)
- Nicht-Akzeptanz aussprechen („Ich akzeptiere nicht, dass Sie sich über unsere Vereinbarungen und die betrieblichen Sicherheitsvorschriften hinwegsetzen.“)
- Schriftlichen Tadel überreichen und Entgegennahme quittieren lassen, diesen schriftlichen Tadel in die Personalakte aufnehmen

Ein Tadel hat keine arbeitsrechtliche Konsequenz. Ein Tadel, und gerade ein schriftlich ausgestellter Tadel, soll dem Beschäftigten helfen, seine Situation wahrzunehmen und sein Verhalten zu ändern. Er verdeutlicht auf relativ harmlose Weise den Führungswillen und die Konsequenz der Führungskraft. Mit der Einstellung des „Ja“ zum Mitarbeiter, kann der Tadel auch wohlwollend vermittelt werden.

3. Gespräch: Sie mahnen den Mitarbeiter ab

Ziel des Gespräches:

- Dem Mitarbeiter eine letzte Chance zur Verbesserung geben.

Inhalte:

- Beschreibung des Fehlverhaltens („Ich habe Sie soeben wieder ohne Sicherheitsschuhe gesehen, obwohl Ihnen die Sicherheitssandalen zur Verfügung stehen.“)
- Eigene Gefühle ausdrücken („Ich bin von Ihnen absolut enttäuscht und wirklich sauer über Ihr Verhalten.“)
- Nicht-Akzeptanz aussprechen („Ich akzeptiere absolut nicht, dass Sie sich über unsere Vereinbarungen und die betrieblichen Sicherheitsvorschriften hinwegsetzen. Wenn Sie nicht verstehen können, dass diese Vorschrift Ihre Gesundheit schützt, darf ich Sie nicht an diesem Arbeitsplatz arbeiten lassen, denn ich bin hier bei der Arbeit verantwortlich für Ihre Gesundheit. Wenn Sie nicht mal in der Lage sind, sich für Ihre Gesundheit einzusetzen, wie soll ich Ihnen vertrauen, dass Sie sich um die Qualität Ihrer Arbeit sorgen?“)
- Abmahnung überreichen und Entgegennahme quittieren lassen

4. Weiterer Verlauf

Sie würden zum gleichen Thema eine 2. Abmahnung aussprechen. Kann der Mitarbeiter sein Verhalten dann immer noch nicht ändern, müssen Sie sich als Vorgesetzter fragen, ob Sie den richtigen Mitarbeiter an der Stelle beschäftigen und kein Auswahlverschulden vorliegt. Denn Sie sind und bleiben verantwortlich für die Sicherheit.

Achtung Falle:

Wenn Sie nur einmal wahrnehmen, dass der Mitarbeiter seine Sicherheitsschuhe nicht trägt, und Sie reagieren nicht prompt, ist Ihre ganze Führungsmühe dahin. Denn Sie geben nonverbal die Information an den Mitarbeiter und alle anderen Beschäftigten: „So wichtig ist es mir mit dem Tragen der Sicherheitsschuhe doch nicht.“ Auch wenn Sie in Eile sind, zeigen Sie kurz auf die Füße mit den falschen Schuhen und holen sich den Mitarbeiter später ins Büro zum Gespräch. Lassen Sie keine Abweichung von Ihren Vorgaben durchgehen.

Fazit: Verhalten ist änderbar! Erfahrungsgemäß wird es in den seltensten Fällen zu einer Abmahnung kommen, wenn die Führungskraft strikt darauf hinarbeitet, dass ihre Vorgaben einzuhalten sind. Dazu bedarf es Durchhaltevermögen und Konsequenz. Und Menschenliebe. Denn der Wunsch, dass jeder gesund und unversehrt den Arbeitsplatz verlässt, sollte Antrieb genug sein. □