

VVST

Basler Risikotag vom 9. November 2012

«Personalmotivation und Sicherheit im öffentlichen Verkehr»

Dr. Norbert Schmassmann, Direktor Verkehrsbetriebe Luzern AG



Mögliche Fragestellungen laut Briefing des VVST

- Wie hängen Freude an der Arbeit und Betriebssicherheit zusammen?
- Arbeitet motiviertes Personal sicherer, vermeidet es eher Unfälle?
- Fördert umgekehrt ein erhöhter Sicherheitsstandard quasi automatisch die Motivation des Personals?
- Haben die Mitarbeitenden mehr Freude an der Arbeit, wenn sie diese in einem sicheren Umfeld leisten können?
- Wie kann das Personal direkt zu einem sicheren Verhalten motiviert werden?
- Helfen Auszeichnungen für besondere Leistungen (z.B. die Verleihung einer Urkunde an erfolgreiche Chauffeure) oder eher Kontrollen und Repressalien bei Fehlverhalten?
- Spielt das Thema Motivation/Sicherheit bei der vbl AG eine Rolle?

Mögliche Vorwegantworten (Vermutungen)

Hängen Freude an der Arbeit und Betriebssicherheit zusammen?

JA

Arbeitet motiviertes Personal sicherer, vermeidet es eher Unfälle?

JA

Fördert umgekehrt ein erhöhter Sicherheitsstandard quasi automatisch die Motivation des Personals?

JA

Haben die Mitarbeitenden mehr Freude an der Arbeit, wenn sie diese in einem sicheren Umfeld leisten können?

JA

Kann das Personal direkt zu einem sicheren Verhalten motiviert werden?

JA

Helfen Auszeichnungen für besondere Leistungen (z.B. die Verleihung einer Urkunde an erfolgreiche Chauffeure)?

JA

Spielt das Thema Motivation/Sicherheit bei der vbl AG eine Rolle?

JA

Eingrenzung des Themas.

Worüber ich nicht sprechen werde:

- Sicherheit der öV-Arbeitsplätze im Sinne der Einhaltung von SUVA-Vorschriften oder der Befolgung von EKAS-Richtlinien
- Arbeitsplatzsicherheit oder Kündigungsschutz im Bereich der öV-Branche

Worüber ich sprechen werde:

- Allgemein über die «öV-Sicherheit» im Sinne der Sicherheit der Fahrgäste, d.h. indirekt im Sinne der Unfallprävention
- Speziell über die Frage, ob und wie diese «öV-Sicherheit» mit der Motivation der (Fahrdienst-)Mitarbeiter zusammenhängt.
- Massnahmen, die zur Erhöhung der Motivation – im Hinblick auf die Erhöhung der «öV-Sicherheit» – ergriffen werden können.

«Personalmotivation und öV-Sicherheit»

Gliederung des Referates:

1. Was alles beeinflusst die Sicherheit im öffentlichen Verkehr?
2. Was kann aus Mitarbeiterumfragen zum Thema öV-Sicherheit abgeleitet werden?
3. Gibt es Forschungen auf diesem Gebiet? Und wenn ja, was sind die Ergebnisse?

Welche Motivationsmassnahmen sollen zur Erhöhung der öV-Sicherheit ergriffen werden?



«Personalmotivation und öV-Sicherheit»

Gliederung des Referates:

1. Was alles beeinflusst die Sicherheit im öffentlichen Verkehr?
2. Was kann aus Mitarbeiterumfragen zum Thema öV-Sicherheit abgeleitet werden?
3. Gibt es Forschungen auf diesem Gebiet? Und wenn ja, was sind die Ergebnisse?



Ohne Worte.



Was war die Ursache?

Es wurden in den Medien viele Fragen gestellt.

- Hätte mit einer abgeschrägten Tunnelbucht der Unfall – wenn nicht vermieden – so doch „abgemildert“ werden können?
- Lag am Bus ein technischer Defekt vor?
- Fuhr der Bus zu schnell?
- Wurde der Chauffeur abgelenkt?
- Wurde der Chauffeur von einem Unwohlsein befallen?
- Hatte der Chauffeur ein gesundheitliches Problem?
- Hat der Chauffeur Medikamente eingenommen?
- Lag menschliches Versagen vor?

Folgende Fragen wurden nicht gestellt:

- War der Chauffeur an diesem Tag „motiviert“ bzw. „gut drauf“?
- Hatte er am Unglückstag ein „Motivationsstief“?
- War er am besagten Tag „nicht gut drauf“?

