



«Die wollen einfach nicht!» –
wirklich?

Tipps für das Motivieren in
der Arbeitssicherheit

suvapro

Sicher arbeiten

Mehr zum Thema Motivieren in der Arbeitssicherheit finden Sie in der umfangreicheren Informationsschrift «Sicherheitsgerechtes Verhalten fördern» (Bestell-Nr. 66111.d).

Suva

Gesundheitsschutz
Postfach, 6002 Luzern

Auskünfte

Tel. 041 419 58 51

Bestellungen

www.suva.ch/waswo
Fax 041 419 59 17
Tel. 041 419 58 51

«Die wollen einfach nicht!» – wirklich?
Tipps für das Motivieren in der Arbeitssicherheit

Team Ausbildung

Illustrationen

Nicole Lang

Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – mit Quellenangabe gestattet.

1. Auflage – Juli 2004

Letzte Änderungen – März 2006

5. Auflage – Juli 2014 – 38 000 bis 40 000 Exemplare

Bestellnummer

66112.d

Das Modell Suva

Die vier Grundpfeiler der Suva

- Die Suva ist mehr als eine Versicherung; sie vereint Prävention, Versicherung und Rehabilitation.
- Die Suva wird von den Sozialpartnern geführt. Die ausgewogene Zusammensetzung im Verwaltungsrat aus Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und Bundesvertretern ermöglicht breit abgestützte, tragfähige Lösungen.
- Gewinne gibt die Suva in Form von tieferen Prämien an die Versicherten zurück.
- Die Suva ist selbsttragend; sie erhält keine öffentlichen Gelder.

Geht es Ihnen manchmal auch so wie dem Trainer des Hockeyteams auf dem Titelbild? Als Vorgesetzter oder Sicherheitsverantwortlicher haben Sie den Eindruck «Die wollen einfach nicht!» und fragen sich: «Wie kann ich die Mitarbeitenden dazu bringen, dass sie sich sicherheitsgerecht verhalten und die Schutzausrüstung tragen?» In dieser Broschüre finden Sie Anregungen zur Förderung von sicherheitsgerechtem Verhalten.

Hindernisse für sicherheitsgerechtes Verhalten

Jemand zu sicherheitsgerechtem Verhalten zu bewegen, sollte eigentlich kein Problem sein. Schliesslich will ja niemand verunfallen. Trotzdem ist riskantes Verhalten bei der Arbeit keine Seltenheit. Dieser Widerspruch wird verständlich, wenn man die hauptsächlichen Hindernisse für sicherheitsgerechtes Verhalten kennt.

- **Hindernis 1: Der Mensch wiegt sich in falscher Sicherheit.**

Wir müssen uns gefährdet fühlen, damit wir uns überhaupt Gedanken über unsere Sicherheit machen.

- **Hindernis 2: Man meint, gegen die Gefährdung nichts tun zu können.**

Wir müssen überzeugt sein, dass wir etwas gegen die Gefährdung tun können, und es uns beispielsweise zutrauen, eine erforderliche Sicherheitsmassnahme im Alltag umzusetzen. Andernfalls verharmlosen wir die Gefährdung, um das Unbehagen zu reduzieren.

- **Hindernis 3: Eine sichere Arbeitsweise gerät häufig in Konflikt mit anderen Bedürfnissen.**

Wir haben nicht nur das Bedürfnis, heil zu bleiben, sondern wir wollen auch die geforderte Leistung erbringen, von den Kolleginnen und Kollegen sowie den Vorgesetzten anerkannt werden, es möglichst bequem haben, gut aussehen usw. Bevor wir handeln, wägen wir deshalb in Sekundenbruchteilen unbewusst die möglichen Folgen ab und entscheiden uns für diejenige Handlung, von der wir mehr positive als negative Auswirkungen erwarten. Andere Bedürfnisse wiegen dann oft schwerer als sicherheitsgerechtes Verhalten, weil Unfälle seltene Ereignisse sind und wir es deshalb für unwahrscheinlich halten, dass etwas passiert.

- **Hindernis 4: Die Erfahrung führt manchmal auf die falsche Fährte.**

Gute und schlechte Erfahrungen beeinflussen unser Verhalten. Verhaltensweisen, die wir einmal als vorteilhaft erlebt haben, werden in einer ähnlichen Situation wiederholt. Mit der Zeit entstehen daraus Gewohnheiten. Bei Misserfolgen passiert das Gegenteil: Situationen und Verhaltensweisen, die wir als nachteilig erlebt haben, werden in Zukunft gemieden.

In der Arbeitssicherheit ist auf diesen natürlichen Lernprozess wenig Verlass: Die Vorteile einer sicherheitsgerechten Arbeitsweise nehmen wir in der Regel kaum wahr, denn es passiert ja nichts. Hingegen erleben wir oft, dass damit Nachteile wie Mehraufwand und persönliche Einschränkungen verbunden sind. In 99 von 100 Fällen erleiden wir keinen Schaden, auch wenn wir uns sicherheitswidrig verhalten; aber es kann durchaus vorkommen, dass wir dadurch Zeit sparen.

