



# Sicherheitsgerechtes Verhalten fördern

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Motivation – was ist das?</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Sicherheitsgerechtes Verhalten fördern</b> .....	<b>6</b>
2.1 Erkennen, wo's klemmt .....	6
2.2 Der Weg zu sicherheitsgerechtem Verhalten und was Sie gegen Hindernisse auf diesem Weg tun können .....	7
<b>3 Tipps für das Motivieren</b> .....	<b>17</b>
3.1 Betroffene zu Beteiligten machen .....	17
3.2 Widerstand vermeiden durch Respektieren des persönlichen Entscheidungsspielraums .....	18
3.3 Ziele setzen .....	18
3.4 Wunsch nach innerem Gleichgewicht und Widerspruchsfreiheit nützen .....	19
3.5 Prämien .....	20
3.6 Der stärkste Anreiz ist eine glaubwürdige Sicherheitskultur .....	21
<b>4 Ansatzpunkte zum Motivieren von Vorgesetzten</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Grenzen des Motivierens</b> .....	<b>23</b>

Für KMU empfehlen wir die Kurzfassung dieser Broschüre. «Die wollen einfach nicht!» – wirklich?» (Bestellnummer 66112.d) beschränkt sich auf die wichtigsten praktischen Tipps für das Motivieren in der Arbeitssicherheit.

## **Suva**

Gesundheitsschutz  
Team Ausbildung  
Postfach, 6002 Luzern

## **Auskünfte**

Tel. 041 419 58 51

## **Bestellungen**

[www.suva.ch/waswo](http://www.suva.ch/waswo)  
Fax 041 419 59 17  
Tel. 041 419 58 51

## **Titel**

Sicherheitsgerechtes Verhalten fördern

## **Verfasserin**

Margot Vanis

## **Cartoons**

Jals, Küsnacht am Rigi

Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – mit Quellenangabe gestattet.

Erstausgabe: Juni 2004

Überarbeitete Ausgabe: März 2014

## **Bestellnummer**

66111.d

# Einleitung

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.

- Wie lässt sich dieser Widerspruch erklären?
- Was können Sie als Sicherheitsfachleute oder Vorgesetzte tun, um sicherheitsgerechtes Verhalten zu fördern?

In der vorliegenden Broschüre finden Sie Antworten auf diese Fragen. Sie erhalten konkrete Anregungen zur Förderung von sicherheitsgerechtem Verhalten und Informationen, die zu einem besseren Verständnis menschlicher Verhaltensweisen beitragen.

Die Förderung von sicherheitsgerechtem Verhalten setzt ein systematisches und ganzheitliches Vorgehen voraus. Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) hat 10 Elemente definiert (siehe Kasten), die wichtig sind beim Aufbau eines betrieblichen Sicherheitssystems. Diesen Elementen werden Sie in der Broschüre immer wieder begegnen. In Klammern ist jeweils vermerkt, welches Element angesprochen ist.

## 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)

## Die Broschüre ist in 5 Teile gegliedert

**Teil 1** klärt, was Motivation ist und was Motivieren bedeutet.

**Teil 2** beschreibt den Weg zu sicherheitsgerechtem Verhalten:

- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit das Ziel erreicht wird?
- Welche Hindernisse können auftreten?
- Wie können Sie solche «Stolperfallen» beseitigen?

**Teil 3** gibt Tipps für die Motivationsarbeit.

**Teil 4** skizziert Möglichkeiten, wie Sie die Verantwortlichen für die Belange der Arbeitssicherheit gewinnen können.

**Teil 5** zeigt die Grenzen des Motivierens auf.



Abbildung 1:  
Motivation – was ist das?

# 1 Motivation – was ist das?

Im Wort «Motivation» steckt das lateinische Verb «movere», das «in Bewegung setzen» bedeutet. Motivation ist also das, was uns bewegt, etwas zu tun oder zu unterlassen. Ein Beispiel:

Jemand will seine Arbeit gut machen.

In der Regel gibt es dafür nicht nur einen, sondern mehrere Beweggründe. Es wirken innere und äussere Antriebskräfte, die gegenseitig voneinander abhängig sind.

So können in unserem Beispiel sowohl die Bedürfnisse, den Lebensunterhalt zu sichern und zu zeigen, was man kann (innere Bedürfnisse), als auch die Aussicht auf eine Lohnerhöhung (äussere Bedingung) zum entsprechenden Verhalten beitragen.

Äussere Bedingungen können ein Ziel besonders verlockend erscheinen lassen und dadurch ein Bedürfnis wecken oder verstärken. Idealvorstellungen, z. B. Nächstenliebe und Ehrlichkeit, stellen innere Antriebskräfte dar.

Sie bewegen uns beispielsweise dazu, eine gefundene Geldbörse abzugeben.

**Fazit:** Die Motivation ist sowohl von der Person selbst als auch von der Situation abhängig. Sie beschreibt, was wir mit unserem Handeln erreichen wollen, z. B.

«die Arbeit gut zu machen».

**Motivieren** bedeutet, gezielt das Verhalten und Handeln einer Person zu beeinflussen. Dabei gibt es zwei Grundformen der Beeinflussung:

- ein erwünschtes Verhalten oder Handlungsziel wird anziehend gemacht und/oder
- ein unerwünschtes Verhalten abstossend und unattraktiv

Dies lässt sich erreichen, indem man

- eine Tätigkeit so gestaltet, dass sie an sich attraktiv ist
- die Aufmerksamkeit auf Aspekte lenkt, die für die jeweilige Person attraktiv bzw. unangenehm oder bedrohlich sind (z. B. professionelle Sportler schützen sich bzw. ein Gehörschaden ist irreparabel)
- das Verhalten mit positiven bzw. negativen Konsequenzen verknüpft

Motivationsmassnahmen müssen einerseits bei der Person und andererseits bei der Gestaltung der äusseren Bedingungen ansetzen. Die Motivationsarbeit wird erleichtert, wenn man die Personen, die es zu motivieren gilt, und ihr Umfeld gut kennt. Unter dieser Voraussetzung ist es einfacher, überzeugende Argumente zu finden und motivierende Bedingungen zu schaffen.



Abbildung 2:  
Erkennen, wo's klemmt.