Solche Fragen wären als pietätlos empfunden worden.

Was lernen wir daraus?

Umkehrschlüsse sind oft unzulässig.

- Die Ursache eines konkreten Unfalles kann *rechtlich* und *technisch* nicht auf die fehlende Motivation eines Fahrers zurückgeführt werden.
- Daraus aber den Umkehrschluss zu ziehen, dass die Motivationslage eines Chauffeurs oder eines Lokomotivführers für die Sicherheit keine Rolle spielt, wäre aber falsch und unzulässig.

Objektive Faktoren / „hard factors“ zur öV-Sicherheit.

Dazu gehören folgende Punkte oder Massnahmen:

- Sicherheitseinrichtungen in Fahrzeugen und an Fahrbahnen
- Künstliche Intelligenz, um z.B. das Aufeinanderprallen von Zügen logisch zu verunmöglichen
- Ausbildungsniveau des eingesetzten Personals
- Vorhandensein eines Risiko- und Sicherheitsmanagements im öV
- Gesundheitschecks beim öV-Betriebspersonal
- Prämierung von Fahrern, die längere Zeit unfallfrei gefahren sind
- Regelmässige (unangekündigte) Fahrkontrollen
- Repressalien bei Fehlverhalten

Subjektive Faktoren / „soft factors“ zur öV-Sicherheit.

Dazu gehören folgende Punkte oder Massnahmen:

- Ausprägung der Unternehmenskultur?
- Fühlt sich der Mitarbeiter körperlich und psychisch gesund?
- Hat der Mitarbeiter *innerhalb* des Unternehmens ein gutes Umfeld?
- Hat der Mitarbeiter *ausserhalb* des Unternehmens ein gutes Umfeld?
- Sieht der Mitarbeiter in seiner Arbeit einen Sinn?
- Motiviert ihn die ihm übertragene Aufgabe?
- Wie steht es um die Arbeitseinstellung und Selbstmotivation des Mitarbeiters?
- Welche Rolle spielen die Vorgesetzten? Sind sie ein Vorbild?

Thesen (1).

Im Sinne einer ersten Zwischenbilanz → folgende Thesen:

1. Zwischen Personalmotivation und Sicherheit im öV ist ein positiver Zusammenhang anzunehmen.
2. Es gibt aber zahlreiche andere – ebenso wichtige – Einflussfaktoren, die auf die öV-Sicherheit einwirken.
3. Unter den Faktoren, die die öV-Sicherheit beeinflussen, dürfte die Personalmotivation einen wichtigen Faktor darstellen.
4. Der Einfluss der Personalmotivation dürfte grösser sein als man vermutet und zugibt!

«Personalmotivation und öV-Sicherheit»

Gliederung des Referates:

1. Was alles beeinflusst die Sicherheit im öffentlichen Verkehr?
2. Was kann aus Mitarbeiterumfragen zum Thema öV-Sicherheit abgeleitet werden?
3. Gibt es Forschungen auf diesem Gebiet? Und wenn ja, was sind die Ergebnisse?



Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen.

Was dabei alles abgefragt wird:

- Arbeitssituation, Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld
- Beurteilung des direkten Vorgesetzten
- Beurteilung der Geschäftsleitung
- Mitarbeitervertretung (z.B. Mitarbeiterausschüsse oder Personalkommission)
- Akzeptanz und Engagement der Personalverbände
- Aus- und Weiterbildung
- Lohn und Lohnnebenleistungen
- Information und Kommunikation
- Unternehmensimage bzw. die Identifikation mit der Firma

Zufriedenheits-Engagement-Portfolio

↑ Zufriedenheit			
hoch	„abwartend Zufriedene“ 6 %	„engagiert Zufriedene“ 69 %	Engagement →
tief	„nicht engagierte Unzufriedene“ 8 %	„engagiert Unzufriedene“ 17 %	
	tief	hoch	

Thesen (2).

Im Sinne einer zweiten Zwischenbilanz → folgende Thesen:

1. Motivierte Mitarbeitende geben mehr Sorge, üben ihre Tätigkeit mit mehr Freude aus und beachten Sicherheitsvorschriften und Sicherheitsempfehlungen mit mehr Engagement.
2. Mitarbeitende mit hoher Motivation sind gegenüber dem Unternehmen loyaler und verfügen über einen grösseren „Firmenstolz“. Eine positive Einstellung zu Betriebs- und Sicherheitsvorschriften trägt dazu bei, dass weniger passiert.
3. Schlecht motivierte Mitarbeitende sind ein Sicherheitsrisiko.

