



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT | **IVSS**



**WELTFORUM FÜR
SOZIALE SICHERHEIT**

MARRAKESCH 2022

Weltforum für soziale Sicherheit

34. Generalversammlung der IVSS

Marrakesch, Marokko, 24.–28. Oktober 2022

Vision Zero und Wohlbefinden

Zusammenfassender Bericht

Stavroula Leka

Business School der Universität Cork und Universität Nottingham

Besonderer Ausschuss für Prävention

Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit

Genf

Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) ist die weltweit führende internationale Organisation für Institutionen, Regierungsstellen und Behörden, die sich mit der sozialen Sicherheit befassen. Die IVSS fördert Exzellenz in der sozialen Sicherheit durch Leitlinien, die international anerkannte Berufsstandards darstellen, Expertenwissen, Dienstleistungen und Unterstützung, die ihre Mitglieder weltweit befähigen, dynamische Systeme der sozialen Sicherheit und entsprechende Politik zu entwickeln.

Die IVSS-Fachausschüsse spielen in der Vereinigung eine zentrale Rolle. Sie sind das Rückgrat ihrer Wissensentwicklung und fachlichen Arbeit und sind in 13 Themengebieten organisiert, die es den IVSS Mitgliedern erlauben, ihre Anstrengungen auf ihr spezielles Interessengebiet zu konzentrieren.

Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen nicht unbedingt jenen der IVSS oder ihrer Mitglieder. Copyright- und Nutzungsbedingungen sind auf der Website aufgeführt: www.issa.int/site-policy.

Vision Zero und Wohlbefinden

Zusammenfassender Bericht

Stavroula Leka

Business School der Universität Cork und Universität Nottingham

Besonderer Ausschuss für Prävention

Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit

Genf

Zusammenfassung

Die Idee von Vision Zero besteht darin, den Weg zu einem höheren Präventionsniveau einzuschlagen. Vision Zero beruht auf der Annahme, dass alle arbeitsbedingten Unfälle, Schadensfälle und Krankheiten vermeidbar sind. Das Konzept Vision Zero der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) ist flexibel und kann innerhalb jedes Kontexts an die jeweiligen Präventionsprioritäten für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden angepasst werden. Wohlbefinden bei der Arbeit bezieht sich auf die aktive Förderung, Erhaltung und Nachhaltigkeit gesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen, damit die geistige Gesundheit der Beschäftigten und ihre Fähigkeit, produktiv und kreativ zu arbeiten, erhalten bleiben, sowie auf die aktive Prävention schlechter Gesundheit und ungunstiger psychosozialer Arbeitsbedingungen.

Für jede Organisation, die geschäftliche Exzellenz anstrebt, sollte die Entwicklung gesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen und gesundheitsfördernder Strukturen eine Priorität sein, um bestmögliche Arbeitsplätze zu schaffen und Führungskräfte und Angestellte zu halten und anzuwerben. Ungesunde psychosoziale Umweltbedingungen sollten beseitigt werden, zum Beispiel dadurch, dass man sich überlegt, wie ein Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und Ressourcen zu erreichen ist, wie die Arbeitsaufgaben auf Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden abgestimmt werden können oder wie ein Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben durch flexible und anpassbare Arbeitszeiten gefunden werden kann.

Es ist wichtig zu anerkennen, dass die einzelnen Arbeitnehmer nicht nur über eigene Bedürfnisse, Werte, Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, sondern dass ihre Arbeitssituation auch je nach Stellung und Erfahrungen anders aussieht, was bedeutet, dass auch physische, kognitive, emotionale und soziale Aspekte berücksichtigt werden müssen, wenn ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld geschaffen werden soll. Dieser zusammenfassende Bericht schließt mit einer Vorstellung von 7 Goldenen Regeln für Wohlbefinden, die von Organisationen, welche ein gesundes, produktives und anerkanntes Arbeitsumfeld schaffen möchten, angewandt werden können.

1. Einführung

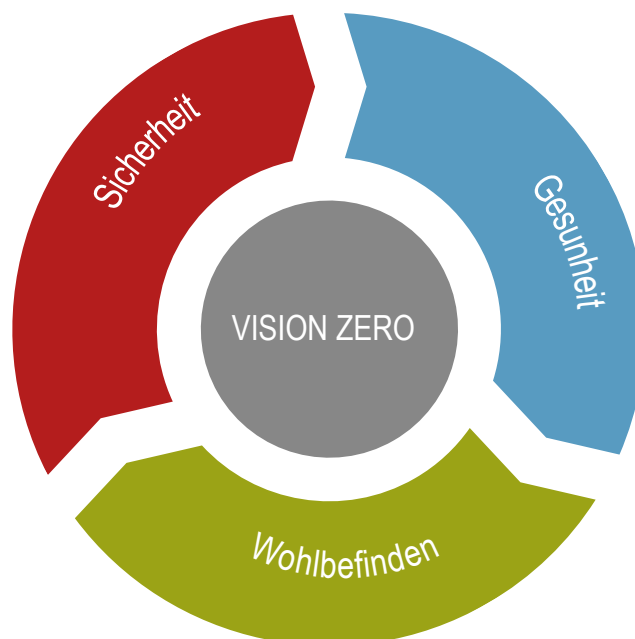
Nach der Lancierung der IVSS-Strategie Vision Zero im Jahr 2017 entwickelte der Besondere Ausschuss für Prävention der IVSS eine Reihe von Leitfäden für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, um die Idee zu verbreiten, dass alle arbeitsbedingten Unfälle und Krankheiten vermeidbar sind. Diese Leitfäden beruhen auf den 7 Goldenen Regeln (IVSS, 2017) und befassen sich hauptsächlich mit branchenspezifischen Risiken. In diesen Leitfäden ist das Wohlbefinden von Arbeitnehmern allerdings nicht berücksichtigt. Die *Leitlinien der IVSS zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz* (IVSS, 2019) bieten andererseits eine gute Grundlage für die Gesundheitsförderung von Angestellten durch Organisationen der sozialen Sicherheit, doch die Werte, Bedürfnisse und Arbeitsansätze der Menschen haben sich in den letzten Jahren verändert, insbesondere seit Ausbruch der Coronapandemie.

