

6 Den Vorstand überzeugen

„Zum Betriebsrat rennen doch immer nur die Minderleister!“

Die Sorgen des Vorstands

Alles gut und schön, was Sie bisher gelesen haben, aber Ihre Geschäftsleitung tickt anders? Die ist da nicht so offen? Die will schon vor der Konzepterstellung wissen, wie denn der Return-on-Investment ist, und ansonsten gilt: „wir sind doch kein Sozialverein“? Häufig stehen Befürchtungen dahinter. Es ist wichtig, dass Sie diese Sorgen Ernst nehmen und für ein offenes Ohr sorgen. Erst dann stellen Sie Ihre Fragen oder skizzieren Ihre Vorschläge. In diesem Kapitel geht es daher zunächst um Befürchtungen des Vorstands und dann um das eigentliche Vorgehen, wie Sie Ihre Chefs umdrehen und was Sie besser lassen sollten.

„Die wollen mehr Personal! Oh, das wird teuer!“ – das ist nach meiner Beobachtung eine typische Sorge von Geschäftsführern, sobald jemand an ihre Tür klopft und eine Bresche fürs Betriebliche Gesundheitsmanagement schlagen möchte. Da geht die innere Tür sofort zu, denn schließlich muss sich in der Regel auch der Vorstand vor irgendwem rechtfertigen. Und dabei wird phantasie-los oft nur auf die Zahlen geguckt, und Ausgaben stören dabei, die gilt es zu reduzieren. Die äußere Tür bleibt hingegen offiziell weit offen, meist verbunden mit einem Lippenbekenntnis zur Gesundheit in dem Tenor: „Bleiben Sie dran! Ist ja wichtig!“ Hauptsache, es kostet nichts. Eben ein Lippenbekenntnis.

Gesundheit?! Ganz wichtiges Thema! Bleiben Sie unbedingt dran! Ich muss jetzt los. Die Chinesen warten.

Da können Sie seit kurzem mit beruhigenden Nachrichten dienen: Der Gesetzgeber unterstützt nämlich mit seinem neuen Jahressteuergesetz Maßnahmen, die der Arbeitgeber zur Gesundheitsförderung und Prävention durchführt, bis zu einer Höhe von 500 Euro pro Jahr und Beschäftigtem, indem er sie steuerbefreit. Sie müssen also nicht mehr als geldwerter Vorteil versteuert werden. Hiermit sollen insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen erreicht werden, die kein umfangreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen können und auf externe Angebote zurückgreifen müssen.

Sorge um die wirtschaftliche Lage des Unternehmens?

Häufig liegt der Hund noch woanders begraben, nämlich in einer betrieblichen Misstrauenskultur. Einen besonderen Extremfall habe ich während meiner Tätigkeit schon zweimal erlebt: Die jeweils leitenden Chefs nahmen mich beiseite und fragten mich unter vier Augen, ob ich nicht einen Tipp hätte, wie man die krankschreibenden Ärzte disziplinieren könnte. Schließlich würden die durch ihre großzügigen Krankschreib-Verfahren dem Unternehmen betriebswirtschaftlichen Schaden zufügen. Darüber würden sie sich Sorgen machen (auch angesichts ihrer Zielvereinbarung, in der die Anwesenheitsquote der Mitarbeiter prämienrelevant war ...).



Frau Dr. Matyssek, haben Sie keinen Tipp, wie man diese krankschreibenden Ärzte verklagen könnte?

Die so genannten Faulkranken ihrer Abteilungen würden stets Atteste derselben – inzwischen einschlägig bekannten – Ärzte vorlegen. Bei den Attesten würde es sich daher ganz sicher nur um Gefälligkeitsbescheinigungen handeln. Vielleicht könnte man diese Ärzte irgendwo anzeigen, zum Beispiel bei der Ärztekammer oder der Kassenärztlichen Vereinigung, damit ihr Krankschreiberverhalten mal kontrolliert würde? Mir blieb schlicht die Luft weg. Das war keine Sorge um die Beschäftigten, das war Sorge ums eigene Konto.

Es mag ja sein, dass manche Ärzte besonders großzügig handeln, wenn es um Krankschreibungen geht. Aber abgesehen davon, dass man den Mediziner damit ihre Kompetenz absprach, wäre es meines Erachtens sinnvoller gewesen zu erforschen, ob den Erkrankungen arbeitsbedingte Ursachen zugrunde liegen – um diese nach Möglichkeit anzugehen. Die Misstrauensvermutung hingegen über die Beschäftigten (es waren ca. 2% der Belegschaft) auf die behandelnden Ärzte auszuweiten, halte ich für sehr beredt ...

Die dahinter stehende Sorge war: „Da nutzen mich welche aus!“ Die Befürchtung, ausgenutzt zu werden, kratzt am Selbstwertgefühl, das will man sich nicht gefallen lassen. Also rüstet man dank der Sanktionsmacht, die einem verliehen wurde, auf und bläst zum Kampf. Eine Steigerung des Selbstwertgefühls wäre der erste therapeutische Rat, der mir hierzu einfällt. Sie könnten in so einer Situation auch Ihrerseits Befürchtungen zum Ausdruck bringen: „Ich mache mir Sorgen, dass die 98%, die anwesend sind, auch demnächst zu Ärzten gehen. Das sollten wir verhindern.“

Zum Glück gibt es auch Geschäftsführer – und das sind die meisten, mit denen ich zu tun habe –, denen das Wohlergehen der Beschäftigten tatsächlich am Herzen liegt. Aber es gibt eben auch diese: die mit dem Misstrauen.

Betriebliche Misstrauenskultur

Wer sensible Krankendaten sammelt, weil er glaubt, durch arbeitsrechtlich gestützte Selektion der wahrhaft Gesunden die Produktivität weiter steigern zu können, der übersieht, dass das Leistungsverhalten auch von den sogenannten weichen Faktoren wie dem Betriebsklima abhängt. Und das scheint häufig krank zu sein und zu machen, auch ehemals Gesunde. In meinen Augen als Psychologin ist die Kameraüberwachungs- und Datensammelwut Ausdruck von Krankheit – während es angesichts krank machender Arbeitsbedingungen quasi gesundheitsfördernd sein kann, im Falle von Unwohlsein zu Hause zu bleiben.

Die Datenhortungen helfen übrigens nur selten weiter – was immerhin ein Trost sein kann. Verfügt ein Betrieb nicht über ein Betriebliches Eingliederungsmanagement und eine Gefährdungsanalyse, so ist die Darlegungs- und Beweislast des Arbeitgebers im Falle einer krankheitsbedingten Kündigung gewaltig. Da helfen auch Detektiv-Bespitzelungen nicht weiter. Der Gesetzgeber hat in den letzten Jahren erfreulicherweise mit beiden Instrumenten die Ge-

schäftsführungen in die Pflicht genommen, sich auf positive Weise mit dem Thema „Gesundheit der Beschäftigten“ auseinanderzusetzen.