## 2 Sicherheitsgerechtes Verhalten fördern

### 2.1 Erkennen, wo's klemmt

Für ein konkretes Handeln gibt es meist mehrere Beweggründe. Dies wurde bereits angesprochen. Wichtig ist, dass Sie erkennen, was den Einzelnen oder eine Gruppe von Personen dazu bewegt, sich in einer bestimmten Situation so zu verhalten, und dort gezielt mit geeigneten Massnahmen ansetzen. Der im Folgenden beschriebene Weg zu sicherheitsgerechtem Verhalten kann als Leitfaden verwendet werden, um herauszufinden, wo es klemmt und was Sie dagegen tun können.

Suchen Sie dafür das Gespräch mit den Betroffenen. Denn nur die Betroffenen selbst können Ihnen sagen, was sie bewegt, etwas zu tun oder zu unterlassen.

Nicht alle Beweggründe teilen wir gleich gerne mit. Wer steht beispielsweise gerne zu seiner Angst vor Gesichtsverlust oder zu seiner Eitelkeit? Damit ein solches Gespräch gelingt, braucht es Vertrauen und Offenheit von beiden Seiten. Die Mitarbeitenden sollen spüren, dass sie ernst genommen werden und dass es um ihre eigene Sicherheit geht. Tipps zur Gesprächsführung finden Sie in Kasten 1.

Kasten 1

### **Sicherheitswidriges Verhalten ansprechen: 4 Tipps**

Achten Sie darauf, in welcher Situation sich der andere befindet, und vermeiden Sie Gesichtsverlust. Niemand wird gerne vor anderen kritisiert. Zwischen Tür und Angel lässt sich ein Gespräch weniger gut führen, als wenn beide sich genügend Zeit nehmen. Manchmal ist es in der unmittelbaren Gefährdungssituation besser, nur kurz und höflich zum sicheren Verhalten aufzufordern und später unter vier Augen das Gespräch nochmals aufzunehmen.

Verwenden Sie Ich-Botschaften wie «Ich bin erschrocken, als ich gesehen habe, wie du ungesichert auf dem Dach gearbeitet hast». Das schafft eine bessere Ausgangslage für ein Gespräch als sogenannte Du-Botschaften wie «Du bist leichtsinnig, einfach so auf dem Dach zu arbeiten».

Geben Sie Ihrem Gegenüber Gelegenheit zu erklären, warum er sich so verhält, indem Sie ihn offen danach fragen.

Hören Sie aufmerksam zu und zeigen Sie Verständnis für seine Überlegungen und persönlichen Bedürfnisse. Das erhöht die Chance, dass Sie die «wahren» Gründe für seine Handlungsweise erfahren. Wenn Sie wissen, was Ihr Gegenüber bewegt, können Sie gezielter argumentieren und haben mehr Überzeugungskraft. Tatsächlich vorhandene Sicherheitshürden lassen sich so aufspüren und gemeinsam beseitigen.

## **2.2 Der Weg zu sicherheitsgerechtem Verhalten und was Sie gegen Hindernisse auf diesem Weg tun können**

Damit das Ziel «Sicherheitsgerechtes Verhalten» erreicht wird, müssen die im Folgenden beschriebenen vier Bedingungen erfüllt sein. Entscheidend ist auch, dass es gelingt, die Hindernisse zu überwinden, die einen vom sicheren Weg abbringen können. Schärfen Sie Ihren Blick für diese «Stolperfallen». So werden Sie erkennen, was den Einzelnen in einer bestimmten Situation davon abhält, sich sicherheitsgerecht zu verhalten. Und Sie erfahren, wo Sie den Hebel ansetzen müssen, um sicherheitsgerechtes Verhalten zu fördern.

■ Bedingung 1:

### **«Man muss sich gefährdet fühlen»**

Das Erkennen einer Gefährdung ist die unbedingte Voraussetzung dafür, dass man sich überhaupt Gedanken macht über die Folgen des Verhaltens für die eigene Sicherheit. Der Mensch fühlt sich nur dann gefährdet, wenn er es für wahrscheinlich hält, dass etwas für ihn wirklich Schwerwiegendes passieren kann. Er wiegt sich häufig in falscher Sicherheit und sieht deshalb auch keinen Anlass, sich zu schützen.





Abbildung 3:  
Man fühlt sich nicht gefährdet.

Hindernis:

## Man fühlt sich nicht gefährdet ...

... weil man die Gefährdung nicht kennt. Es kann am fehlenden Wissen liegen.

... weil die **Wahrnehmungsfähigkeit beeinträchtigt ist**. Verminderte Leistungsfähigkeit von Sinnesorganen, wie Farbenblindheit oder Schwerhörigkeit, Beeinträchtigungen durch den Konsum von berauschenden Substanzen und Medikamenten, aber auch Ermüdung und Monotonie können die Wahrnehmung von Gefahren einschränken.

... weil **Unfälle seltene Ereignisse sind**. Gesundheit und Unversehrtheit werden deshalb weitgehend als selbstverständlich erlebt.

... weil man die **Risiken falsch einschätzt**. Der Mensch unterschätzt die Risiken bei vertrauten oder unspektakulären Tätigkeiten, z. B. bei Reinigungsarbeiten oder Arbeiten mit Handwerkzeugen.

... weil man den **möglichen Schadenumfang eines Ereignisses fälschlicherweise für gering hält**. Stolperunfälle sind typische Beispiele für Unfälle, bei denen die Folgen unterschätzt werden.

... weil man die **eigenen Fähigkeiten überschätzt**. Man ist beispielsweise überzeugt, falls nötig die kippenden Platten rechtzeitig auffangen zu können, und unterschätzt die dabei frei werdenden Kräfte. So verunglücken immer wieder Menschen, weil sie ihre Fähigkeiten fatal überschätzen.

... weil man **von der Gefährdung nichts wissen möchte**. Informationen über drohende Gefährdungen werden gerne verdrängt und verharmlost. Dies geschieht vor allem dann, wenn man die Möglichkeit, sich dagegen zu schützen, nicht kennt oder diese für nicht durchführbar hält. Dieses Nicht-Wahrhaben-Wollen kann den Alltag erleichtern. Es würde uns nämlich zu sehr belasten, wenn wir ständig alle drohenden Gefährdungen vor Augen hätten.

Kasten 2

### Beeinflussung durch Gruppenmehrheit

Untersuchungen über das Urteilsverhalten von Menschen in Gruppen haben gezeigt, dass der Einzelne dazu tendiert, seine richtige Einschätzung derjenigen der Gruppenmehrheit anzupassen, auch wenn diese falsch ist. Das Wissen um diesen «Gruppendruck» kann uns helfen, nicht blind der Gruppenmeinung zu vertrauen.