2. Vision Zero und die 7 Goldenen Regeln

Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sind weder schicksalhaft noch unvermeidbar – sie haben stets ihre Ursachen. Durch den Aufbau einer starken Präventionskultur lassen sich viele dieser Ursachen ausmerzen, und arbeitsbedingte Unfälle, Schadensfälle und Erkrankungen können vermieden werden. Vision Zero ist ein transformativer Präventionsansatz, der die drei Dimensionen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit auf allen Ebenen integriert (Schaubild 1). Das Konzept Vision Zero der IVSS ist flexibel und kann in jedem Kontext an die jeweiligen Präventionsprioritäten für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden angepasst werden. Dank ihrer Flexibilität ist die Strategie Vision Zero für jeden Arbeitsplatz, jedes Unternehmen und jede Branche in allen Weltregionen hilfreich.

Die 7 Goldenen Regeln stecken den Rahmen für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld ab. Sie können aber auch für Aspekte des Wohlbefindens am Arbeitsplatz eingesetzt werden.

Schaubild 1. Die drei Dimensionen von Vision Zero



7 Goldene Regeln für Vision Zero

1. **Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge!**
2. **Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!**
3. **Ziele definieren – Programm aufstellen!**
4. **Gut organisiert – mit System!**
5. **Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund!**
6. **Wissen schafft Sicherheit!**
7. **In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung!**

3. Wohlbefinden, eine Einführung

Es ist wichtig, zwischen arbeitsbedingtem Stress und fehlendem Wohlbefinden bei der Arbeit zu unterscheiden. Arbeitsbedingter Stress lässt sich als die negative Reaktion von Menschen beschreiben, deren Fähigkeiten und Kompetenzen nicht ausreichend auf die Anforderungen ihrer Arbeit abgestimmt sind und die keine Unterstützung erhalten. Beim Wohlbefinden bei der Arbeit hingegen geht es darum, schlechten psychosozialen Arbeitsbedingungen und schlechter psychischer Gesundheit (wie arbeitsbedingtem Stress) von Anfang an vorzubeugen, aber auch geistige Gesundheit und Erfolg bei der Arbeit zu fördern.

Die Weltgesundheitsorganisation hat Wohlbefinden klar mit psychischer Gesundheit in Verbindung gebracht. Psychische Gesundheit wird definiert als Zustand, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann (WHO, 1948). Wohlbefinden bei der Arbeit bezieht sich daher auf verschiedene Aspekte des Erlebens von Arbeitstätigen, etwa ihre Fähigkeit, produktiv und kreativ zu arbeiten, starke und positive Beziehungen einzugehen, persönliche und gesellschaftliche Ziele zu erreichen und einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten sowie in ihrer Arbeit einen Sinn zu sehen. Maßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden können innerhalb oder außerhalb des Arbeitskontexts ergriffen werden. Unter die Maßnahmen am Arbeitsplatz fallen Eingriffe in die Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung des jeweiligen Arbeitsumfelds und der Arbeitstätigen.

Ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld umfasst eine angemessene soziale Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen, einen angemessenen Grad der Selbstständigkeit sowie Möglichkeiten für Lernen und Weiterentwicklung. Ein derartiges Arbeitsumfeld kann sich positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden, aber auch auf die Sicherheit auswirken. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich psychosoziale Faktoren der Arbeitsorganisation und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz sowohl auf das physische als auch auf das psychische Befinden auswirken können. Gleichzeitig kann das physische Arbeitsumfeld direkte Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden haben.

„Wohlbefinden: Psychische Gesundheit bei der Arbeit bezieht sich auf die aktive Förderung, Erhaltung und Nachhaltigkeit gesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen, damit die geistige Gesundheit der Beschäftigten und ihre Fähigkeit, produktiv und kreativ zu arbeiten, erhalten bleiben, sowie auf die aktive Prävention schlechter Gesundheit und unguter psychosozialer Arbeitsbedingungen.“

Quelle: Adaptiert von IVSS (2020).