Indirekt wird die öV-Sicherheit erhöht, wenn die Mitarbeiter mit ihren Anliegen **ernst genommen** werden.

Beispiel:

- Überwachungskameras / Videoüberwachung:
 - präventive Wirkung
 - Erhöhung der subjektiv empfundenen Sicherheit
 - sowohl bei den Fahrgästen
 - als auch bei den Mitarbeitern (!)
 - Steigerung der Motivation
 - indirekter Beitrag zur Erhöhung der Sicherheit

«Personalmotivation und öV-Sicherheit»

Gliederung des Referates:

1. Was alles beeinflusst die Sicherheit im öffentlichen Verkehr?
2. Was kann aus Mitarbeiterumfragen zum Thema öV-Sicherheit abgeleitet werden?
3. **Gibt es Forschungen auf diesem Gebiet? Und wenn ja, was sind die Ergebnisse?**



Eine Stimme aus der Wissenschaft.

Mihaly Csikszentmihalyi



- Was meint dieser ungarisch-amerikanische Professor zum Thema?
- Im Folgenden versuche ich, einige Überlegungen und Erkenntnisse von Csikszentmihalyi auf die Fragestellung des Themas «Personalmotivation und öV-Sicherheit» zu adaptieren.

Zwei Sorten von Stress.

Es gibt offenbar guten und schlechten Stress.

- Eustress = «guter Stress»
- Distress = «schlechter Stress»

Motivation?

Nein, Motivation gibt es nicht.

- Es gibt m.E. nur die **Selbst**motivation.
- Wer aus eigenem Willen und eigener Überzeugung etwas macht, tut dies mit mehr Energie, mehr Engagement, grösserer Ausdauer und auch grösserer Sorgfalt als jemand mit geringerer Motivation.
- Gerade die Begriffe wie Engagement, Ausdauer und Sorgfalt haben aber einen direkten Bezug zum Thema Sicherheit.

Was man gerne macht, macht man besser.

Konfuzius soll einmal gesagt haben:

*«Suche dir eine Arbeit, die du liebst,
und du musst nie wieder arbeiten müssen.»*



Oder das Gleiche anders gesagt.

Csikszentmihalyi meint:

«Glücklich und erfüllt sind selten die Faulen, sondern diejenigen, die sich anhaltende positive Anspannung, Ergebnisse und Erfolgserlebnisse verschaffen.»

Thesen (3).

Im Sinne einer vorläufigen „Schlussbilanz“ → folgende Thesen:

- Eine hohe (Selbst-)Motivation reduziert die Stresswahrnehmung und stärkt die Stressresistenz.
- Interessante Aufgaben, die den Betroffenen sinnvoll erscheinen, sowie Ziele, mit denen sich die Mitarbeitenden identifizieren können, tragen dazu bei, dass der (negative) Stress erheblich gesenkt wird. Die „Probleme“ werden damit ihrer Macht als Stressor enthoben.
- Adaptiert auf unser Thema: **Eine hohe Personalmotivation erhöht *mit Sicherheit* die Sicherheit im öffentlichen Verkehr.**

Thesen zu möglichen Massnahmen.

Abzulehnen sind alle Massnahmen, die demotivieren.

- Prämierung von Fahrern, die längere Zeit unfallfrei gefahren sind (kann insgesamt mehr Unheil anrichten!).
- Repressalien bei Fehlverhalten (mit Sicherheit kontraproduktiv)
- Regelmässige (unangekündigte) Fahrkontrollen (kann sich – falsch konzipiert – ebenfalls kontraproduktiv auswirken)
- Falsch verstandene Perfektionskultur («Angstkultur», keine Fehler machen dürfen)

Zu befürwortende (sinnvolle/wirksame) Massnahmen:

- Richtige Auswahl der Fahrer (mit positiver Einstellung und hoher Selbstmotivation!)
- Gesundheitschecks beim Betriebspersonal (bei Eintritt und später)
- Förderung gute Unternehmenskultur
- gutes Mitarbeiterumfeld (*innerhalb* und *ausserhalb* Unternehmen)
- Sinnhaftigkeit der übertragenen Aufgaben (→ Kundenorientierung!)
- Aus- und Weiterbildung Fahrpersonal
- Risiko- und Sicherheitsmanagement
- Technische Sicherheitseinrichtungen (Fahrzeuge, Fahrbahnen)
- Künstliche Intelligenz (technisch-logische Vermeidung von Unfällen)
- Überwachungskameras

Stress und Sicherheit im motorisierten Individualverkehr?



Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.