## ■ Was tun?

**Einsicht in die Gefährdung fördern** (siehe Element 3 und 5 des Sicherheitssystems)

- Je besser es gelingt, die Einsicht in die Gefährdung zu fördern, desto grösser wird die Bereitschaft sein, sich sicherheitsgerecht zu verhalten. Informieren Sie sachlich kompetent über Gefährdungen und veranschaulichen Sie durch Unfallbeispiele und wenn möglich durch experimentelle Erfahrungen, was passieren kann. Die Beispiele sollten möglichst realitätsnah sein, damit «überkommt»: «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 nur 5 Minuten sind, signalisieren Sie damit, dass es der Betrieb mit der Sicherheit ernst meint.
- Wecken Sie die Bereitschaft, die bisherige Sicht der Dinge zu überprüfen, indem Sie auch über Eigenheiten und Tücken der menschlichen Informationsverarbeitung sprechen. Erläuterungen zu den Begriffen Kontrollillusion, Illusion der eigenen Unverwundbarkeit, Wahrnehmungsgrenzen und Beurteilungsfällen finden Sie in Kasten 2 und 3.

Kasten 3

### «Lassen Sie sich nicht täuschen»

#### 1. Wir sehen nicht alles

Wir meinen, dass wir alles sehen und hören, wenn wir aufmerksam sind. Das ist leider ein weit verbreiteter Irrtum. Wir können nicht alles wahrnehmen, auch wenn wir sehr aufmerksam sind. Wir treffen zwangsläufig und unmerklich eine Auswahl. Wissen, Erfahrung, aber auch Interesse und Emotionen beeinflussen die Ausrichtung und Auswahl unserer Wahrnehmung.

- Auffallendes, Passendes, Erwünschtes wird eher gesehen, stärker gewichtet und manchmal erfunden (Ist Ihnen aufgefallen, dass bei «Erwünschtes» das «r» fehlt?).
- Unauffälliges, Unerwünschtes, Fehlendes wird leicht übersehen.

Fazit: Für die Wahrnehmung von Gefährdungen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden den Eindruck haben, im Unternehmen habe sicherheitsgerechtes Arbeiten einen hohen Stellenwert.

#### 2. Kontrollillusion

Normalerweise werden wir durch Erfahrung klug. Beim sicherheitsgerechten Verhalten trifft diese Aussage oft nicht zu, weil Unfälle sehr seltene Ereignisse sind. In 99 von 100 Fällen kann sich der Mensch sicherheitswidrig verhalten, ohne zu verunfallen. Das Ausbleiben des Schadens wird dann häufig fälschlicherweise der eigenen Kompetenz im Umgang mit der Gefahr zugeschrieben. Diese Erfahrung führt zur Illusion, die Gefahr kontrollieren zu können, und verstärkt das sicherheitswidrige Verhalten.

#### 3. Illusion der Unverwundbarkeit

Der Mensch neigt dazu, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unglück ihn persönlich treffen könnte (z. B. Raucher: Erkrankung an Lungenkrebs), für geringer zu halten, als es gemäss objektiver Statistik tatsächlich ist. Je grösser das potenzielle Schadenausmass ist, desto stärker ausgeprägt ist dieser optimistische Fehlschluss.

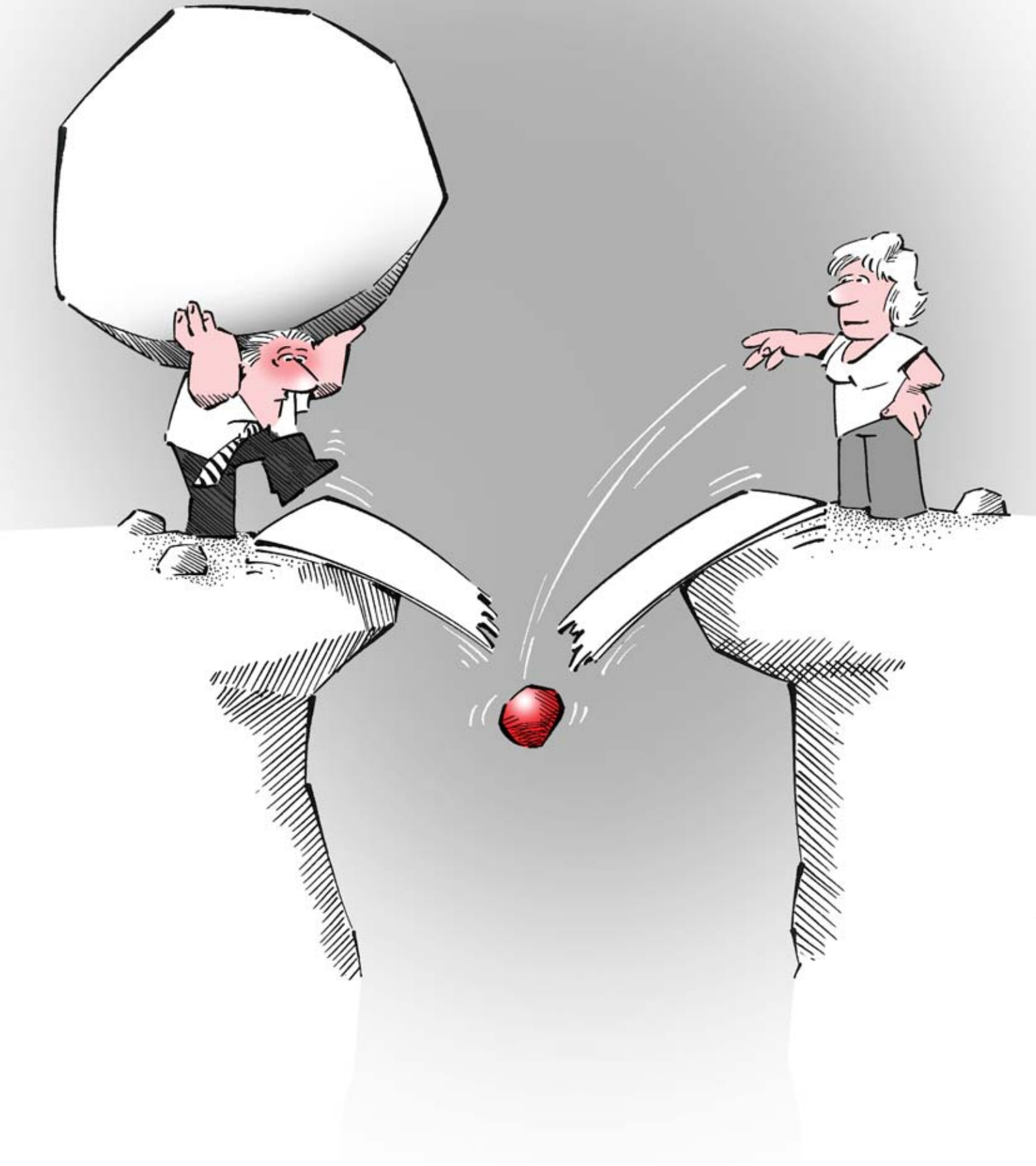


Abbildung 4:  
Einsicht in die Gefährdung fördern.