Wichtig ist, dass Sie erkennen, wo es klemmt. Wenn Sie herausfinden, was den Einzelnen oder eine Gruppe von Personen dazu bewegt, sich in einer bestimmten Situation sicherheitswidrig zu verhalten, können Sie dort gezielt mit geeigneten Massnahmen ansetzen.

Wie erkennen Sie, wo es klemmt?

Suchen Sie das Gespräch mit den Betroffenen. Denn nur die Mitarbeitenden können Ihnen sagen, was sie bewegt, etwas zu tun oder zu lassen. Hören Sie aufmerksam zu und zeigen Sie Verständnis für die Überlegungen und die persönlichen Bedürfnisse Ihrer Gesprächspartner. Die Mitarbeitenden sollen spüren, dass sie ernst genommen werden und dass es um ihre eigene Sicherheit geht.



Bild 1:
Fragen Sie die Betroffenen.
Nur sie können Ihnen sagen,
warum sie die Schutzausrüstung
nicht tragen.

So können Sie sicherheitsgerechtes Verhalten fördern

1. Informieren Sie über Gefährdungen und über geeignete Schutzmassnahmen.

Je besser es gelingt, die Einsicht in die Gefährdung zu fördern, desto grösser wird die Bereitschaft sein, sich sicherheitsgerechte Verhaltensweisen anzueignen.

- Informieren Sie sachlich kompetent über Gefahren und veranschaulichen Sie durch Unfallbeispiele und wenn möglich durch experimentelle Erfahrungen, was passieren kann. Die Beispiele sollten möglichst realitätsnah sein, damit «rüberkommt»: «Das hätte mir auch passieren können.» Ihr Gegenüber soll dazu angeregt werden, sich die Konsequenzen eines Unfalls konkret auszumalen: «Wie würde sich ein Unfall auf mein Privatleben auswirken und welche Folgen hätte mein Ausfall für meine Kolleginnen und Kollegen und für den Betrieb?»
- Machen Sie die Arbeitssicherheit regelmässig zum Thema. Auch wenn es jedes Mal nur 5 Minuten sind, signalisieren Sie damit, dass es der Betrieb mit der Sicherheit ernst meint.

Verbinden Sie die Information über Gefährdungen immer damit, dass Sie auch besprechen, was die Mitarbeitenden dagegen tun können. Wichtig ist, dass Sie dabei auf Fragen und Einwände eingehen und diese sorgfältig klären. Denn die Mitarbeitenden müssen zur Überzeugung gelangen, dass die geforderte Massnahme notwendig ist, sie schützt und realisierbar ist.



Bild 2:

Zeigen Sie auf, was man gegen die Gefährdung tun kann. Instruieren Sie sicheres Verhalten.

2. Machen Sie Betroffene zu Beteiligten.

Am besten gelingt es, sicherheitsgerechtes Verhalten mit persönlichen Bedürfnissen und betrieblichen Anforderungen vereinbar zu machen, wenn Sie die Betroffenen in das Erarbeiten von Massnahmen oder bei der Auswahl von persönlichen Schutzausrüstungen (PSA) und neuen Arbeitsgeräten einbeziehen.

- Fragen Sie die Betroffenen, welche Anforderungen beispielsweise eine neue Seilsicherung erfüllen muss, damit diese hilfreich ist. Denn sie kennen ihre Arbeit am besten.
- Besprechen Sie die Vor- und Nachteile einer neuen Sicherheitsmassnahme mit den Betroffenen. Damit können Sie verhindern, dass sich nur die zu erwartenden Nachteile in den Köpfen festsetzen.

- Beziehen Sie die Mitarbeitenden auch in die Auswertung der getroffenen Massnahmen ein. Erkundigen Sie sich nach den Erfahrungen der Mitarbeitenden und geben Sie Rückmeldungen über die Entwicklung des Unfallgeschehens seit Einführung einer bestimmten Sicherheitsmassnahme.

Das Einbeziehen der betroffenen Mitarbeitenden erhöht die Praxistauglichkeit und fördert die Akzeptanz von Sicherheitsmassnahmen. Voraussetzung ist allerdings, dass Sie als Fragender ein echtes Interesse an den Antworten haben.



Bild 3:
Beziehen Sie die Betroffenen aktiv in das Erarbeiten von Lösungen ein.

3. Setzen Sie im Betrieb auf eine glaubwürdige Sicherheitskultur.

Je glaubwürdiger die Sicherheitskultur von oben nach unten gelebt wird, desto einfacher wird es sein, das sicherheitsgerechte Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern. Wie ernst es der Betrieb mit dem Gesundheitsschutz wirklich meint, schliessen die Mitarbeitenden daraus, wie das betriebliche Sicherheitssystem (siehe Kasten) umgesetzt wird:

- Wie verhalten sich die Vorgesetzten selbst bezüglich Arbeitssicherheit?
- Wie sieht die Einführung neuer und temporärer Mitarbeitender aus?
- Sind die Zeitvorgaben realistisch und erlauben sie das Einhalten von Sicherheitsbestimmungen?
- Bleiben die Vorgesetzten bei sicherheitswidrigen Verhaltensweisen konsequent dran?
- usw.