Wenn Diebstähle durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Tagesordnung sind, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass die Beschäftigten sich rächen wollen, zum Beispiel für niedrige Bezahlung. In ihren Augen stimmt das Verhältnis von Geben und Nehmen, also von Einsatz und Bezahlung als Gegenwert, nicht (das soll kein Freispruch sein, beileibe nicht – Diebstahl bleibt Diebstahl). Durch die Diebstähle wird es wieder hergestellt. Die Geschäftsführer würden jetzt argumentieren: „Wir können aber nicht mehr zahlen, denn wir müssten die Preise erhöhen, und dann wären wir nicht mehr konkurrenzfähig.“

Betriebskultur im Discounter?

Aber wer sagt denn, dass Discounter keine Möglichkeiten haben, ihren Beschäftigten mit Wertschätzung zu begegnen, selbst wenn der einzelnen Führungskraft bei individuellen Lohnerhöhungen die Hände gebunden sind? Erfahrungsgemäß gibt es auch bei Discountern Filialen, die beliebter sind als andere, was sich zum Beispiel an der unterschiedlich starken Fluktuation zeigt. Das liegt in der Regel nicht an Unterschieden hinsichtlich Verkehrsanbindung, Kundenstruktur oder räumlichen Gegebenheiten. Es liegt meistens am Führungsverhalten des Filialleiters oder der Filialleiterin. Prüfen Sie's ruhig.

Warum nicht von den Besten lernen? Wenn schon Benchmark, dann bitte auch in Hinsicht auf: In welcher Filiale wird am wenigsten geklaut und warum? Wo ist die Fluktuation am niedrigsten und warum? Solche Fragen helfen, positive Faktoren zu identifizieren. Und die kann man dann ausbauen. In der Praxis wird leider nur darauf geschaut, welche Filiale die rote Laterne hat und warum.

Die dm-Märkte (Drogerie-Kette) von Götz Werner beispielsweise kann man – im weitesten Sinne – wohl auch als Discounter bezeichnen. Dennoch sind sie seit Jahren als Positivbeispiel in der Presse, nicht nur wegen ihres rührigen medientauglichen Chefs (der die spannende Idee vom bedingungslosen Grundeinkommen vertritt und inzwischen erfreulich viele Mitstreiter gefunden hat) und dem ungewöhnlichen Angebot nachhaltig produzierter Bio-Lebensmittel, sondern auch wegen des für die Branche ungewöhnlich guten Betriebsklimas. Es geht also.



Echte Sorgen

Es gibt sie aber auch: die guten Vorstände. Manche Geschäftsleitungen flüchten sich in eine Art Opferfürsorgehaltung, indem sie Frühverrentung und Vorruhestand anbieten. Dabei wäre es häufig günstiger (menschensfreundlicher ohnehin), etwas an den Arbeitsbedingungen zu verändern. In solchen Fällen macht es meiner Meinung nach Sinn, vorsichtig die Frage der Wirtschaftlichkeit ins Spiel zu bringen.

Hier empfiehlt sich als Ergänzung ein Hinweis darauf, dass man Menschen auch durch veränderte Rahmenbedingungen (konkrete Beispiele nennen!) länger arbeitsfähig halten kann. Vielleicht kennt Ihr Vorstand ja einfach keine anderen Maßnahmen und weiß nicht, dass es auch andere Wege gäbe. Also klären Sie ihn auf. Erzählen Sie zum Beispiel von Ilmarinens Langzeitstudie ⁽¹⁷⁾, die zeigen konnte, dass Menschen durch echte Wertschätzung von Vorgesetzten länger arbeitsfähig bleiben. Wenn Sie das nüchtern ohne Besserwissererei vortragen, bringt ihn das vielleicht auf andere Lösungen ...

Und genau darum sollte es Ihnen gehen: Dass die Geschäftsführung sich verstanden fühlt in ihren Sorgen um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, in ihrer Furcht vor Missbrauch, in ihrem Verlust an Qualität und Produktivität. Wenn sie sich verstanden fühlt, wird sie auch ein offenes Ohr für Ihre Beiträge haben, aber erst dann. Und am Ende des Gesprächs muss der Vorstand das Gefühl haben „Wenn ich unser BGM um psychosoziale Aspekte erweitere, dann bekomme ich mehr, als es kostet – und ich stehe gut da, wenn ich die Zahlen nach außen verkaufe, aber auch innerbetrieblich, und ich tu ein gutes Werk“.

TIPPS FÜR SIE:

- Zeigen Sie, dass Sie die Befürchtungen der Geschäftsleitung verstehen! „Docken Sie an“ an ihrer Erlebniswelt.
- Signalisieren Sie Ihrem Vorstand, dass er nicht nur profitiert, sondern obendrein ein guter Mensch ist. Das tut ihm gut.
- Verzichten Sie auf Benchmarks mit anderen Betrieben!
Ein Vergleich mit anderen Filialen hingegen kann Sinn machen.

Don'ts im Umgang mit der Geschäftsführung

Da man beim Gespräch mit der Geschäftsleitung auch einiges verbocken kann, möchte ich Ihnen zunächst Punkte aufzeigen, die Sie unbedingt vermeiden sollten. Man muss ja nicht jede Negativ-Erfahrung selber machen. Wenn man Fettnäpfchen kennt, kann man leichter einen Bogen um sie machen. Danach stelle ich Ihnen dann einen Leitfaden für das „Chef-Gespräch“ vor.

Das folgende Negativ-Beispiel ist wirklich passiert: Ein Kreditinstitut litt unter einem barschen Vorstand, der für das Thema Gesundheit nichts übrig hatte. Die Leute arbeiteten unter hohem Druck. Viele mussten einen Rollenwandel vom Berater zum Verkäufer bewältigen. Sie mussten Produkte auch wider besseren Wissens verkaufen, weil es so vorgeschrieben war. Für ihre frühere Kernarbeit bekamen sie enge Zeitvorgaben. Zum Beispiel war für eine Baufinanzierung nur noch ein Zeitrahmen von 90 Minuten vorgesehen. Kurzum: die Beschäftigten drehten am Rad, aber der Vorstand wollte davon nichts hören.



Der Personalrat führte darauf hin eine (unwissenschaftliche) Befragung zu Belastungen durch, allerdings selbstgestrickt und ohne wissenschaftliche Untermauerung (was ich persönlich nicht weiter schlimm finde, aber in diesem Zusammenhang war es fatal). Die Befragungsergebnisse wurden dann – extra zu diesem Zweck hatte man sie erhoben – in einer denkwürdigen Sitzung dem Vorstand um die Ohren gehauen nach dem Motto: „Hier sehen Sie ja, wie fertig unsere Leute sind!“ Und dann wunderte man sich, dass der Vorstand die Befragung und die Vorwürfe nicht Ernst nahm.

