

Nr. 0069

Stand 07/2019

Fach-Information

## Sicheres und gesundes Verhalten steuern

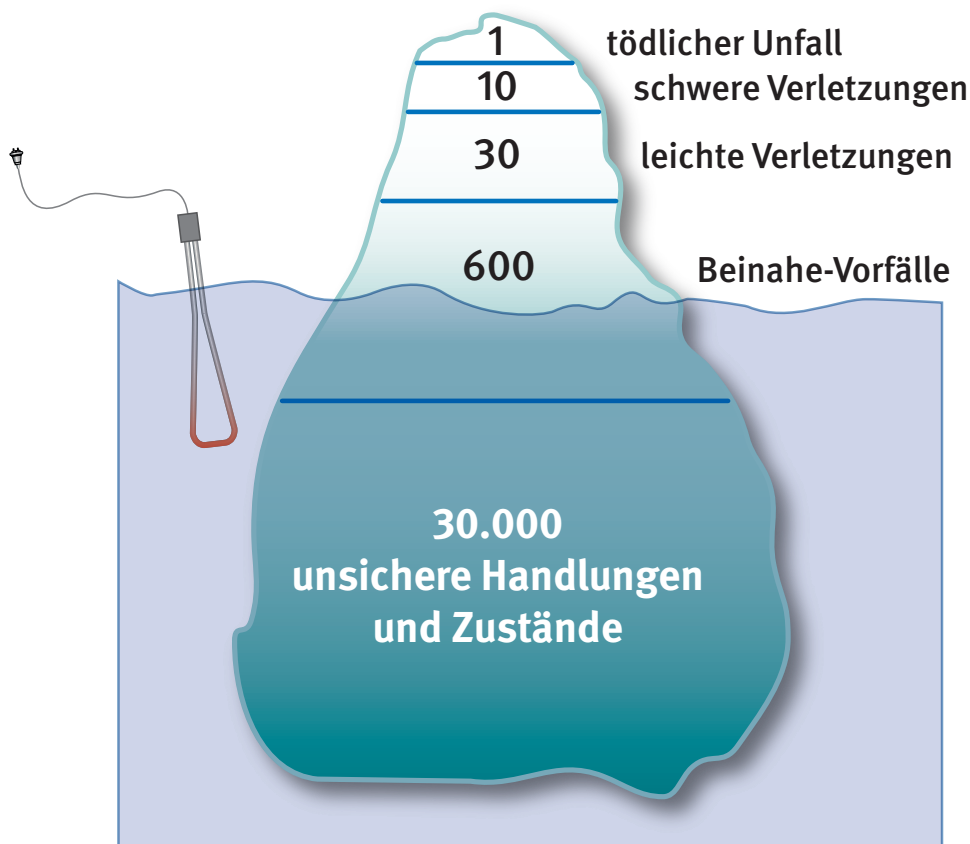
FI

Angewandte Erkenntnisse zum verhaltensbasierten Arbeitsschutz  
(behavior based safety (bbs))

### 1. Einführung

In der Betriebsberatung taucht sehr häufig die Frage auf: „Was mache ich, wenn sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht an die Sicherheitsregeln hält, trotz mehrfacher Unterweisung?“ oder „Wie kann ich Beschäftigte überzeugen, den Arbeitsschutz ernst zu nehmen, PSA zu tragen...?“

Sowohl in der Verhaltens- und Gesundheitspsychologie als auch in der Pädagogik liegen dazu gesicherte Erkenntnisse vor. Sie werden hier – als Checkliste für Arbeitsschützer und Arbeitsschützerinnen – komprimiert und um Erfahrungen aus dem Beratungs- und Überwachungsalltag der BGHM ergänzt dargestellt. Es sind keine Erfolgsgaranten, aber „Möglichmacher“.



Für eine sichere und gesunde Verhaltenskultur muss das Wasser des „Unfall-eisbergs“ erwärmt werden, denn dann wird er kleiner und die wichtigen Dinge kommen an die Oberfläche und können aktiv gestaltet werden.