■ Bedingung 2:

## «Man muss es für möglich halten, dass man etwas gegen die Gefährdung tun kann»

Es ist wichtig, dass wir es für möglich halten, etwas gegen die Gefährdung unternehmen zu können. Wenn wir keine Möglichkeit sehen, die drohende Gefährdung abzuwenden, blenden wir sie gerne aus, um das Unbehagen zu reduzieren.

Hindernis:

## Wir meinen, nichts gegen die Gefährdung tun zu können ...

... weil das Wissen darüber fehlt, was man dagegen tun kann.

... weil wir nicht oder ungenügend instruiert worden sind.

... weil die erforderlichen Hilfsmittel nicht vorhanden sind.

... weil es am erforderlichen Durchsetzungsvermögen mangelt.

... weil die Zeit drängt.

## ■ Was tun?

Informieren, instruieren und sicheres Verhalten vorleben

→ **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 in ihrem betrieblichen Alltag durchführbar ist.

Wenn die Mitarbeiter/-innen Kontrolle und Autonomie über ihre Arbeit haben, bekommen sie das Gefühl, ihre Arbeit und die damit verbundenen Gefährdungen beeinflussen zu können. Eine solche Arbeitsgestaltung führt auch zu Kompetenz, was wiederum die Fähigkeit zur Beeinflussung von Gefährdungen fördert.

→ **Sicherheitsgerechtes Verhalten vorleben**

Das Beobachten anderer Menschen ist eine der wichtigsten Formen des Lernens im Alltag. Menschen, die Erfolg haben, attraktiv sind und eine gewisse Ähnlichkeit mit einem selbst aufweisen, werden gerne als Vorbild für das eigene Verhalten gewählt. Deshalb ist das sicherheitsgerechte Verhalten der Vorgesetzten von entscheidender Bedeutung.

■ Bedingung 3:

**«Man muss mehr positive als negative Auswirkungen erwarten»**

Bevor wir handeln, wägen wir in Sekundenbruchteilen unbewusst ab, wie gross unsere Chancen sind, das angestrebte Ziel zu erreichen, und malen uns aus, mit welchen weiteren Auswirkungen dieser Handlung wir rechnen müssen:

Wie werden die anderen (Kollegen/Chef) auf unser Verhalten reagieren?

Welcher zusätzliche Aufwand ist mit einer sicherheitsgerechten Arbeitsweise verbunden?

Kann ich meine Arbeit ebenso gut mit Schutzbrille machen?

Wenn wir erwarten, dass die positiven Folgen einer sicherheitsgerechten Arbeitsweise die zu befürchtenden negativen Folgen überwiegen, werden wir diese Arbeitsweise ausprobieren. Beim Abwägen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen kommt es sowohl darauf an, wie wichtig die jeweiligen Folgen einer Handlung für uns sind, als auch für wie wahrscheinlich wir ihr Eintreten halten.

Hindernis:

**Der Aufwand für die sichere Arbeitsweise erscheint zu hoch ...**

**... weil andere Bedürfnisse schwerer wiegen.** Sicherheitsgerechtes Arbeiten erscheint aufwendiger und ist es manchmal auch. Es kostet mehr Zeit oder beeinträchtigt das Wohlbefinden (Helm, Schutzbrille, Schutzmaske usw.). Wenn wir beispielsweise befürchten, daran gehindert zu werden, die erwartete Leistung zu erbringen, ist es sehr wahrscheinlich, dass wir sicherheitsgerechtes Verhalten ablehnen.

**... weil der Mensch die Tendenz hat, kurzfristige Konsequenzen stärker zu gewichten als langfristige.** Der Gehörschutz ist jetzt unbequem. Ein Gehörschaden droht erst in 20 Jahren.

**... weil zu befürchtende negative Auswirkungen stärker ins Gewicht fallen als zu erwartende Vorteile einer Handlung.** Die Befürchtung, von den Kollegen belächelt zu werden, wenn man das Rollgerüst holt, wiegt schwerer als die Aussicht, auf dem Rollgerüst sicher, speditiver und angenehmer arbeiten zu können.

**... weil die Wahrscheinlichkeit, einen Unfall zu erleiden, als gering eingeschätzt wird.** Die Nachteile sicheren Verhaltens kommen aber garantiert! Stellt man sich etwa die Frage, ob eine Maschine vor dem Beheben der Störung abgestellt werden soll, wägt man die Auswirkungen auf Sicherheit, Bequemlichkeit und Produktivität gegeneinander ab. Das Abstellen der Maschine hat zweifellos eine Produktivitätseinbusse zur Folge. Ob ein Unfall passiert, ist hingegen nicht so gewiss.

**... weil ungeprüfte Erwartungen das Verhalten steuern.** «Der andere wird sauer reagieren, wenn ich die vergessene Schutzbrille holen gehe, statt den Handgriff schnell ohne Brille auszuführen.» Solche Annahmen werden häufig nicht hinterfragt. Möglicherweise hätte die Probe aufs Exempel etwas ganz anderes ergeben: Vielleicht hätte der Chef den Mitarbeitenden sogar dafür gelobt, dass er noch rechtzeitig an den Augenschutz gedacht hat.



Abbildung 5:  
Sichere Arbeitsweise erscheint zu aufwendig.