Meiner Ansicht nach war dieses Vorgehen von vornherein zum Scheitern verdammt. Von Anfang an war das Ziel der Befragung gegen den Vorstand gerichtet. Man sammelte gleichsam Munition gegen die Geschäftsleitung und war dann erstaunt, dass diese – getroffen von den Schüssen – nicht dankbar reagierte nach dem Motto „Das wurde höchste Zeit, dass mal jemand auf mich schießt“. Auf offene Ohren stößt man mit solchen Vorgehensweisen nicht. Wie man es richtig macht, lesen Sie unten.

Nicht allein vorpreschen

Häufig sind es Betriebsräte, die ihre Klagen im Gespräch mit dem Vorstand vorbringen. Ich finde es sinnvoller, gemeinsam mit dem Vertreter einer anderen Gruppe in das Gespräch zu gehen, als allein vorzupreschen. Schließen Sie sich

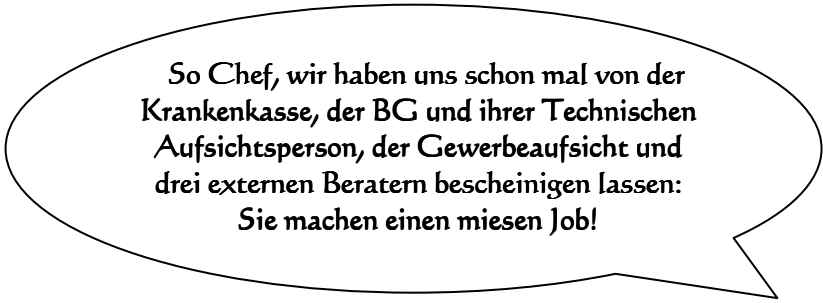


als Betriebsrat mit dem Betriebsarzt oder Ihrem Arbeitsschützer zusammen. Oder holen Sie die Sozialberatung dazu. Meiner Meinung nach sollten zwei betriebliche Instanzen vertreten sein, mehr aber auch nicht. Denn sonst würde die Geschäftsführung sich an die Wand gedrängt fühlen und in Verteidigungshaltung gehen.

Außerdem haben Sie auf diese Weise noch ein Ass im Ärmel. Falls das Gespräch nicht so läuft wie gewünscht, können Sie für spätere Gespräche immer noch weitere Instanzen hinzu holen und damit die Aussagekraft Ihrer Erfahrungen untermauern. Das wirkt eindringlicher und überzeugender, als wenn Sie sofort all Ihre Geschütze auffahren. Und wieso gerade zwei Instanzen? Wenn Sie allein kommen, besteht die Gefahr, dass Ihre Geschäftsleitung denkt: „Ach, der schon wieder! Der hat doch eh immer was zu jammern.“ Damit wären Sie als Einzelperson im Hirn des Vorstands negativ besetzt. Sie brauchen aber ein positives Image, wenn Sie etwas bewirken wollen. Zwei Instanzen hingegen kann der Vorstand nicht so einfach mental abbügeln.

Externe nicht im Voraus anfragen

Holen Sie am Anfang bitte keine Externen hinzu. Die Versuchung ist groß zu sagen: „Wir haben da eine Technische Aufsichtsperson von der Berufsgenossenschaft, die ist ganz engagiert und hilft uns bei unserem BGM.“ Man fühlt sich dann weniger allein. Umso „alleiner“ fühlt sich aber der Vorstand, wenn jemand von draußen ohne vorherige Absprache ins Unternehmen geholt wird. Man darf auch nicht vergessen: Viele Geschäftsführer sehen in Berufsgenossenschaften und Unfallkassen allein die Aufsichtsbehörde, nicht aber eine Institution, die man für Prävention ins Boot holen kann. Da gibt es immer noch Vorurteile.



So Chef, wir haben uns schon mal von der Krankenkasse, der BG und ihrer Technischen Aufsichtsperson, der Gewerbeaufsicht und drei externen Beratern bescheinigen lassen: Sie machen einen miesen Job!

Es könnte auf den Vorstand wirken, als wären Sie ein Nestbeschmutzer, wenn Sie zunächst mit Externen, auch zum Beispiel mit Beratern, über die zwischenmenschliche Misere in Ihrem Betrieb reden, und dann erst mit ihm. Er fühlt sich vielleicht hintergangen. Und tatsächlich ist es ein bisschen feige, sich im Vorhinein schon so zu wappnen. Es ist ein bisschen, als würden Sie in Ritterrüstung und mit dem Schwert ins Gespräch gehen, während der Vorstand im Anzug da sitzt. Sympathischer ist es, die Reihenfolge einzuhalten: erst drinnen das Okay holen, dann draußen.

Auch nach finanzieller oder personeller Unterstützung durch Krankenkassen sollten Sie erst nach dem Gespräch mit dem Vorstand fragen. Der Eindruck „mit allen reden die, bloß nicht mit mir“ könnte sich auch hier einstellen. Es ist prima, wenn Sie im Gespräch anbieten, dass sie mal mit den Kassen reden könnten (die beteiligen sich manchmal anteilig entsprechend dem Prozentsatz der bei ihnen versicherten Mitarbeiter an Honorarkosten oder ähnlichem). Aber holen Sie sich dafür den offiziellen Auftrag – der Vorstand wird viel eher dahinter stehen, als wenn sie ihn vor vollendete Tatsachen stellen.

Keinen Offenbarungsdruck auf Beschäftigte ausüben

Die Behauptung, dass „immer nur die Minderleister“ zum Betriebsrat rennen, ist natürlich haltlos und durch nichts zu belegen, beinhaltet aber eine weitere Sorge des Vorstands: „Das ist nicht repräsentativ, was die mir erzählen.“ Das Problem für den Betriebsrat liegt häufig darin, dass auch die Leistungsträger sich zwar hinter verschlossenen Türen über ihre kränkenden Vorgesetzten oder über den Arbeitsdruck ausjammern (was auch richtig und gesund ist, weil es ihnen eine Entlastung bietet), aber nicht bereit sind, ihre Aussagen öffentlich zu machen – in der Regel aus Angst vor negativen Folgen. Viele fürchten einen Arbeitsplatzverlust. Die Angst ist häufig Ausdruck einer Misstrauenskultur. Aber man kann niemandem vorwerfen: „Jetzt vertrau doch endlich und sag öffentlich, wo dich der Schuh drückt“. Das verlangt von vielen zu viel Rückgrat.