Die 10 Elemente des betrieblichen Sicherheitssystems

1. Sicherheitsleitbild, Sicherheitsziele
2. Sicherheitsorganisation
3. Ausbildung, Instruktion, Information
4. Sicherheitsregeln
5. Gefahrenermittlung, Risikobeurteilung
6. Massnahmenplanung und -realisierung
7. Notfallorganisation
8. Mitwirkung
9. Gesundheitsschutz
10. Kontrolle, Audit

Systematik gemäss EKAS (= Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit)



Bild 4:

Seien Sie als Chef ein Vorbild – auch bezüglich Arbeitssicherheit.

4. Motivieren Sie durch Anreize und Konsequenzen.

Da man den Nutzen einer sicherheitsgerechten Arbeitsweise nicht ohne Weiteres wahrnimmt, muss man die Aufmerksamkeit gezielt darauf lenken. Es kann zusätzlich motivierend wirken, sicherheitsgerechtes Verhalten mit positiven Konsequenzen zu verknüpfen. Es ist aber auch wichtig, sicherheitswidrigen Verhaltensweisen die Attraktivität zu nehmen.

Sicherheitsgerechte Arbeitsweise stärken

- Anerkennung ist ein starker Motivator. Ein Lob motiviert, wenn es Gewicht hat und echt ist.
- Sicherheitsgerechte Arbeitsweisen können auch dadurch gestärkt werden, dass die Arbeitssicherheit in die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung einbezogen wird (siehe Kasten).
- Eine weitere Möglichkeit, sicherheitsgerechtes Verhalten attraktiv zu machen,

Leistungs- und Verhaltensbeurteilung

Beachten Sie die folgenden drei Punkte, wenn Sie eine sicherheitsgerechte Arbeitsweise in die lohnwirksame Leistungs- und Verhaltensbeurteilung einbeziehen:

- Informieren Sie die Mitarbeitenden über die Gründe.
- Teilen Sie mit, was Sie unter sicherheitsgerechtem Verhalten konkret verstehen. Es sollen Verhaltensweisen sein, die der Mensch selber beeinflussen kann. «Keinen Unfall haben» eignet sich nicht als Kriterium, weil es auch vom Zufall abhängt, ob jemand verunfallt.
- Geben Sie Hinweise auf allfällige Verbesserungsmöglichkeiten.



Bild 5:

Anerkennen Sie sicheres Verhalten und feiern Sie Erfolge gemeinsam.

ist das Aufpolieren des Images der Arbeitssicherheit nach dem Motto «Profis arbeiten sicher».

Lob und Anerkennung für sicherheitsgerechtes Verhalten bewirken mehr als Strafen. Trotzdem ist es wichtig, dass sicherheitswidriges Verhalten Nachteile nach sich zieht.

Sicherheitswidriges Verhalten unattraktiv machen

Wenn Sie alle anderen Mittel ausgeschöpft haben und jemand uneinsichtig bleibt, ist es wichtig, konsequent zu handeln. Überlegen Sie, welche Massnahmen geeignet und realisierbar sind. Sicherheitswidriges Verhalten wird unattraktiv durch:

- Wegnehmen von Vorteilen, wie Reduktion von Boni oder das «Entthronen falscher Helden»
- Einbezug in die lohnwirksame Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (siehe Kasten Seite 9)
- mündliche oder schriftliche Verwarnungen
- Notfalls kann Konsequenz auch bedeuten, den letzten Schritt zu machen und vor einer Kündigung nicht zurückzuschrecken, da die Sicherheitskultur des Unternehmens sonst unglaubwürdig wird

Grenzen des Motivierens

Die Motivationsmöglichkeiten sind dort erschöpft, wo das geforderte Verhalten der menschlichen Natur zuwiderläuft. Die menschliche Leistungsfähigkeit ist von körperlichen, psychischen und umgebungsbedingten Einflüssen abhängig. Jeder Mensch ist ablenkbar, und kein Mensch kann sich pausenlos konzentrieren. Ermüdung, Monotonie und Stress erhöhen das Fehlerrisiko. Wahrnehmungsfehler lassen sich nicht einfach mit gutem Willen beseitigen. Daher greifen hier Motivationsmassnahmen alleine zu kurz. In diesen Bereichen ist es deshalb nötig, durch gezielte technische und organisatorische Massnahmen eine Gefährdung auszuschliessen, auch wenn der Mensch einen Moment unachtsam ist oder einen Fehler macht.

Suva

Postfach, 6002 Luzern
Telefon 041 419 51 11
www.suva.ch

Bestellnummer

66112.d