## ■ Was tun?

### Sicherheitsgerechtes Verhalten mit anderen Bedürfnissen vereinbar machen

- Wenn Sie sicherheitswidriges Verhalten feststellen, versuchen Sie herauszufinden, welche Bedürfnisse (siehe Kasten 4) dem geforderten sicherheitsgerechten Verhalten entgegenstehen. Achten Sie darauf, dass sicherheitsgerechtes Verhalten mit anderen wichtigen Bedürfnissen vereinbar ist. Am besten gelingt dies, wenn Sie die Betroffenen in das Erarbeiten von Massnahmen sowie in die Auswahl von persönlichen Schutzausrüstungen (PSA) oder neuen Arbeitsgeräten einbeziehen (siehe Ziffer 3.1; Element 8 des Sicherheitssystems).
- 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.
- Versuchen Sie den unausgesprochenen und oft nicht hinterfragten Erwartungen, die das sichere Verhalten bremsen, durch ein offenes Klima auf die Spur zu kommen und sie abzubauen.
- Kommunizieren Sie klar und deutlich, welchen Stellenwert Sie einer sicheren Arbeitsweise beimessen. Teilen Sie beispielsweise mit, dass es Ihnen wichtiger ist, dass ein Mitarbeiter die vergessene PSA holt, statt Zeit zu sparen und ohne den entsprechenden Schutz zu arbeiten (siehe Element 1 des Sicherheitssystems).

#### Kasten 4

#### Die 16 grundlegenden Lebensmotive nach Steven Reiss

Neugier (Wissen, Wahrheit)	Macht (Einfluss, Führung)
Unabhängigkeit (Freiheit)	Anerkennung (soziale Akzeptanz)
Ordnung (Klarheit, Stabilität)	Sparen (materielle Güter)
Ehre (Loyalität, Integrität)	Idealismus (Gerechtigkeit)
Beziehungen (Freunde, Humor)	Ruhe (Entspannung, Sicherheit)
Körperliche Aktivität (Fitness)	Ernährung (Hunger, Durst)
Rache (Kampf, Konkurrenz)	Status (öffentliche Aufmerksamkeit)
Romantik (Sexualität, Schönheit)	Familie (und eigene Kinder)

Quelle: Huber, A. (2001). Motivation und Persönlichkeit:  
Was treibt uns an? Psychologie Heute, Heft März, 20–29.

■ Bedingung 4:

## **Die sichere Arbeitsweise wird zur Gewohnheit, wenn man damit überwiegend positive Erfahrungen macht**

Gute und schlechte Erfahrungen prägen unser Verhalten. Verhaltensweisen, mit denen wir erfolgreich waren, erleben wir als vorteilhaft. Sie werden im Gedächtnis gespeichert und 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.

Diese Gesetzmässigkeit gilt auch für die Arbeitssicherheit. Eine sicherheitsgerechte Arbeitsweise, die sich im Alltag bewährt, wird beibehalten. Dies ist der Fall, wenn sich ein sicherheitsgerechtes Verhalten auch in kritischen Situationen und unter Zeitdruck realisieren lässt oder wenn wir von Kollegen und Vorgesetzten dafür Anerkennung ernten. Hingegen führen negative Erfahrungen, wie Leistungseinbussen, kritische Blicke oder Bemerkungen von Kollegen und Vorgesetzten, zur Abkehr vom sicherheitsgerechten Verhalten.

Hindernis:

### **Erfahrungen können auf die falsche Fährte führen ...**

**... weil es durchaus vorkommt, dass man durch eine sicherheitswidrige Arbeitsweise Vorteile hat.** Man nimmt den Stuhl, statt die Leiter zu holen, um die Glühbirne zu wechseln. So spart man Zeit und erntet erst noch einen anerkennenden Blick des Chefs für die prompte Erledigung der Arbeit. Man hat also gleich einen doppelten Nutzen.

**... weil das Ausbleiben des Unfalls als weiterer Erfolg verbucht wird.** Dass nichts passiert ist, wird auf die eigene Geschicklichkeit zurückgeführt. Glück wird fälschlicherweise mit Können verwechselt. Die Erkenntnis daraus: Sicherheitswidriges Verhalten lohnt sich!

**... weil wir den Nutzen des sicherheitsgerechten Verhaltens nicht direkt erleben.** Es passiert ja nichts.

**... weil sicherheitsgerechtes Verhalten leider oft mit Nachteilen verbunden ist.** Sicherheitsgerechtes Verhalten erfordert häufig Mehraufwand und persönliche Einschränkungen (z. B. in der Wahl der Kleidung).

## ■ Was tun?

**Motivieren durch «Anreize und Konsequenzen»**  
(siehe Element 6 und 10 des Sicherheitssystems)

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 Folgen zu verknüpfen. Gleichzeitig ist es wichtig, sicherheitswidrigen Verhaltensweisen die Attraktivität zu nehmen.

### **→ Sicherheitsgerechte Arbeitsweise stärken**

→ Lob – richtig eingesetzt – ist ein starker Motivator. Ein Lob motiviert, wenn es Gewicht hat und echt ist. Es bringt zum Ausdruck, dass man das Engagement der betreffenden Person wahrnimmt und schätzt. Ein Lob für Selbstverständlichkeiten oder von Personen, von denen wir nicht bewertet werden wollen, kann hingegen als manipulativ und entwürdigend empfunden werden.





Abbildung 6:  
Profis arbeiten sicher.

- Sicherheitsgerechte Arbeitsweisen können auch dadurch gestärkt werden, dass die Arbeitssicherheit in die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung der Mitarbeitenden einbezogen wird (siehe Kasten 5).
- Motivierend kann es auch sein, jemand aufgrund von sicherheitsgerechtem Verhalten mit attraktiven, verantwortungsvollen Aufgaben zu betrauen. Solche Aufgaben können beispielsweise die Einführung neuer Mitarbeitender oder die Lehrlingsbetreuung sein.
- Eine weitere Möglichkeit, sicherheitsgerechtes Verhalten attraktiv zu machen, ist das Aufpolieren des Images der Arbeitssicherheit nach dem Motto «Profis arbeiten sicher».
- Rückmeldungen über Unfallverhütungserfolge zeigen, was es gebracht hat, und verstärken so die sicherheitsgerechte Arbeitsweise.
- Prämien (siehe Ziffer 3.5).

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, z. B. durch Reduktion von Boni oder «Entthronen falscher Helden»
- Einbezug in die lohnwirksame Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (siehe Kasten 5)
- mündliche oder schriftliche Verwarnungen
- Versetzen an einen unattraktiveren Arbeitsplatz
- Notfalls kann Konsequenz sein auch bedeuten, den letzten Schritt zu machen und vor einer Kündigung nicht zurückzuschrecken, da die Sicherheitskultur des Unternehmens sonst unglaubwürdig wird.

Kasten 5

#### **Leistungs- und Verhaltensbeurteilung**

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

Mitarbeitende vorgängig informieren.