Die Betriebsräte, Fasis und Betriebsärzte unter Ihnen sollten dafür Verständnis haben, auch wenn es Ihnen natürlich die Arbeit erleichtern würde, wenn die Leute den Mut hätten, auch öffentlich den Mund auf zu machen. Aber Courage kann man nicht einfordern, die muss jeder selber aufbringen oder eben nicht. Wer ein Häuschen abbezahlen muss oder kranke Kinder oder Angehörige pflegt, für den ist es zu viel verlangt, offen Flagge zu zeigen. Er braucht den Job



noch mehr als jeder andere, und auch die Kraft und die psychischen Ressourcen, die für so ein Bekenntnis im Betrieb erforderlich wären, benötigt er fürs Privatleben. Das sollten wir verstehen, ohne mit den Leuten zu hadern.



Freuen Sie sich umso mehr über jeden, der bereit ist, zum Beispiel eine Überlastungserklärung („es ist zu viel: ich kann nicht mehr“) namentlich zu unterschreiben. Aus Sicht der Geschäftsführung wiegt es mehr, wenn Sie Unterschriften von Topleistern vorweisen können, das ist wohl leider gängige Praxis. Aber Sie können im Gespräch mit dem Vorstand auch wörtliche Zitate (als solche kenntlich machen!) von anonym bleibenden anderen Kollegen anbringen, um ihr Anliegen zu untermauern.

Keine Vorwürfe machen



Verzichten Sie auf die Moralkeule! Bitte keine Täter-Opfer-Beziehungen, denn wer wird schon gern an den Pranger gestellt? Wer sich angegriffen fühlt, wird mental die Arme vor der Brust verschränken und sich verteidigen oder die Vorwürfe gleich an sich abprallen lassen. Niemandem ist damit geholfen, wenn Sie zum Beispiel die Zahlen der Mitarbeiterbefragung wie einen großen Vorwurf präsentieren. Der Vorstand soll sich nicht „schuldig“ fühlen.

*Wer sich an den Pranger gestellt fühlt,
hat kein offenes Ohr.*

Sie müssen ihn für sich gewinnen, das schaffen Sie nicht mit der Moralkeule. Auch nackte Zahlen als Argument funktionieren nicht, das haben Sie schon in Kapitel 5 erfahren: Wenn beide Seiten Argumente aufhäufen, entsteht ein Gegen- statt ein Miteinander; eine Lösungsfindung wird dadurch erschwert. In Argumentationswettkämpfen gibt es immer einen Verlierer, das ist für Ihre Zwecke nicht zielführend. In der Praxis sehe ich ein häufiges Problem schlecht laufender Gespräche mit dem Vorstand darin, dass dieser regelrecht beballert wird mit Informationen darüber, wie mies es in seinem Betrieb vorgeht. Nicht aus Böswilligkeit, sondern weil man das Gespräch zu lang aufgeschoben hat. Man will sich absichern und wartet daher ewig lang, sammelt Beweise für

schlechtes Betriebsklima oder Überlastungen („schon wieder ein Herzinfarkt!“) und geht erst ins Gespräch, wenn man glaubt, genug Futter zu haben. Häufig ist man dann emotional entflammt für das Thema oder sogar wütend.

Sie wissen es aus Ihren Gesprächsführungslehrgängen: Wenn man emotional geladen ist, sollte man keine Gespräche führen. Konstruktive Lösungen sind dann nämlich unwahrscheinlich. Wenn Sie also Ihrer Geschäftsleitung irgendwelche Zahlen oder auch Erlebnisberichte – womöglich noch statistisch aufbereitet – ungefragt um die Ohren hauen, wirkt das auf Ihr Gegenüber wie eine Aufreihung von Vorwürfen. Der Mensch wird sich verhärten oder immer kleiner werden, ersteres ist wahrscheinlicher. Beides ist nicht gut fürs Gespräch.

Sie suggerieren damit dem Vorstand: „Ihr Betrieb ist schlecht. Sie sind der Boss. Sie führen ihn schlecht.“ – Keine gute Basis für ein offenes Ohr. Auch der Vorstand will eigentlich einen guten Job machen. Und eigentlich beschränkt er sich bei diesem Wunsch nicht aufs rein Finanzielle, glauben Sie mir. Wenn er sich angegriffen fühlt, wird er sich verteidigen. Es geht ja um viel. Er ist also schwupps ebenfalls emotional aufgeladen. Und schon ist eine Chance vertan.



Nicht mit der Quote argumentieren

Eine Aufgabe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist – aus Sicht vieler Geschäftsleitungen – nach wie vor die Erhöhung der Anwesenheitsquote („wir brauchen dringend was zur Fehlzeitenreduzierung“). Das Ziel mag man legitim finden, aber die Quote allein macht noch kein gesundes Unternehmen aus. Und sie sagt rein gar nichts darüber aus, ob Beschäftigte gern zur Arbeit kommen. Mehr zu diesem emotional stark besetzten Thema finden Sie in Kapitel 9.

Der Tanz um die Quote wirkt spätestens dann befremdlich, wenn die Anwesenheitsquote dominanter Bestandteil von Zielvereinbarungen für Führungskräfte wird oder wenn Vorgesetzte Prämien für „null Krankheitstage in den letzten 12 Monaten“ ausloben sollen. In meinen Augen sind solche Versuche Ausdruck von Hilflosigkeit.

Und kurzsichtig: Wenn Menschen sich dem Chef zuliebe krank zur Arbeit schleppen, andere anstecken und ihre Heilung verzögern, schadet das allen. Aus diesem Grund sollten Sie meines Erachtens nicht mit einer Senkung der Fehlzeitenquote locken.

Nicht mit einem fertigen Konzept kommen

Und wenn es Sie noch so sehr juckt: Gehen Sie bitte nie mit einem perfekt ausgearbeiteten wasserdichten wunderschön aussehenden Konzept in ein Gespräch mit Ihrem Vorstand. Fertige Konzepte frustrieren den Gesprächspartner. Er möchte und muss etwas entweder selber oder höchstens mit Ihnen gemeinsam entwickeln, wenn er voll und ganz dahinter stehen soll. Und das wollen Sie doch. Ich möchte Sie gern vor einer Enttäuschung bewahren.

Wenn Sie sich hinsetzen und tage- oder wochenlang am Konzept feilen, bis es fertig ist, kostet Sie das viel Zeit und Mühe. Und Sie geben unglaublich viel Herzblut darein. Das Konzept wird so sehr zu Ihrem, dass Sie sich stark damit identifizieren. Wenn dann jemand auf die Idee kommt, Ihr Konzept abzulehnen, fühlen Sie sich leicht als Person abgelehnt – so sehr ist es zu einem Teil von Ihnen geworden.