4. Wichtige Überlegungen zum psychosozialen Arbeitsumfeld

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Organisationskultur, die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und ein gutes soziales Umfeld eine große Rolle bei den Entscheidungen der Menschen spielen, wenn es darum geht, eine Arbeitsstelle auszuwählen oder eine Arbeitsstelle behalten zu wollen. Dies gilt insbesondere für jüngere Generationen, die viel öfter bereit sind, ihre Arbeitsstelle zu wechseln, um gute Arbeitsbedingungen zu finden (OECD, 2018). Arbeitgeber richten daher ein verstärktes Augenmerk auf die Einstellung und die Anwerbung von Talenten sowie auf die Entwicklung gesunder Arbeitsumgebungen, in denen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz groß geschrieben werden.

Organisationen, die ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld pflegen, können bedeutende Vorteile, Wertschöpfung und hohe Renditen erzielen. Tun sie dies jedoch nicht, stehen sie vor großen Herausforderungen und sehen manchmal sogar ihre Tragfähigkeit gefährdet. Wie gut eine Organisation ihre Risiken im Zusammenhang mit verschiedenen psychosozialen Aspekten bewältigen kann, bestimmt mit, ob sie positive oder negative Ergebnisse erzielt (Tabelle 1).

Tabelle 1. Gesundheitsfördernde und gesundheitsschädliche psychosoziale Aspekte des Arbeitsumfelds

Aspekte	Ungesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen	Gesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen
Organisationskultur & Funktionieren	Schlechtes psychosoziales Sicherheitsklima, schlechte Kommunikation, geringe Unterstützung für Problemlösungen und persönliche Entwicklung, mangelnde Definition oder Übereinstimmung über die Ziele der Organisation	Gutes psychosoziales Sicherheitsklima, klare Ziele der Organisation, geeignete Unterstützung für Problemlösungen und persönliche Entwicklung, gute Kommunikationsprozesse
Arbeitsinhalt	Fehlende Vielfalt oder zu kurze Arbeitszyklen, fragmentierte oder scheinbar sinnlose Arbeit, Tätigkeit unterhalb der Qualifikation der Arbeitnehmer, hohe Unsicherheit, viele menschliche Kontakte (Unterbrechungen) während der Arbeit	Sinnvolle Arbeit, passende Qualifikation, als interessant empfundene Arbeit und daher hohes Engagement, angemessene Unterstützung
Arbeitsbelastung & Arbeitstaktung	Überlastung oder zu geringe Arbeitsbelastung, von Maschinen oder Algorithmen vorgegebene Arbeitstaktung, hoher Zeitdruck, ständiges Arbeiten mit Fristen	Angemessene Arbeitsbelastung, angemessene Arbeitstaktung, menschlich vorgegebene Arbeitstaktung, vernünftige und erreichbare Fristen

Tabelle 1. Gesundheitsfördernde und gesundheitsschädliche psychosoziale Aspekte des Arbeitsumfelds

Aspekte	Ungesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen	Gesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen
Arbeitszeiten	Schichtarbeit (v. a. unregelmäßige Schichten), Nachtschichten, unflexible Arbeitszeiten, nicht vorhersehbare Arbeitsstunden, lange oder nicht gesellschaftsverträgliche Arbeitszeiten	Vernünftige Schichten und vernünftige Arbeitszeiten für eine gute Vereinbarung von Arbeit und Privatleben, flexible Arbeitspraktiken
Kontrolle	Geringe Beteiligung an der Entscheidungsfindung, mangelnde Kontrolle der eigenen Arbeitsbelastung, Arbeitstaktung, Schichtarbeit	Beteiligung an der Entscheidungsfindung, Kontrolle der eigenen Arbeit
Umgebung & Ausrüstung	Keine passende Ausrüstung vorhanden, verfügbar oder gewartet, schlechte Arbeitsumgebung wie enge Platzverhältnisse, schlechte Beleuchtung, hoher Lärmpegel	Gute physische Arbeitsbedingungen gemäß Leitfäden für gute Praxis
Zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz	Soziale oder räumliche Isolation, schlechtes Verhältnis zu Vorgesetzten, zwischenmenschliche Konflikte, fehlende soziale Unterstützung, Belästigung, Gewalt	Gute Beziehungen am Arbeitsplatz, Teamarbeit, soziale Unterstützung, gute Strategien und klares Vorgehen für die Konfliktbewältigung
Rolle innerhalb der Organisation	Unklare Rollen, Rollenkonflikte, zu viel Verantwortung für die einzelnen Mitarbeitenden	Klare Rollen und klare Verantwortungsbereiche, angemessene Unterstützung für das Erreichen der Ziele
Persönliche Entwicklung	Stagnation in der Karriere und Ungewissheit, zu geringe oder zu starke Beförderung, schlechte Bezahlung, unsichere Arbeitsstelle, geringes soziales Ansehen der Tätigkeit	Angemessene Karriereaussichten und Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend den Kompetenzen und der Leistung, angemessene Belohnung für Anstrengungen, wertvolle bzw. sinnvolle Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit
Schnittstelle Arbeit /zu Hause	Widerstreitende Anforderungen am Arbeitsplatz und zu Hause, Schwierigkeiten beim Homeoffice, geringe Unterstützung zu Hause, zwei Karrieren pro Haushalt	Vereinbarung von Arbeit und Privatleben, unterstützende Organisationsstrategie und Praxis für ein „ausgeglichenes Leben“