Vorgängig definieren, was Sie unter sicherheitsgerechtem Verhalten konkret verstehen. Es soll etwas sein, was der Mensch selber steuern kann – also nicht «Unfallfreiheit», denn jemand kann sich auch wiederholt sicherheitswidrig verhalten und dabei Glück haben.

Verhalten, welches beurteilt wird, muss auch auditiert werden. Es empfiehlt sich, diese Beobachtungen schriftlich festzuhalten.

# 3 Tipps für das Motivieren

In diesem Abschnitt erhalten Sie Tipps, die sich hauptsächlich auf die Art und Weise des Motivierens konzentrieren. Nicht jeder Mensch spricht gleich gut auf die verschiedenen Motivationsmethoden an. Der eine genießt Lob und Anerkennung und kann kaum genug davon bekommen, während der andere dies schnell als manipulativ empfindet und besser auf anspruchsvolle Zielvereinbarungen reagiert. Es gibt daher kein Patentrezept für die Motivationsförderung.

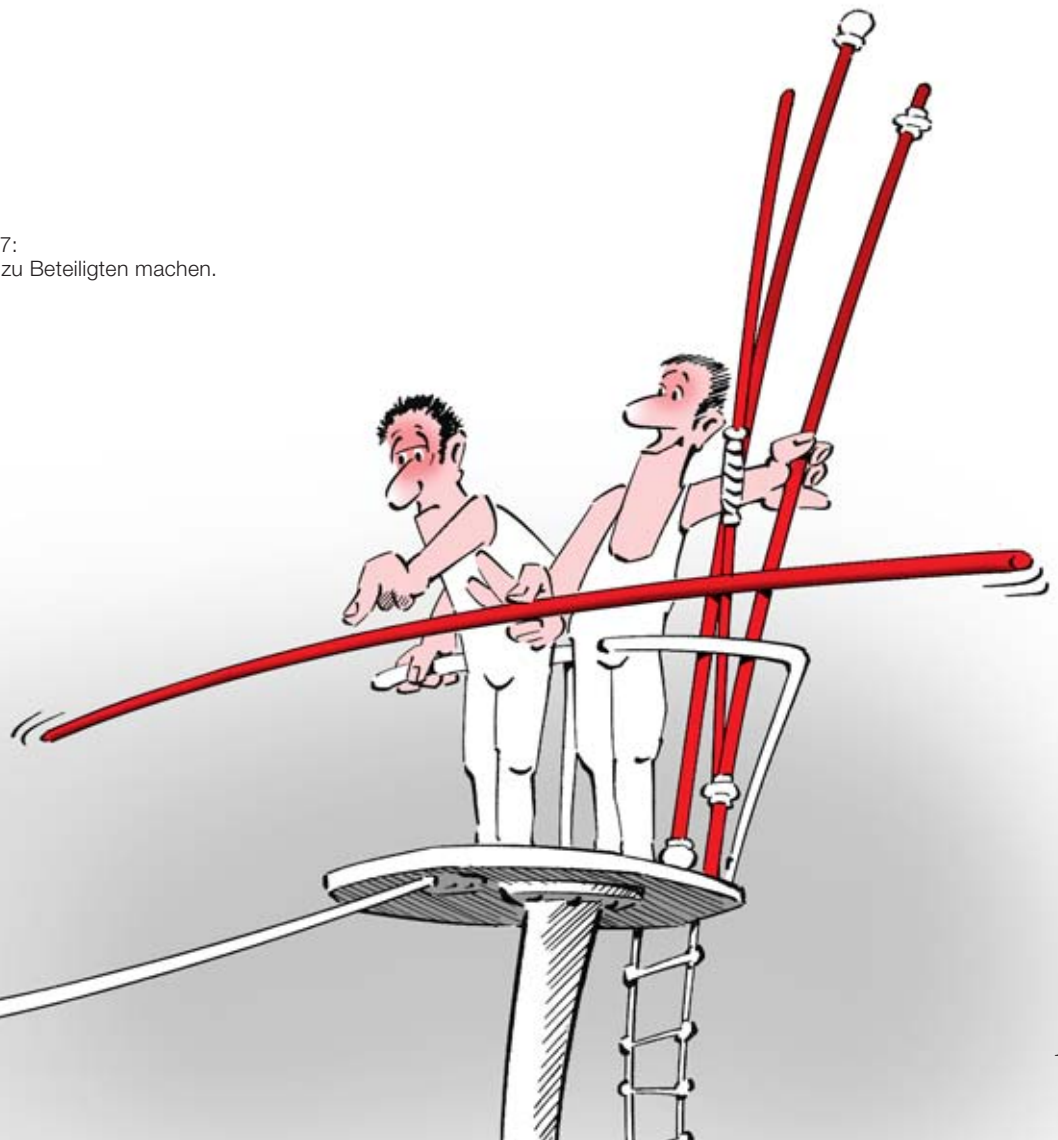
## 3.1 Betroffene zu Beteiligten machen

(siehe Element 8 des Sicherheitssystems)

Beziehen Sie die Mitarbeitenden möglichst von Anfang an ein, von der Gefährdungsanalyse bis hin zur Auswertung der getroffenen Massnahmen. Fragen Sie die Betroffenen, welche Anforderungen beispielsweise eine neue Seilsicherung erfüllen muss, damit diese hilfreich ist. Denn sie kennen ihre Arbeit am besten.

Das Einbeziehen der betroffenen Mitarbeitenden erhöht die Praxistauglichkeit der vereinbarten Massnahmen. Es wirkt höchst motivierend, weil viele zentrale Bedürfnisse befriedigt werden. Die Tatsache, gefragt zu werden, signalisiert, dass man als Person wahrgenommen wird, und bedeutet eine Anerkennung des Fachwissens und der Erfahrung. Das Einbringen eigener Ideen regt zum Mitdenken an, zum Übernehmen von Eigenverantwortung und trägt entscheidend zur Akzeptanz der gemeinsam erarbeiteten Massnahmen bei. Das Einbeziehen der Betroffenen fördert das Engagement in der Arbeit.

Abbildung 7:  
Betroffene zu Beteiligten machen.



Voraussetzung ist allerdings, dass Sie als Fragender ein echtes Interesse an den Antworten haben und nicht Erwartungen wecken, die Sie nicht erfüllen können.

Beispiel: Sie fordern Mitarbeitende auf, einen Fragebogen über Belastungen am Arbeitsplatz auszufüllen. Die Geschäftsleitung stellt dann aber keine Ressourcen für Verbesserungen zur Verfügung.