*Ein perfekt ausgefeiltes Konzept, das ohne einen Auftrag erstellt wurde,
wird nie das Licht der Wirklichkeit erblicken.*

Ich weiß, wie viel Freude es macht, ein Konzept für mehr Wohlbefinden im Betrieb zu erarbeiten – und ich weiß auch, wie leer man sich fühlt, wenn das Konzept abgeschmettert wurde. Das würde ich Ihnen gern ersparen. Also, auch wenn es Ihnen zuwider ist: Gehen Sie mit vorbereiteten Erfahrungsberichten und Problemschilderungen ins Gespräch (hinten in Ihrer Notizenmappe haben Sie vielleicht auch schon Lösungsvorschläge skizziert, aber die zeigen Sie nicht).

Und dann lassen Sie Ihr Gegenüber selber die gedankliche Arbeit verrichten; daher bitte nicht im Staccato tausend Klagen schildern, sondern lieber zwei oder drei Fälle mit Zeit zum Einfühlen präsentieren. Der andere muss selber das Problem verstehen, selber die Zusammenfassung liefern, selber Vorschläge ableiten. Ganz wichtig: Bitte halten Sie sich mit Ihren Lösungsvorschlägen so lange zurück, bis von Ihrem Gegenüber wirklich keine Ideen mehr kommen. Sie müssen also die Pause aushalten.

Das verlangt Ihnen sagenhaft viel ab, ich weiß. Es führt aber gesprächsführungstechnisch kein Weg daran vorbei. Hier müssen Sie erstmal die Klappe

halten. Nicht vorpreschen: „Und deshalb habe ich diese tausend Ideen hier für Sie schon mal vorbereitet.“ Nein, bitte nicht. Natürlich demonstrieren Sie damit, wie fleißig Sie sind. Das sollte aber nicht Ihr Hauptmotiv sein – Ihr Hauptmotiv ist hoffentlich mehr Wohlbefinden im Job für alle. Und das erreichen Sie nur, indem Sie die Geschäftsleitung ihre (Ihre ...) Ideen formulieren lassen.

Vielleicht bekommen Sie ja dann den Auftrag: „Erstellen Sie mal ein Konzept!“ Dann dürfen Sie sich freuen und tatsächlich loslegen. Sollten aber – schon wieder ein Dämpfer – trotzdem keine Perfektion anstreben, sondern auch in Ihrem fertigen Konzept entweder Lücken lassen und als solche kenntlich machen („Da wusste ich nicht weiter – vielleicht haben Sie eine Idee“) oder wenigstens Optionen zur Auswahl vorschlagen.

Warum? Der Grund ist immer derselbe: Ihre Geschäftsleitung muss Ihr Konzept zu ihrem machen (ja, auch die Lorbeeren gehen damit an die Geschäftsleitung, nicht an Sie – das ist der Preis, den wahrhaft erfolgreiche Aktive im BGM regelmäßig zahlen müssen).

Und das geht nur, indem sie darauf Einfluss nimmt, Schwerpunkte setzt, eigene Vorschläge integriert oder Ihre verbessert. Dann erst wird sie voll und ganz dahinter stehen. Und nicht, wenn der perfekte Gesundheitsberater das perfekte Konzept vorgelegt hat. Bedauerlich (und ein bisschen unlogisch), aber wahr (eben psycho-logisch).

Falls Ihnen dieses Vorgehen komplett zuwider ist, sollten Sie sich selbstkritisch fragen: „Geht es mir eigentlich um mehr Gesundheit und Wohlbefinden für alle – oder geht es mir um die Durchsetzung meines Konzepts? Und wenn letzteres: Warum?“

Keine kurzfristigen Erfolge ankündigen

Widerstehen Sie der Versuchung, den Vorstand mit der Aussicht auf kurzfristige Erfolge ins Boot zu locken. Sowas ist nicht realistisch. Es gibt keine Knopfdruck-Techniken. Wenn ein Vorgesetzter sich dank einer Seminarveranstaltung daran erinnert, dass er mal ein Konfliktklärungsgespräch mit einem Mitarbeiter führen sollte, dann wird sich die Stimmung im betroffenen Team vielleicht wirklich ab diesem Zeitpunkt verbessern. Aber in der Regel handelt es sich um langwierigere Veränderungen. Zum Beispiel, Vertrauen aufzubauen geht nicht auf Knopfdruck. Die Zeit muss man den Leuten geben.



TIPPS FÜR SIE:

- Arbeiten Sie nie gegen den Vorstand! Wenn das Vertrauensverhältnis einmal zerstört ist, bleibt es das für immer.
- Unterlassen Sie Vorwürfe! Bei Vorwürfen machen Gesprächspartner zu.
- Gehen Sie zu Beginn als Vertreter zweier Firmeninstanzen ins Gespräch! Weitere (auch externe) holen Sie erst später.
- Vermeiden Sie es, selber Vorschläge zu machen! Ihr Vorstand muss selber nachdenken, dann steht er auch dahinter.
- Schüren Sie nicht zu hohe Erwartungen, indem Sie kurzfristige Erfolge ankündigen. Realitätssinn spricht für Sie.

Wie Sie die Geschäftsleitung sachte zum Glück zwingen



Natürlich sollten Sie für das Gespräch, in dem Sie Ihrem Vorstand eine Förderung der psychosozialen Gesundheit ans Herz legen wollen, einen Termin ausmachen. Selbst wenn es möglich sein sollte, einfach so anzuklopfen: Es wird der Bedeutung des Themas nicht gerecht, wenn das Gespräch zwischen Tür und Angel stattfindet. Aber vermutlich ist Ihr Chef ohnehin niemand, mit dem man ohne Termin reden kann. Wenn so kurze Kommunikationswege möglich wären, wären Ihre Augen nicht gerade bei diesem Kapitel hängen geblieben.



Es ist Ausdruck von Respekt, wenn Sie Ihr Anliegen bereits bei der Terminvereinbarung kurz umschreiben, etwa derart: „In letzter Zeit häufen sich Klagen über das Klima in der Nachtschicht. Ich dachte, Sie haben vielleicht eine Idee, was wir da tun könnten.“ Das klingt nur scheinbar devot. Durch das „wir“ machen Sie klar, dass Sie zwar zum Mit-Handeln bereit sind, aber dass letztlich der Chef der Chef bleibt. Sie appellieren unterschwellig an seinen guten Willen und machen klar, dass Sie sich der Hierarchien bewusst sind. Das tut ihm beides gut. Achten Sie also schon bei der Terminabsprache auf diese Andeutung der Rollenverteilung, und sorgen Sie hinsichtlich des Themas für Transparenz.

Gewinnen statt überzeugen

Es muss darum gehen, die Geschäftsleitung nicht zu überreden, sondern mindestens überzeugen. Noch besser wäre aber, Sie könnten sie für Ihre Sache gewinnen. Dann nämlich steht die Geschäftsführung voll und ganz hinter dem Projekt. Statt gegen den Vorstand anzureden (und ihn zum Beispiel plakativ mit immer weiteren Missständen in seinem Betrieb zu konfrontieren), müssen Sie es schaffen, dass er selbst das Zepter in die Hand nimmt und nicht bloß Mitstreiter sondern Vorreiter für die gute Sache wird.