## 2. Acht Schritte, die eine Verhaltensveränderung anstoßen

Wenn es Ihnen bisher nicht gelungen ist, die Verhaltensweisen von Beschäftigten hin zu mehr Achtsamkeit für Sicherheit und Gesundheit zu verändern, obwohl Sie das mehrfach angesprochen haben, versuchen Sie es mit folgenden Schritten:

Schritte zur Veränderung	<i>Erlebnisse aus Beratungen zur Verdeutlichung</i>
<p><b>Schritt: KLÄREN</b> Sie müssen sicherstellen, dass der/die Betroffene weiß, dass er/sie sich verändern soll.</p>	<p>... Da werden sämtliche Beschäftigte nach einem Vorfall zusätzlich unterwiesen, obwohl alle wissen, dass es an sich nur zwei Personen gibt, die es „immer noch nicht kapiert haben“. Diese beiden Betroffenen merken das jedoch nicht, bei einer Pauschalunterweisung. Die Unterweisung „verpufft“ also als Maßnahme.</p>
<p><b>Schritt: WIRKEN</b> Sie müssen sich ein genaues „Bild“ davon machen, d. h. sich genau vorstellen können, wie das geänderte Verhalten konkret aussehen soll.</p>	<p>... Die Aussage „Ich will, dass der mehr Wert auf Sicherheit legt“ ist viel zu schwammig und deshalb nicht umsetzbar. Besser ist das Ziel: „Ich will, dass Investitionen in mehr Sicherheit und Gesundheit bis zu einem Budget von 1000 Euro pro Arbeitsplatz/Jahr immer automatisch genehmigt werden.“ Oder „Ich will, dass jedes Meeting mit einer kleinen Sicherheitsunterweisung (Fluchtwege, Stolperfallen, Hilfe bekommen...) beginnt.“</p>
<p><b>Schritt: BEGINNEN</b> Sie müssen zuerst sich selbst, also Ihr eigenes Verhalten, verändern! Ändern Sie also Ihre Strategie, bevor Sie von einer anderen Person erwarten, dass sie sich verändert.</p>	<p>... Wer bisher versucht hat mit dem Argument „Verhinderung von Unfällen und Ermittlungsaufwand“ zu überzeugen, rechnet nun der Geschäftsführung das Einsparpotenzial durch die Unfallvermeidung (Fehlzeit, Störung des Betriebsablaufs bei Verletzungsverorgung etc.) aus, oder erklärt das unangenehme Gefühl Angehörigen eine leidvolle Unfallnachricht zu überbringen. Wenn Sie bisher mit „reden“ und „Präsenz“ nicht überzeugen konnten, „schweigen“ und „handeln“ Sie stattdessen.</p>
<p><b>Schritt: BELASSEN</b> Sie müssen die Verantwortung bei der Person lassen, die das Problem verursacht hat. Bewährt hat sich dabei die beteiligungsorientierte FEE (s. u.) als Gesprächsleitfaden: Grundsätzlich ist Ihr Redeanteil dabei unter 50 %! Erst die Fakten benennen (nur messbare/sichtbare) und Zustimmung beim Gegenüber „abholen“, dann „sagen, wie es einem selbst damit geht“ (eigene Emotionen klar machen). Das kann zum Beispiel Wut, Ärger oder auch Sorge oder Unsicherheit sein. Benennen Sie diese Gefühle nicht, werden Sie schnell zum „Spielball“ Ihres Gegenübers. Im dritten Schritt legen Sie Ihre Erwartungen an das Gesprächsergebnis fest und benennen die Konsequenzen, wenn keine Veränderung eintritt. Danach kann Ihr Gegenüber antworten. Er oder sie hat also keinen Gestaltungsspielraum beim „Ob“, sehr wohl aber beim „Wie“. Er oder sie wird aufgefordert eigene Lösungsvorschläge zu machen. Wichtig ist dabei, geduldig und beharrlich auf Vorschläge zu warten und die Argumente (in der Regel Gegenargumente zur Veränderungserwartung) tatsächlich ernst zu nehmen. Denn die Akzeptanz- und Umsetzungswahrscheinlichkeit von eigenen Veränderungsvorschlägen ist zusammen mit dem Gefühl „ernst genommen zu werden“ um bis zu 100 % höher, als die Wahrscheinlichkeit „fremde“ Vorschläge umzusetzen, weil man „muss“. Besonders, wenn es dabei um die Veränderung des eigenen Verhaltens geht.</p>	<p>... Die Person, die notorische keinen Gehörschutz trägt, bringt immer wieder neue „Problem“-Argumente (unbequem, wichtige Dinge können nicht gehört werden, zu weit weg vom Arbeitsplatz, anatomische oder medizinische Probleme...) ... Das Ergebnis des FEE-Gesprächs: Die betroffene Person trägt den Gehörschutz und bittet andere Beschäftigte, sie sofort zu erinnern, wenn sie es vergessen hat. Arbeitgeber oder Arbeitgeberin unterstützt im Gegenzug bei der Problemlösung. Die Probleme werden gemeinsam mit der betroffenen Person und der SiFa sowie dem Betriebsarzt/der Betriebsärztin geprüft und behoben.</p>