### **Möglichkeiten, Betroffene einzubeziehen**

- Gefährdungsermittlung und Massnahmenplanung
- Sicherheitszirkel
- Auswahl von PSA (Funktionalität, Tragkomfort, Attraktivität)
- Erarbeiten von betrieblichen Sicherheitsbestimmungen
- Einholen von Rückmeldungen über Erfahrungen mit Neuanschaffungen (PSA, Werkzeuge und Maschinen) und Neuregelungen (Verkehrswege, Tragobligatorium von PSA)
- Rückmeldungen und Auswertung des Unfallgeschehens im Betrieb
- Delegation von Verantwortung

### **3.2 Widerstand vermeiden durch Respektieren des persönlichen Entscheidungsspielraums**

Die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu entscheiden, ist den meisten Menschen sehr wichtig. Auf Einschränkungen durch Gebote und Strafandrohungen reagieren sie oft mit massivem Widerstand. Und manche verstossen erst recht gegen Gebote, nur um die persönliche Freiheit wiederherzustellen. Wägen Sie deshalb sorgfältig ab, in welchen Situationen es unvermeidlich ist, Vorschriften zu erlassen. Versuchen Sie die Betroffenen zu überzeugen und die Einsicht zu fördern, dass eine Massnahme notwendig ist. Geben Sie wenn immer möglich Wahlmöglichkeiten.

Andererseits kann man aber auch erleben, dass Menschen gerne Verantwortung abgeben. Wie passt das zusammen?

Das Bedürfnis nach persönlicher Freiheit ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt. Das gleiche Mass an Entscheidungs- und Handlungsspielraum und die damit verbundene Eigenverantwortung können beim einen Wohlbefinden und beim anderen Unbehagen und ein Gefühl der Überforderung auslösen.

Zudem übernehmen wir nur dann gerne Verantwortung, wenn wir überzeugt sind, diese Verantwortung auch tragen zu können. Das heisst, wir müssen die nötigen Mittel und Kompetenzen erhalten. Unklare oder überfordernde Situationen und fehlende Ressourcen verleiten dazu, Verantwortung abzuschieben.

### **3.3 Ziele setzen** (siehe Element 8 und 10 des Sicherheitssystems)

Fördern Sie das Interesse und den Willen der Mitarbeitenden, ihre Arbeit gut zu machen, und arbeiten Sie auch in der Arbeitssicherheit mit Zielsetzungen. Wichtig dabei ist, dass die Zielsetzung realistisch und von den Betroffenen akzeptiert ist und Klarheit darüber besteht, wie das Ziel erreicht werden kann. Beispiel: Reduktion der Augenunfälle durch konsequentes Tragen der Schutzbrille an konkret definierten Arbeitsplätzen.

Halten Sie die Betroffenen über den Grad der Zielerreichung auf dem Laufenden. Feiern Sie Erfolge bzw. klären Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden ab, was die Ursachen sind, wenn das gesteckte Ziel nicht erreicht wurde.

### 3.4 Wunsch nach innerem Gleichgewicht und Widerspruchsfreiheit nützen

Der Mensch ist stets bemüht, das innere Gleichgewicht zu erhalten. Widersprüche zwischen verschiedenen Einstellungen oder zwischen dem, was man denkt und dem was man tut, lösen in der Regel eine unangenehme Spannung aus. Je nach Situation kann dieser Wunsch nach Widerspruchsfreiheit eine Antriebskraft, aber auch eine Bremse für Veränderungen sein.

#### Widersprüche als Antriebskraft für Veränderungen nützen:

Machen Sie widersprüchliche Verhaltensweisen und Einstellungen sichtbar und reden Sie darüber. Beispiele:

– Verhalten in der Freizeit	→ Verhalten am Arbeitsplatz
– Einschätzung der Gefährlichkeit einer Tätigkeit	→ tatsächliches Unfallgeschehen
– Einstellung «Gehörschaden ist nicht allzu dramatisch»	→ akustische Demonstration eines simulierten Gehörschadens, die hörbar macht, dass man nur noch Bruchstücke einer Unterhaltung mitbekommt, verbunden mit der Information, dass der Schaden unheilbar ist.

Das Bedürfnis, solche Widersprüche zu beseitigen, kann die Bereitschaft fördern, die bisherige Sichtweise zu überdenken und zu verändern.

#### Bremsen erkennen und lösen:

Um das innere Gleichgewicht zu erhalten («Diese Arbeitsweise ist ungefährlich»), werden unerwünschte Gedanken und Meinungen (Information über Gefährdungen bei dieser Arbeitsweise) verdrängt und die Suche nach bestätigenden Informationen und Einstellungen («Wir haben es schon immer so gemacht») aktiviert. Dieser Wunsch nach Widerspruchsfreiheit steht hinter manch irrational erscheinender Argumentation.

Von einem einmal eingenommenen Standpunkt gegen eine Sicherheitsmassnahme abzugehen, ist schwierig – erst recht, wenn man ihn laut vor anderen vertreten hat. Der Wunsch, vor sich und den anderen nicht als «Wetterfahne» zu erscheinen, kann eine Meinungsänderung blockieren.

Die grösste Chance, diese Blockade zu vermeiden, bietet eine Lösung, die dem/der Betroffenen einen Ausweg anbietet, den Standpunktwechsel zu rechtfertigen und damit vor sich selbst und den anderen nicht als inkonsequent zu erscheinen (z. B. eine Kompromisslösung). Noch besser ist es, wenn es Ihnen gelingt, diese Personen davon abzuhalten, «sich zu weit aus dem Fenster zu lehnen».

### 3.5 Prämien

Prämienysteme haben den Vorteil, dass sie eine direkte Belohnung des erwünschten Verhaltens darstellen. Prämien eignen sich sehr gut für Wettbewerbe wie: Wer findet die meisten Stolperfallen? Wer bringt einen praktikablen Verbesserungsvorschlag?

Der Nachteil von finanziellen Anreizen besteht darin, dass sie sich mit der Zeit abnützen und dass der Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten, der Prämie und dem Unfallgeschehen nicht gesehen wird. Ein weiterer kritischer Aspekt ist, dass sie als manipulativ und entwürdigend empfunden werden können.

Prämien sind deshalb ein umstrittenes Motivationsmittel. Sie können motivieren, aber auch das Gegenteil bewirken.