Zu diesem Zweck müssen Sie sich selber zurücknehmen. Das tut mir auch leid. Es ist nicht schön für Ihr Ego. Aber es dient der guten Sache. Wie oben bei den Don'ts schon deutlich wurde, muss der Vorstand eigene Vorstellungen entwickeln, und Sie dürfen ihm eben gerade nicht mit dem fertigen Konzept die Zauberlösung präsentieren. Dadurch dauert das Gespräch länger (mindestens 90 Minuten sollten Sie, Ihr Gesprächspartner und der Vorstand einplanen), aber es hat mehr Aussicht auf Erfolg.

Ausgangslage sachlich schildern

Am Anfang sollten Sie wie immer in wichtigen Gesprächen für eine entspannte Atmosphäre sorgen. Danken Sie für die Gesprächsbereitschaft. Wenn Sie sich ein Glas Wasser einschenken, können Sie zum Beispiel scherzhaft darauf hinweisen, dass Sie schon mal gesund ins Gespräch starten wollen. Und dann schildern Sie sachlich (!) die Klagen, die Ihnen zu Ohren gekommen sind. Zeigen Sie ruhig durch Blick auf Ihre Schreibmappe, dass Sie sich sogar (hand-)schriftlich auf das Gespräch vorbereitet haben. Berichten Sie, worunter die Leute leiden. Falls Sie das Okay der Betroffenen haben, nennen Sie auch die Abteilung.

Beenden Sie Ihre Schilderung bitte auf keinen Fall mit Äußerungen (womöglich noch emotional engagiert) wie: „Da muss was passieren, so kann das nicht weitergehen!“ Diesen Schluss muss Ihr Vorstand unbedingt selber ziehen. Die emotionale Bewertung und das Fazit des Handlungsdrucks muss von ihm kommen. Unbedingt. Wenn er Sie fragt: „Und wozu erzählen Sie mir das?“, sollten Sie bitte nicht beleidigt zurückzucken. Erwidern Sie in ruhigem Tonfall: „Naja, ich dachte, Sie fühlen sich (nicht sind!) ja auch bestimmt verantwortlich für die Gesundheit der Leute. Und vielleicht haben Sie eine Idee.“



Mehr nicht. Bitte kein Auflisten: „Sie haben 1. die Fürsorgepflicht, 2. die Verpflichtung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, 3. ... 11. ...“. Das führt zu nichts, sondern höchstens dazu, dass Ihr Gegenüber sich überfordert fühlt oder motzig wird. Wer fühlt sich schon wohl, wenn man ihm vor Augen führt, in welchen gesetzlichen Schraubzwingen er steckt?! Nicht vergessen: Ein Gespräch verläuft umso konstruktiver, je wohler sich die Gesprächspartner fühlen. Wecken Sie also Betroffenheit statt Rechtfertigungsreaktionen.

*Wenn sich ein Gesprächspartner unwohl fühlt,
wird eine konstruktive Lösung,
die von allen mitgetragen wird,
unwahrscheinlich.*



Anonymisierte Erfahrungsberichte können Ihnen dabei gute Dienste leisten. Natürlich müssen Sie vor der Präsentation alle Hinweise maskieren, die Rückschlüsse auf die Person erlauben. Die Befürchtung, aufgrund der Anonymisierung seien die Berichte wertlos in den Ohren des Vorstands, ist meines Erachtens unbegründet. Sie präsentieren ja die Berichte (ca. 1 A4-Seite mit Schilderung der Symptome und wörtlichen Zitaten) nicht als Vorwurf, sondern mit dem Ziel, Betroffenheit zu wecken. Auch im härtesten Kerl steckt ein Mensch ... Und wenn er Ihnen wirklich unterstellt, Sie hätten die Fallbeispiele erfunden, dann hat Ihre Beziehung noch ganz andere Baustellen.

Psychologisch sinnvoll ist übrigens, wenn Sie und Ihr Gesprächspartner nur zwei Exemplare dabei haben. Reichen Sie das Blatt dem Vorstand nicht sofort bereitwillig, sondern halten Sie auf halbem Wege inne. Dann muss Ihr Vorstand selber aktiv werden, wenn er es annehmen möchte. Und damit macht er den Fall zu seiner Sache. Natürlich sollten Sie sich nicht verstellen in so einem Gespräch, das Wichtigste ist, dass Sie authentisch Sie selber bleiben. Aber ich finde, es schadet nicht, wenn Sie den einen oder anderen psychologischen Trick schon einmal gehört haben. Es dient schließlich einer guten Sache.

Den Menschen im Vorstand erreichen Sie am ehesten, wenn Ihre Erfahrungsberichte viele Anknüpfungspunkte zur Erlebniswelt des Vorstands aufwei-

sen. So ist vermutlich die Tätigkeit Ihres Klienten, dessen Überlastung Sie im Bericht beschreiben, eine andere. Aber der Ärger, den er mit der Familie bekommt, weil er so selten zu Hause ist, der ähnelt vielleicht dem des Vorstands. Oder zufällig haben beide Töchter im selben Alter? Lassen Sie das einfließen. Menschen identifizieren sich stärker mit anderen, wenn sie Ähnlichkeiten entdecken. Ähnlichkeit schafft Sympathie, so eine alte Psychologenweisheit.



Den anderen selber auf die Idee kommen lassen

So, das haben Sie in diesem Kapitel tausendmal gehört, aber weil es das oberste Gebot fürs Gespräch mit der Geschäftsleitung ist, kommt hier noch einmal die Empfehlung: Lassen Sie den Chef selber auf die Idee kommen, dass es sinnvoll sein könnte, die psychosoziale Gesundheit im Betrieb zu fördern! Wenn er fragt: „Ja, und was können wir da tun?“, freuen Sie sich über das Wörtchen „wir“ (immerhin ist er da inclusive), und delegieren Sie die Frage an ihn zurück. Das machen alle cleveren Führungskräfte so. Falls es zu Ihnen passt, können Sie kokettieren: „Sie sind der Boss. Wir dachten uns nur, Sie sollten davon wissen.“



Grundsätzlich gilt: Je stärker Sie Ihren Gesprächspartner (hier jetzt: den Vorstand) mit einbeziehen und an der Gestaltung der Arbeit (hier jetzt: Konzeptentwicklung zur Förderung der psychosozialen Gesundheit) direkt beteiligen, desto größer wird auch Ihre Akzeptanz. Und desto mehr nimmt man Ihnen auch Ihren Sachverstand ab. Das gilt nicht nur für Unterweisungen, sondern auch für jede Form von Beratung: Man muss den Klienten dabei unterstützen, selber eine Lösung zu finden und eigenverantwortlich umzusetzen. Selbst wenn Sie die perfekte Lösung parat haben.