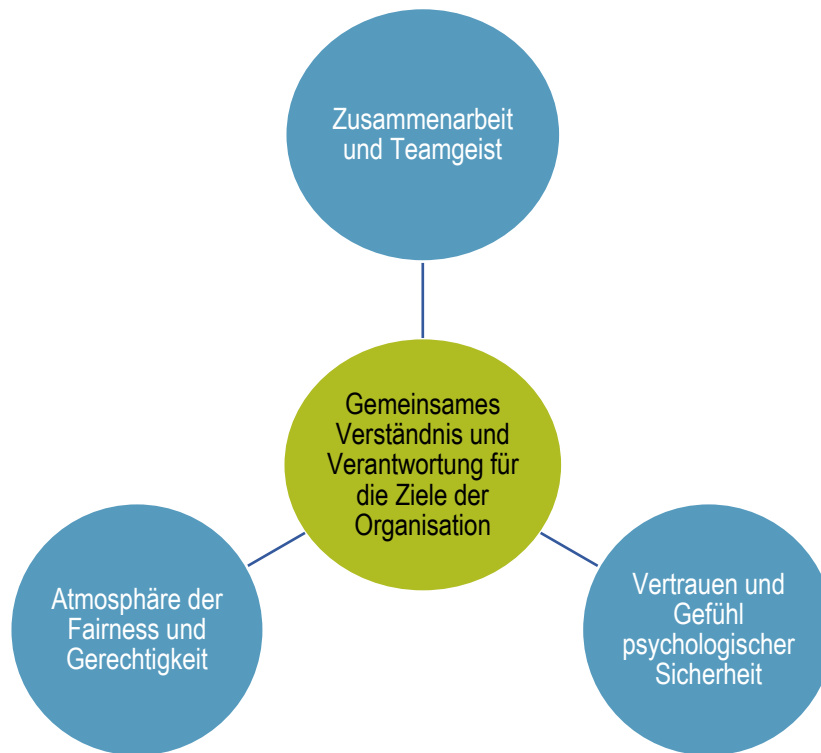
Quelle: Adaptiert von Jain, Leka und Zwetsloot (2018).

4.1. Die Sicht der Organisation auf das Wohlbefinden

Organisationen sollten darauf achten, dass sie ein Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und den Ressourcen schaffen, beispielsweise durch eine Arbeitsbelastung und eine Arbeitstaktung abgestimmt auf die Personaldecke; dass sie klare Rollen und Verantwortungsbereiche schaffen und auf vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen achten, einschließlich der Vermeidung von Konflikten und Mobbing; dass sie die Anstrengungen, die die Arbeitenden leisten, durch verschiedene Arten von Belohnungen und Anerkennung ausgleichen; dass sie die Aufgaben auf die Möglichkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden abstimmen; und dass sie die Vereinbarung von Arbeit und Privatleben mittels flexibler und anpassbarer Arbeitspraktiken fördern.

Auf der Ebene der Organisation ist es wichtig, dass das Wohlbefinden in den Zielen der Organisation berücksichtigt wird, und dass es ein gemeinsames Verständnis dieser Ziele und der entsprechenden Verantwortungsbereiche gibt. Zu den wichtigen Aspekten des Wohlbefindens auf der Ebene der Organisation gehören Vertrauen und ein starkes Gefühl psychologischer Sicherheit, das es sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitenden erlaubt, über Schwierigkeiten in Bezug auf das Wohlbefinden zu sprechen und gute Praxis zu loben. Dafür braucht es allerdings eine Kultur der Zusammenarbeit und der Unterstützung, die durch Fairness und Gerechtigkeit grundiert sein muss. Führungskräfte und Angestellte zögern oft, über psychische Gesundheitsprobleme zu reden. Dies kann dann dazu führen, dass die Einzelperson im Scheinwerferlicht steht und nicht die Organisation.

Schaubild 2. Aspekte des Wohlbefindens auf der Ebene der Organisation



Quelle: Human House (2022).

4.2. Die Sicht der Angestellten auf das Wohlbefinden

Es ist wichtig zu anerkennen, dass die einzelnen Angestellten nicht nur ihre eigenen Bedürfnisse, Werte, Kompetenzen und Fähigkeiten haben, sondern dass ihre Arbeitssituation auch je nach ihrer Stellung und ihren Erfahrungen unterschiedlich ist. Deshalb gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, darunter körperliche, kognitive, emotionale und zwischenmenschliche Anforderungen, Zugang zu Informationen und Vorhersehbarkeit, verfügbare Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen, Selbstständigkeit und Einfluss auf das eigene Arbeitsleben sowie Anerkennung und das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Diese und andere Aspekte des psychosozialen Arbeitsumfelds sind keineswegs statisch und sollten deshalb über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren systematisch beurteilt werden, insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Veränderungen innerhalb einer Organisation ein verbreitetes Phänomen sind.

Schaubild 3. Aspekte des Wohlbefindens auf der Ebene der Angestellten

Quelle: Human House (2022).