Prämien können sinnvoll sein, wenn einige Randbedingungen berücksichtigt werden:

- Prämien sollte es nur für etwas geben, was der Mensch selber steuern kann, z. B. ein bestimmtes sicherheitsgerechtes Verhalten. «Unfallfreiheit» eignet sich deshalb nicht als Kriterium, denn es ist durchaus möglich, dass sich jemand sicherheitswidrig verhält und dabei Glück hat. Was zählt, ist das richtige Verhalten. Dieses soll beobachtet und belohnt werden.
- Prämien müssen Teil eines Massnahmenpakets sein. Beispielsweise können sie bei der Einführung eines neuen Tragobligatoriums für PSA das «Daran denken» erleichtern.
- Finanzielle Anreize dürfen nicht zu hoch sein. Der eigentliche Vorteil des gezeigten Verhaltens gerät sonst aus dem Blickfeld. Die Anreize müssen jedoch gross genug sein, damit sie für die Mitarbeitenden «spürbar» sind.
- Je rascher die Prämie nach dem erwünschten sicherheitsgerechten Verhalten übergeben wird, desto eher bringt sie der/die Belohnte mit dem gezeigten Verhalten in Verbindung und umso grösser ist der Lerneffekt.
- Damit die Prämie einen Lerneffekt hat, soll sie als «Extra» bewusst wahrgenommen werden. Eine persönliche Prämienübergabe ist besser als eine Überweisung zusammen mit dem Lohn.
- Kein Alles-oder-nichts-Prinzip. Der Anreiz, sich in der gewünschten Art zu verhalten, soll bleiben, auch wenn man einmal bei einem sicherheitswidrigen Verhalten erwischt wurde.
- Eine Gruppenprämie kann den Druck auf den einzelnen «Fehlbaren» in unzulässiger Weise erhöhen.

### **3.6 Der stärkste Anreiz ist 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 die 10 Elemente des betrieblichen Sicherheitssystems umgesetzt werden:

- Sind Sicherheit und Sicherheitsziele im Leitbild verankert?
- Sind die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Prioritäten im Allgemeinen und in Bezug auf Sicherheit und Gesundheitsschutz klar geregelt?
- Wie verhalten sich die Vorgesetzten selbst bezüglich Arbeitssicherheit?
- Wie sieht die Einführung neuer und temporärer Mitarbeitender aus?
- Welchen Stellenwert haben Instruktionen?
- Gibt es widerspruchsfreie und klare Anweisungen?
- Werden Sicherheitsinspektionen/Audits durchgeführt?
- Bleiben die Vorgesetzten bei sicherheitswidrigen Verhaltensweisen konsequent dran?
- Wie sieht es mit der Ordnung und der Wartung der Arbeitsmittel aus?
- Werden Beinahe-Unfälle systematisch ausgewertet und aus den Ergebnissen die nötigen Konsequenzen gezogen?
- Wie sorgfältig werden Unfälle abgeklärt?
- Werden Anregungen der Mitarbeitenden aufgenommen?
- Sind die Vorgesetzten offen für Fragen und Ideen?
- Sind die Zeitvorgaben realistisch und erlauben sie das Einhalten von Sicherheitsbestimmungen?
- Wird das Vorgehen bei Notfällen (Brand, Unfall) sorgfältig instruiert und geübt?

# 4 Ansatzpunkte zum Motivieren von Vorgesetzten

Als Sicherheitsfachleute stehen Sie oft vor der anspruchsvollen Aufgabe, Vorgesetzte und die Geschäftsleitung für die Belange der Arbeitssicherheit zu gewinnen. Überzeugende, sachliche Argumente sind umso wichtiger, weil Sie Ihrem Chef nichts befehlen können. Die Einflussfaktoren auf sein Handeln sind grundsätzlich die gleichen wie bei den Mitarbeitenden. Auch Vorgesetzte machen – ähnlich wie die Mitarbeitenden – die Erfahrung, dass nicht immer sofort ein Unfall passiert, wenn sicherheitswidrig gearbeitet wird. Unterschiede gibt's vor allem bezüglich der spezifischen Bedürfnisse, die Vorgesetzte aufgrund ihrer Aufgabe und Position haben. Wenn Sie Vorgesetzte von der Bedeutung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes überzeugen wollen, ist es deshalb von Vorteil, sich mit ihren zentralen Bedürfnissen auseinanderzusetzen:

- **Bedürfnis, kostengünstig zu produzieren:** Sicherheitsmassnahmen schlagen sich häufig direkt oder indirekt als Zeitaufwand auf der Kostenseite nieder. Das Aufzeigen der indirekten Kosten von Unfällen anhand von Beispielen (Lohnfortzahlung an den ersten beiden Tagen nach dem Unfall, Umtriebe für Begleitung zum Arzt, Aufräumarbeiten) zählt zu den stärksten Argumenten für die Sache der Arbeitssicherheit.
- **Bedürfnis, ernst genommen zu werden:** Wenn wir als Sicherheitsfachleute verstehen, dass der Nutzen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nicht zum vornherein einleuchtet und die Vorgesetzten bei diesen Zweifeln abholen, dann sind wir glaubwürdig!
- **Bedürfnis, ethische und moralische Grundsätze anzuwenden:** Investitionen in den Gesundheitsschutz kommen diesem Bedürfnis entgegen.
- **Bedürfnis, effizient zu führen:** Ihr Fachwissen als Sicherheitsfachkraft hilft mit, Sicherheit effizient umzusetzen.
- **Bedürfnis, im Qualitätswettbewerb ganz oben zu sein:** Sicherheits- und Qualitätsarbeit haben grosse Synergien.
- **Bedürfnis, ein gutes Image zu haben:** Ein umwelt- und sicherheitsbewusstes Unternehmen macht auch den Vorgesetzten mehr Freude. Die Medien greifen solche Themen gerne auf. Das Unternehmen findet leichter qualifiziertes Personal.



# 5 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 unaufmerksam ist oder einen Fehler macht.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen können das Verhalten des Einzelnen ebenfalls beeinflussen und den Motivationsmöglichkeiten Grenzen setzen. Das Eingehen von Risiken stellt je nach Situation einen hohen Wert dar. Nach dem Motto «Wer nichts wagt, gewinnt nichts» sind nicht nur Abenteuerfilme, sondern auch Erfolgsgeschichten aus Sport und Wirtschaft geschrieben. Menschen, die Risiken eingehen und Erfolg haben, werden gefeiert und dadurch zu Vorbildern.

## 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.

**Suva**  
Postfach, 6002 Luzern  
Tel. 041 419 58 51  
[www.suva.ch](http://www.suva.ch)

Ausgabe März 2014

**Bestellnummer**  
66111.d