***Eine Beratung ist immer dann gut,
wenn der Klient die Lösung selber findet.***
(Anmerkung: In diesem Gespräch ist der Vorstand Ihr Klient)

Falls er wirklich keine eigenen Vorstellungen hat, können Sie natürlich (aber erst dann!) erzählen, was andere Unternehmen oder Filialen unternommen haben, um das Betriebsklima zu verbessern oder Führungskräfte zu schu-

len. Wichtig dabei: Schwärmen Sie nicht von den Heilsmaßnahmen, die die anderen ergriffen haben. Verwenden Sie stattdessen deutlich mehr Zeit auf das Beschreiben des Leidensdrucks der anderen Firma oder Filiale. Und dann bringen Sie in einem knappen Satz, was die anderen getan haben.

Erfahrungen anderer einfließen lassen, aber nicht empfehlen

Das widerspricht Ihren Wünschen schon wieder, stimmt's? Eigentlich sind wir Menschen so gepolt, dass wir andere gern bekehren möchten (aber niemand will bekehrt werden). Deshalb wollen wir gern mit strahlenden Augen berichten, dass wir den Heilsbringer schlechthin im Trainer XY gefunden haben.

Das können Sie gern unter Kollegen tun. Aber wenn Sie Ihren Vorstand dafür gewinnen wollen, den Trainer einzukaufen, sollten Sie geizig sein mit Informationen und lieber nüchtern als emotional. Zu viele Emotionen an dieser Stelle schrecken ab.

Lassen Sie ihn kommen, indem Sie schweigen. Er muss Ihnen Fragen stellen. Dann wird er auch irgendwann anbeißen, allein schon weil es so mühsam war, die ganzen Infos aus Ihnen herauszukitzeln. Und die ganze Mühe soll sich ja schließlich gelohnt haben. Probieren Sie's aus! Ist auch wieder ein Trick aus der Psychokiste, der verblüffend gut wirkt.

Den Vorstand die (gedankliche) Arbeit machen lassen

Also noch einmal: Bitte empfehlen Sie nicht das Ergreifen bestimmter Maßnahmen. Den Schluss „Vielleicht wäre dieser Trainer auch was für uns“ sollte Ihr Vorstand selber ziehen. Sie werden darauf abwägend-zustimmend mit dem Kopf nicken. Und sich dann über den Auftrag freuen, dass Sie doch mal die Konditionen in Erfahrung bringen sollen. Und noch ein letztes Mal: Selbst wenn Sie die Konditionen seit fünf Monaten nachts herbeten können, tun Sie so, als würden Sie sich erst jetzt darum kümmern.

Vergessen Sie das, was man Ihnen früher als „proaktiv“ empfohlen hat. Vorauseilender Gehorsam ist prima, aber nicht, wenn Sie jemandem ein Konzept verkaufen wollen, das der eigentlich (noch) gar nicht will. Dann müssen Sie den anderen ackern lassen, damit er sein Herz an dieses Projekt hängt. Dazu braucht er das Gefühl, er selbst hätte jeden Schritt in die Wege geleitet, und nur die (zeitaufwändige) Ausführung hätte er an andere delegiert. Gönnen Sie ihm

dieses Machtgefühl, üben Sie selbst sich in Bescheidenheit. Der Zweck heiligt die Mittel: Status-Festiger kommen eher ans Ziel als Status-in-Frage-Steller.

Den Chef Chef sein lassen

Haben Sie keine Hemmungen, in diesem Gespräch wiederholt klar zu machen, dass er oder sie der Boss ist. Die meisten Menschen brauchen das und sind umso stärker zu Zugeständnissen und zu emotionalem Engagement (und letzteres wollen Sie) bereit, je gefestigter ihre hierarchische Position ist. Appellieren Sie auch an seinen Stolz, indem Sie unterschwellig signalisieren, dass er ein guter Mensch ist: „Ihnen ist das ja bestimmt nicht egal, was mit Frau Schmidtke passiert ist – so was beschäftigt einen (!) ja schon.“ Die man-Formulierung (hier: einen) impliziert: Sie wären nicht normal, wenn es bei Ihnen anders wäre.

Rein von der Logik her (Logik imponiert Vorständen meist sehr) macht es mehr Sinn, sich um die 95% Anwesenden zu kümmern als um die 5% Abwesenden. Sie könnten daher zum Beispiel fragen: „Vielleicht haben Sie eine Idee, wie wir die Gesunden bei der Stange halten?“ Auch den Satz „Was meinen Sie denn? Sie sind der Boss“ finde ich häufig passend – Sie glauben gar nicht, wie die Leute grinsen. Und geschmeichelt fühlen sie sich trotzdem. Aber vielleicht macht es einen Unterschied, ob ich als Externe so etwas sage oder Sie als Betriebsangehöriger. Hören Sie auf Ihren Bauch!

Mit konkreten nächsten Schritten aus dem Gespräch herausgehen

Angenommen, Ihr Vorstand hat Sie explizit aufgefordert, Vorschläge zu machen. Sie haben also in diesem Gespräch mit Ihrem Geschäftsführer und Ihrem Kollegen oder Ihrer Kollegin davon erzählen können, dass sich ein ähnliches Unternehmen als Reaktion auf Klagen über das schlechte Klima (die Sie ausführlich geschildert haben) ein eigenes Leitbild gegeben hätte. Alle Führungskräfte hätten an den so genannten Regeln zum gesunden Miteinander mitformuliert und handschriftlich unterschrieben, und nun fänden zweistündige Mini-Workshops statt, in denen die Beschäftigten sich ihrerseits darüber austauschen würden, welche Aspekte sie selber vertreten würden und wo sie Änderungswünsche hätten. Das Klima sei allein durch diese Maßnahmen schon verbessert.

Sie haben das nüchtern erzählt, ohne jede Schwärmerei. Aber Sie haben durchblicken lassen, dass das andere Unternehmen sehr zufrieden sei mit sei-



nem Vorgehen, das noch dazu kaum Kosten verursacht habe. Ihr Vorstand hat wohlwollend genickt und Fragen zu diesem Vorgehen gestellt. Es entsteht eine Pause, denn Sie sagen bitte nicht: „Das wäre doch auch was für uns“. Stattdessen halten Sie das Schweigen aus und lassen diesen Gedanken Ihren Vorstand selber formulieren. Notfalls sagen Sie nüchtern: „Tja, das war das, was die anderen gemacht haben.“ Mehr nicht. Schweigen. Aushalten. Immer noch.