7

Außerdem müssen Arbeitgeber, wenn sie sich wirklich für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden einsetzen wollen, eine gute Vereinbarung von Arbeit und Privatleben ermöglichen. Es ist allgemein bekannt, dass Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden durch verschiedene gesellschaftliche Aspekte beeinflusst werden, und die Arbeit ist einer davon. Der sozioökonomische Hintergrund, der kulturelle Hintergrund und der Zugang zu Unterstützungsdienstleistungen sind weitere wichtige Aspekte. Arbeitgeber sind dafür verantwortlich, dass sie gesunde Arbeitsbedingungen bieten, aber es ist auch wichtig, dass sie das allgemeine Umfeld, in dem ihre Angestellten leben, sowie die damit verbundenen Herausforderungen im Auge behalten.

4.3. Die internationale Sicht auf das Wohlbefinden

Um die Herausforderungen durch psychosoziale Risiken zu bewältigen, wurden auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene verschiedene strategische Maßnahmen umgesetzt (IAA, 2016). Zahlreiche Länder verfügen mittlerweile über besondere Gesetze, die sich mit Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden befassen. Jüngst wurde auch eine internationale Norm in diesem Bereich eingeführt: ISO 45003:2021 (ISO, 2021).

Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit werden vermehrt als wichtiger Bestandteil verantwortungsvoller Geschäftspraxis gesehen, und dabei wird auch berücksichtigt, dass Organisationen sich nach außen nicht als verantwortungsvoll und gut darstellen können, wenn es um die interne soziale Performance schlecht bestellt ist (Jain, Leka und Zwetsloot, 2018). Eine aktive und gesunde Belegschaft wird als entscheidender Faktor einer tragfähigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung gesehen, wie sie übrigens auch in den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ausdrücklich anerkannt wird (VN, 2015).

5. Das Präventionsniveau für optimales Wohlbefinden am Arbeitsplatz mit Vision Zero

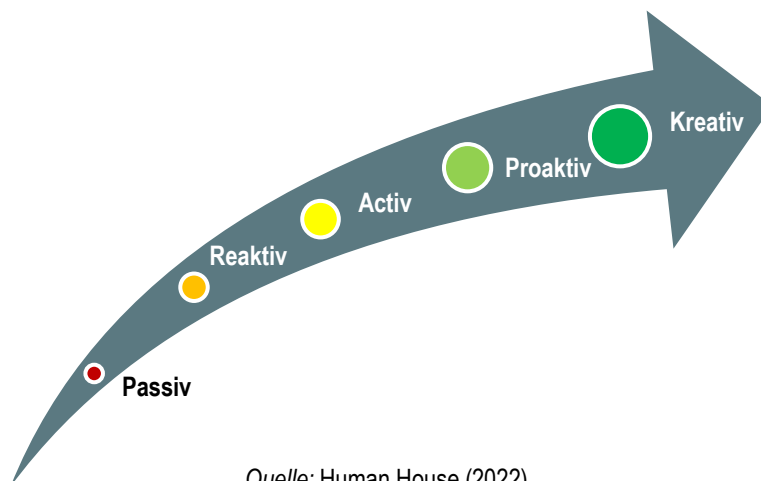
Die Idee von Vision Zero besteht darin, den Weg zu einem höheren Präventionsniveau einzuschlagen. Vision Zero beruht auf der Annahme, dass alle arbeitsbedingten Unfälle, Schadensfälle und Krankheiten vermeidbar sind. Vision Zero bedeutet deshalb Ehrgeiz und Engagement, um sicheres und gesundes Arbeiten zu ermöglichen und sicherzustellen, indem alle Unfälle, Schadensfälle und Erkrankungen dank der 7 Goldenen Regeln vermieden werden und Exzellenz im Arbeitsschutz gefördert wird. Dies gilt auch für das Wohlbefinden bei der Arbeit.

Risiken aufgrund ungesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen können wie alle anderen Risikoarten systematisch angegangen werden. Ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld, beispielsweise dank einer angemessenen sozialen Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen, eines angemessenen Grads der Selbstständigkeit und Chancen für Lernen und Weiterentwicklung, kann sich positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden, aber auch auf die Sicherheit auswirken.

Die Organisationen befinden sich in unterschiedlichen Stadien auf ihrer Reise hin zu mehr Wohlbefinden und zu mehr Prävention. Einige sind vielleicht passiv oder reagieren nur, wenn Probleme auftreten, während andere sich aktiv verhalten und bereits verschiedene Maßnahmen eingeführt haben, um das Wohlbefinden bei der Arbeit zu fördern. Und es gibt einige wenige Organisationen, die gemäß dem Reifegradmodell für Unternehmen von Vision Zero als proaktiv oder gar kreativ angesehen werden (Schaubild 4). Diese Organisationen gehen die Frage des Wohlbefindens präventiv an und erachten sie als eine Priorität. Sie achten darauf, den besten Arbeitsplatz zu schaffen, um Manager und Angestellte zu halten und anzuwerben.

- **Passives Niveau:** Wohlbefinden ist keine Priorität der Organisation.
- **Reaktives Niveau:** Die Organisation kümmert sich nur um das Wohlbefinden, wenn es beispielsweise zu vielen stressbedingten Zwischenfällen oder Konflikten kommt.
- **Aktives Niveau:** Wohlbefinden wird zwar als Priorität ausgegeben, aber die Taten der Organisation folgen nicht immer den Worten.