Schritte zur Veränderung	Erlebnisse aus Beratungen zur Verdeutlichung
<b>Schritt: BEWEISEN und BETEILIGEN</b> Sie müssen Menschen finden, die Ihnen zur Seite stehen, die Vorbild sind und Sie bei Ihrem Ziel unterstützen, idealerweise aus dem Umfeld der betroffenen Person.	... Andere Kolleginnen oder Kollegen oder Personen mit Fachfunktion (Personalverantwortliche, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft...), die den Betroffenen gegenüber „in die gleiche Kerbe schlagen“, sich vorbildlich verhalten und dafür auch gelobt werden.
<b>Schritt: ERGRÜNDEN</b> Sie können versuchen das „Warum“ der betroffenen Person herauszufinden, um es direkt anzusprechen zu können.	Häufige Motive für riskante Verhaltensweisen oder Regelbruch sind Langeweile/Unterforderung, Bequemlichkeit, die Suche nach Aufmerksamkeit, Trotz aufgrund fehlender Anerkennung, Unwissen oder Unsicherheit (weil Vorgesetzte sich widersprüchlich verhalten), vermeintlicher Zeitdruck oder Gruppendruck.
<b>Schritt: LOBEN</b> Sie müssen Situationen finden, ansprechen und loben, in denen sich ein „schwieriger Fall“ ausnahmsweise einmal gesund und sicher verhält.	Damit wird klar, was Sie wollen und die Betroffenen merken, dass sie sich tatsächlich verändern können und dass das auch bemerkt wird.
<b>Schritt: HANDELN</b> Sie müssen konsequent sein. Regeln müssen für alle gelten, ohne Ansehen der Person oder Hierarchieebene.	Wirksame „Bestrafungen“ in diesem Zusammenhang könnten beispielsweise sein: Der „Regelbrecher/die Regelbrecherin“ führt die Schulung der anderen durch oder führt zwei Wochen lang Tagebuch über das eigene Verhalten (wann, wo, wie, welche Sicherheitsregel eingehalten).

### 3. Kurz-Checkliste für die „Smartphone-Tasche“

- ✓ Belohnen Sie regelmäßig und systematisch das sichere, gewünschte Verhalten.
- ✓ Erleichtern Sie das sichere Verhalten durch gute und passende technische und organisatorische Maßnahmen.
- ✓ Sanktionieren Sie konsequent das unsichere, unerwünschte Verhalten.
- ✓ Erschweren Sie unsicheres, riskantes Verhalten durch passende technische und organisatorische Maßnahmen.
- ✓ Seien Sie ein Vorbild.
- ✓ Nehmen Sie Einwände der Beschäftigten ernst, aber diskutieren Sie niemals über das „Ob“, sondern nur über das „Wie“.
- ✓ Gehen Sie aus keinem Gespräch, ohne genau zu wissen, wie sich das Verhalten in Zukunft verändern und woran man das erkennen wird – auf „beiden Seiten“.

### 4. Häufige Fehler

- Unterschiedlich konsequentes Handeln nach „Freundschaftsgrad, Hierarchieebene, eigenem Zeitdruck etc.“
- Verhaltensmaßnahmen „verordnen“, bevor eine technische oder organisatorische Maßnahme ausprobiert wurde.
- Von anderen Personen eine Veränderung verlangen, ohne selbst etwas an sich zu verändern.
- Mitarbeitende „über einen Kamm scheren“. Wenn es Verhaltensprobleme gibt, werden alle bestraft oder niemand gelobt.
- Die „guten Taten“/Verhaltensweisen der Vergangenheit werden auf einmal nicht mehr erwähnt und gesehen.
- Über gute Veränderungen oder Verhaltenstendenzen in die richtige (sichere) Richtung wird nicht gesprochen. Auch werden positive Entwicklungen in Abteilungen/Bereichen betriebsintern zu wenig „vermarktet“.