*Wer argumentiert,
ist immer in der schwächeren Position.*

Und dann muss Ihr Geschäftsführer sich äußern. Schweigen auszuhalten ist für die meisten Menschen unangenehm und gesprächsführungstechnisch in der Regel ein Gewinn. Vielleicht kommt dann: „Aber ich denke, das ist für uns zu zeitaufwändig, schließlich haben wir noch anderes zu erledigen.“ Dann tapen Sie bitte nicht in die Falle, sofort zu argumentieren (Sie sollen überhaupt nur sehr wenig argumentieren, wie Sie bestimmt im Laufe des Buches schon mehrfach verwundert zur Kenntnis genommen haben).

Natürlich könnten Sie jetzt erklären, dass das andere Unternehmen ja auch ein Produktionsbetrieb (eine Verwaltung oder was auch immer Sie sind) und dass deren Chef dennoch das Okay gegeben habe. Aber es ist besser, Sie lassen das und lenken die Verantwortung sofort nüchtern an Ihren Geschäftsführer zurück: „Tja, ... (Pause) ..., vielleicht haben Sie eine andere Idee, was wir tun könnten?“ Lassen Sie ihn da nicht raus. Er muss die Vorschläge machen. Falls noch Fragen offen sind, soll er Sie mit der Klärung beauftragen. Falls er einen externen Berater, eine Krankenkasse oder die BG hinzuziehen möchte, soll er Sie damit beauftragen.



Hauptsache, Sie gehen mit einem konkreten Handlungsplan für die nächsten Schritte aus dem Gespräch heraus. Und – zweite Hauptsache – diese Schritte haben nicht Sie vorgeschlagen, sondern der Geschäftsführer. Dann fixieren Sie noch den nächsten Termin, bedanken und verabschieden sich. Sie gehen in Ihr Büro und lassen die Korken knallen (natürlich nur mit Apfelschorle, versteht sich) ...



Immer wieder über psychosoziale Gesundheit reden

Wichtig ist, dass in Ihrem Betrieb die Tabuisierung psychosozialer Belastungen abgebaut wird. Das lässt sich am besten bewerkstelligen, wenn es unkompliziert möglich ist, immer wieder auch im Alltag über das Thema Gesundheit zu reden. Sie haben viele Möglichkeiten, das anzuregen. Willkommensgespräche und Eingliederungsgespräche sind Anlässe für Gespräche über Gesundheit, in denen man Ideen für eine bessere Gestaltung von Arbeitsbedingungen erfragen kann. Gesundheitszirkel oder Fokusgruppen (Problemlösegruppen) beteiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt an der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und bieten daher auch gute Möglichkeiten, über psychosoziale Gesundheit zu reden.

Oft ist der Betriebs- oder Personalrat das einzige Kontrollorgan für den Vorstand. Er ist ganz nah dran an den Beschäftigten. Er kann zum Beispiel – anders als die Geschäftsführung – die Leute fragen: „Arbeitet ihr außerhalb unseres Zeiterfassungssystems?“ (weil sie in der regulären Arbeitszeit ihre Arbeit nicht schaffen). Der Betriebsrat wird in der Regel ehrliche Antworten erhalten, ebenso die Sozialberater. Solche Informationen können Sie immer wieder in Gesprächen mit der Geschäftsleitung platzieren und somit zum Beispiel für die Ent-Tabuisierung von Überlastungsanzeigen sorgen. Nüchterner und sachlicher, als Ihnen vermutlich zumute ist. Sie dürfen schon engagiert sein und Ihr Engagement auch zeigen. Aber wenn Sie förmlich brennen vor Begeisterung, besteht die Gefahr, dass Sie im Geschäftsleben als naiver Spinner abgetan werden. Tut mir auch leid, ist aber ein Erfahrungswert.

Extrem-Programm für besonders harte Fälle

Und wenn überhaupt rein gar nichts hilft und Ihr Vorstand ein uneinsichtiger gefühlloser Klotz bleibt, den auch Ihre gesammelten Erfahrungsberichte vollkommen kalt lassen, dann – aber wirklich erst dann – können Sie auch anders: Wenn der Vorstand behauptet „wir haben kein Problem“, dann drehen Sie die Argumentationskette um nach dem Motto „Mit der Gefährdungsbeurteilung können Sie dem Betriebsrat den Boden wegziehen und ihn entkräften. Zeigen Sie dem, dass hier alles in Ordnung ist!“ Also nicht Sie sollen anklagen, sondern die Vorstände sollen sich reinwaschen. Nutzen Sie die Beweislastumkehr als politisches Argument. Als erste Maßnahmen empfehlen sich Vorgehensweisen, die vom Gesetzgeber ohnehin gefordert werden, bei denen also der Vorstand

quasi nicht drum herumkommt, sich mit ihnen auseinander zu setzen; ebenso können für den weiteren Verlauf hier erworbene Wissenshäppchen dem Vorstand systematisch präsentiert werden. Es eignen sich beispielsweise wie in Kapitel 5 beschrieben: das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), die Gefährdungsbeurteilung, die ASA-Sitzung (Arbeitsschutz-Ausschuss-Sitzung) oder auch eine Betriebsvereinbarung Sucht.



Es muss verdammt viel passieren, bis Sie sich guten Gewissens zurückziehen dürfen mit der Einstellung „Bei dem Chef haben wir eh keine Chance!“ Bis dahin sollten Sie nichts unversucht lassen, um ihn doch irgendwie zu erreichen. Strahlen Sie ihn an, machen Sie ihm Komplimente für die neue Krawatte, bedanken Sie sich für frühzeitige Informationen, schreiben Sie zu Weihnachten eine handgeschriebene Karte, verkaufen Sie Ihre Erfolge vor seinen Ohren als seine, bewundern Sie seine Selbstfürsorge-Aktivitäten, sprechen Sie Anerkennung aus für konstruktiv verlaufene Gespräche – alles mindestens dreimal und möglichst ohne zu schleimen.

Und wenn er dann immer noch ein kalter Kotzbrocken ist, dann sollten Sie immer noch den Anspruch haben, es selber besser zu machen. Bis dahin wünsche ich Ihnen von Herzen ganz viel Durchhaltevermögen. Und dann, aber erst dann, dürfen Sie sich zurücklehnen und Ihren Chef in sein Unglück rennen lassen ...

TIPPS FÜR SIE:

- Achten Sie bei anonymisierten Erfahrungsbereichten auf Ähnlichkeiten zwischen dem Betroffenen und dem Chef!
- Geben Sie dem Vorstand das Gefühl, er wäre selber auf Ihre Idee gekommen! Dann steht er hinter der Umsetzung.
- Bleiben Sie in diesem Gespräch nüchtern und eher wenig emotional. Zu viel Begeisterung schadet Ihnen hier nur.
- Reden Sie immer wieder über psychosoziale Gesundheit! So holen Sie das Thema in den Normalbereich.
- Geben Sie Ihrer Geschäftsführung mindestens drei Chancen! Erst dann dürfen Sie aufgeben.