Schaubild 4. Präventionsniveaus von Organisationen:
Reifegradmodell für Unternehmen von Vision Zero



Quelle: Human House (2022).

- **Proaktives Niveau:** Die Organisation geht das Wohlbefinden prioritär an und hat ein Auge für das Verhindern psychischer Beschwerden, noch bevor diese auftreten.
- **Kreatives Niveau:** Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist integrativer Bestandteil der Organisationsführung und wird täglich neu beurteilt. Die Organisation achtet darauf, den besten Arbeitsplatz zu schaffen, um Manager und Angestellte zu halten und anzuwerben.

6. Entwicklung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds und Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit innerhalb der Präventionsstrategie von Vision Zero

Will eine Organisation im Reifegradmodell für Unternehmen von Vision Zero ein proaktives oder kreatives Niveau erreichen, dann muss sie sich aktiv für ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld einsetzen. Die Einrichtung gesunder Arbeitsplätze sendet auch ein klares Signal, dass die Organisation das Wohlbefinden prioritär im Auge behält und das Wohlbefinden täglich Bestandteil der Geschäftsentscheidungen ist. Gemäß Weltgesundheitsorganisation ist ein gesunder Arbeitsplatz ein Arbeitsplatz, an dem Arbeitnehmer und Führungskräfte gemeinsam und kontinuierlich daran arbeiten, den Schutz und die Förderung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden aller Arbeitnehmer zu verbessern und die Arbeitsplätze nachhaltig zu gestalten (WHO, 2010).

9

6.1. Wie sich ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld erreichen lässt

Will man das Wohlbefinden proaktiv angehen, dann muss es Teil der Strategien, Tätigkeiten und Praktiken der Organisation sein, also in ihren Geschäftsprozessen, Systemen und Kulturen sowie in der Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeitenden und in den Personalprozessen berücksichtigt werden. Ein gesunder Arbeitsplatz stellt keinen festen Zustand dar, sondern er ist das Ergebnis eines laufenden Verbesserungsprozesses, was bedeutet, dass die Risiken für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden ständig neu beurteilt werden müssen. Dieser Prozess lässt sich grob in folgende Schritte unterteilen:

1. **Bildung eines Teams:** Der erste kritische Schritt besteht darin, dass die Führungskräfte und wichtigsten Exponenten innerhalb der Organisation mobilisiert und dazu gewonnen werden müssen, dass sie sich engagieren. Mindestens die Hälfte des Teams sollte aus Mitgliedern bestehen, die keine leitenden Angestellten sind, und es sollte gemäß der Diversität der Belegschaft auf eine gerechte Verteilung der Geschlechter und anderer Merkmale geachtet werden.
2. **Beurteilung:** Der zweite Schritt besteht darin, die aktuelle Situation der Angestellten und der Organisation zu beurteilen und gleichzeitig die für die Zukunft erwünschten Ergebnisse festzulegen. Dazu sollten Daten gesammelt werden zu demografischen Informationen, Invalidität, Berufserkrankungen und Verletzungen, Wohlbefinden und Engagement der Angestellten sowie zu Produktivität, Personalfuktuation und zu den im Risikomanagement ermittelten Problemen der Organisation.

3. **Priorisierung und Entwicklung eines Maßnahmenplans:** Nachdem alle Daten gesammelt sind, ordnet das Team für gesunde Arbeitsplätze die Themen nach ihrer Bedeutung und arbeitet sie nacheinander ab. Bei diesem Entscheidungsfindungsprozess sollte Folgendes berücksichtigt werden: die Präferenzen und Ansichten der Führungskräfte, Angestellten und ihrer Vertreter; das Risiko für die Angestellten; mögliche Lösungen für die Probleme und die Schwierigkeit ihrer Umsetzung sowie die weiterlaufenden Kosten, falls das Problem nicht behoben wird. Auf der Grundlage dieser Priorisierung sollte ein Maßnahmenplan mit den kurz-, mittel- und langfristig zu ergreifenden Maßnahmen entwickelt werden.
4. **Umsetzung:** Der vierte Schritt besteht darin, den Maßnahmenplan gemäß den im vorangehenden Schritt festgelegten Verantwortlichkeiten umzusetzen. In dieser Phase ist die Beteiligung der Angestellten entscheidend, genauso wie die gezeigte Unterstützung und das Engagement des Managements für die einzelnen Strategien oder Programme.
5. **Auswertung und Verbesserung:** Der letzte Schritt besteht schließlich darin zu bestimmen, was funktioniert hat und was nicht, um die jeweiligen Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Sowohl der Umsetzungsprozess als auch die kurz- und langfristigen Ergebnisse sollten ausgewertet werden.

6.2. Wie sich sinnvolle Arbeit und eine gesunde Organisationskultur entwickeln und fördern lassen

10

Um bei der Förderung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden und bei der Entwicklung einer gesunden Organisationskultur Erfolge und ständige Verbesserungen zu erreichen, sollten diese Tätigkeiten als Teil der Praxis der Organisation angesehen werden. Sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmer sollten sich den Prozess „zu eigen machen“. Alle wichtigen Akteure, die einen Beitrag zu einem gesunden Arbeitsplatz leisten und ihn selbst gestalten können, sollten bestimmt und aktiv eingebunden werden, was nicht nur die Nachhaltigkeit der Tätigkeiten sichert, sondern auch hilft, sinnvolle Arbeit zu entwickeln und zu fördern.

Dabei sollten auch die Expertise der Menschen für ihren Arbeitsbereich und ihre kollektive Sicht auf das Arbeitsumfeld berücksichtigt werden. Die Arbeitnehmer und ihre Vertreter sollten nicht nur konsultiert oder informiert werden, sondern sie sollten auch mit ihren Meinungen und Ideen in jeden Schritt der Risikobeurteilung und des Managementprozesses von der Planung bis hin zur Auswertung eingebunden werden. Entscheidend ist, dass die Arbeitnehmer über kollektive Meinungsäußerungskanäle verfügen. Schließlich sind auch der Einsatz und das Engagement von Führungskräften wichtig, wenn gesunde Arbeitsplätze Teil der geschäftlichen Ziele und der Werte der Organisation sein und die wichtigsten Tätigkeiten in zentralen Geschäftsbereichen leiten sollen.

Dafür müssen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden Teil der Strategien, Tätigkeiten und Praktiken der Organisation sein, also in den Geschäftsprozessen, Systemen und Kulturen sowie in der Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeitenden berücksichtigt werden (Jain, Leka und Zwetsloot, 2018). Dies ist wichtig für erfolgreiche Programme, Strategien und Steuerungen gesunder Arbeitsplätze, insbesondere über die Zeit, sowie auch für die Förderung der Entwicklung einer gesunden Organisationskultur. Mission und Vision einer Organisation sollten die Grundlage dafür sein, wie die Strategien der Organisation ausgerichtet werden, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern und gesunde Arbeitsplätze zu gestalten. Jede Organisation, sogar ein Kleinunternehmen, verfügt über irgendeinen Planungs- und Kontrollzyklus.

Eine Strategie für gesunde Arbeitsplätze kann in den normalen Planungs- und Kontrollzyklus integriert werden, muss aber stets auf einem eigenen Plan beruhen, der mit den intern beteiligten Akteuren zu entwickeln ist. Es ist wichtig, eine Reihe von Indikatoren für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu definieren, mit denen Fortschritte bei der Umsetzung des Plans überwacht und bekannt gegeben werden können. In Tabelle 2 sind die wichtigsten Strategien zusammengestellt, die dazu eingesetzt werden können, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in einer Organisation zu verbessern.

Tabelle 2. *Strategien zur Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden*

<p>Integrierte Ansätze für die Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden</p> <p>Die Systeme für die Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit sollten in die Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme integriert werden, um auf Strukturen, Verfahren, Denk- und Handlungsweisen aufzubauen, die in der Organisation bereits seit Langem eingeführt sind.</p>
<p>Umsetzung und Auswertung der Maßnahmen</p> <p>Die Strategien für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden benötigen konkrete Programme, Maßnahmen und Tätigkeiten, wenn Verbesserungen erreicht werden sollen. Die Programme, Maßnahmen und Tätigkeiten müssen umgesetzt und ausgewertet werden, damit ein besseres Verständnis der Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden erreicht werden kann.</p>
<p>Einbindung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in die strategische Planung</p> <p>Mission und Vision einer Organisation sollten die Grundlage dafür sein, wie die Strategien der Organisation ausgerichtet werden, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern. Der strategische Mehrwert von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden hängt also von der Vision der Organisation ab, wie sie auf lange Sicht nachhaltig gedeihen will.</p>
<p>Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in den Planungs- und Kontrollzyklus und in die Performancemessung</p> <p>Die Strategie für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden sollte in den normalen Planungs- und Kontrollzyklus integriert werden, indem man eine Reihe von (vor- und nachlaufenden) Performanceindikatoren definiert, die zur Überwachung und Kommunikation von Fortschritten bei der Planumsetzung eingesetzt werden können.</p>
<p>Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in die Neugestaltung von Arbeitsplätzen</p> <p>Die Neugestaltung von Arbeitsplätzen hat zum Ziel, Synergien zwischen ähnlichen Interessen von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden auf der einen Seite und guter Geschäftsführung und Produktivität auf der anderen Seite zu generieren. Die Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in die Neugestaltung von Arbeitsplätzen stützt sich auf den Einsatz von Mitarbeitenden zur Verbesserung der Performance und gleichzeitig darauf, eine höhere Arbeitsqualität zu erreichen. Sie hat auch mit der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Kontrollstrukturen und Beschäftigungsfähigkeit von Angestellten zu tun.</p>
<p>Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in das Personalmanagement (einschließlich Aus- und Weiterbildung)</p> <p>Zwar bilden Sicherheitsingenieure die bestimmende Berufsgattung, die sich mit Sicherheitsrisiken befasst, und Arbeitsschutzexperten kümmern sich vorwiegend um Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit, aber auch das Personalmanagement wird für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden immer wichtiger. Zudem wird vermehrt anerkannt, dass Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden nicht nur für Mitarbeitende der Ausführungsebene relevant sind, sondern auch für die Entwicklung von Führungskompetenzen zur Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden.</p>

Tabelle 2. Strategien zur Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden

Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in Strategien für Menschenrechte und Unternehmensverantwortung

Mit der zunehmenden Anerkennung von Sicherheit und Gesundheit als grundlegendes Menschenrecht ist es auch wichtig, dass Aspekte von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in die Menschenrechtsstrategien der Organisation eingebunden werden. Menschenrechtsstrategien verlangen wie auch Strategien für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden eine Mischung formeller Verfahren, um Probleme zu beheben. Aber auch die dahinterstehenden Werte und Grundsätze sind wichtig: Sie müssen als Teil der Kultur der Organisation geteilt werden und Eingang in die Denkweise der Führungskräfte und Angestellten finden. Die Verfahren müssen auf Werten beruhen und sie benötigen die richtige Einstellung, damit die Werte befolgt werden, und andersherum müssen die Werte auch auf Verfahren beruhen, die beschreiben, wie Probleme in praktischen Situationen angegangen werden können.

Erreichen sicherer und gesunder Kernprozesse und guter Arbeit

Die herausforderndste Option für die Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden besteht insbesondere für Arbeitsschutzfachleute darin, für „gutes Arbeiten“ zu sorgen, also eine Art des Arbeitens zu erreichen, das sich positiv auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden auswirkt und damit verhindert, dass Risiken für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Nachhinein korrigiert werden müssen. „Gutes Arbeiten“ verlangt, dass in der Entwurfsphase des Produktionsprozesses darauf geachtet wird, welche Faktoren sich hauptsächlich positiv oder negativ auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit auswirken können.

Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in Werte, Kultur und Führung einer Organisation

Die Organisationen definieren vermehrt zentrale Werte, um ihrer Existenz Sinn zu verleihen und ihre Bedeutung für die Gesellschaft herauszustreichen, sowie auch als Kompass für strategische Entscheidungen. Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit sind wichtige Werte für eine Organisation. Denn Werte geben den Menschen Orientierung darüber, was gut und wünschenswert ist und was nicht. Sie üben großen Einfluss auf das Verhalten der Menschen und Teams aus und dienen in allen Situationen als allgemeine Anhaltspunkte, wie zu handeln ist. Werte sind aber auch ein wichtiger Bestandteil der Organisationskultur und der Sicherheits-, Gesundheits- und Wohlbefindenskultur einer Organisation.

Quelle: Adaptiert von Jain, Leka und Zwetsloot (2018).

6.3. Bestimmung von Möglichkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen gemäß den Erwartungen der Organisation

Für eine Organisation ist es wichtig sicherzustellen, dass die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung stehen, um ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Entscheidend sind die Sensibilisierung und Aufklärung von Führungskräften und Angestellten über die Ursachen und Folgen von arbeitsbedingtem Stress sowie die Entwicklung eines Verständnisses, wie psychosoziale Risiken untereinander und mit anderen Risiken interagieren und welche Folgen in welchem Umfang derartige Risiken haben können.

Daher sollten Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen über die laufende Prävention psychosozialer Risiken und ihre Bewältigung am Arbeitsplatz entwickelt werden. Dies ist möglich durch eine Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs (unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Erfahrungen, Sprachkenntnisse, des Vorwissens und der Diversität der einzelnen Mitarbeitenden) und einer angemessenen Schulung der Führungskräfte und Angestellten. Diese Weiterbildungen sollten auch helfen, Kompetenzen aufzubauen, um die für die Prävention psychosozialer Risiken und die Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit erforderlichen Maßnahmen und Prozesse umzusetzen. Es sollten Mechanismen eingeführt werden, um Probleme zu melden und darauf aufmerksam zu machen sowie um externe Experten zur Beratung beizuziehen, wenn das entsprechende Wissen innerhalb der Organisation nicht vorhanden ist.

7. Die 7 Goldenen Regeln für Wohlbefinden

Um einen gesunden Arbeitsplatz erfolgreich einzurichten und ein höheres Präventionsniveau für das Wohlbefinden zu erreichen, sollten die Organisationen die folgenden 7 Goldenen Regeln und Steuerindikatoren für Wohlbefinden befolgen:

- 1. Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge!** Zeigen Sie Engagement für das Wohlbefinden sowohl von Führungskräften als auch von Angestellten.

Beispiele:

- Beurteilung der Führungskräfte als Vorbilder für Wohlbefinden durch die Angestellten (Umfragen).
- Häufigkeit des Themas Wohlbefinden in Einzelgesprächen oder während Abteilungssitzungen.

- 2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!** Führen Sie eine Risikobeurteilung für das Wohlbefinden durch, beispielsweise bei der Planung organisations- oder arbeitsbezogener Änderungen. Risiken aufgrund psychosozialer Probleme können wie alle anderen Risikoarten auch systematisch angegangen werden.

Beispiele:

- Anzahl der Risikobeurteilungen organisationsbezogener Änderungen (z. B. wie sich eine Änderung in der Organisationsstruktur auf die Arbeitsbelastung der betroffenen Führungskräfte und Angestellten auswirken wird).
- Häufigkeit der Nachfragen des Managements nach gemeldeten Zwischenfällen im Bereich Wohlbefinden (Analyse, Lernen, Verbesserungen, Rückmeldung an die Beteiligten), z. B. in Teams mit vielen Konflikten oder bei konstant hoher Arbeitsbelastung.

- 3. Ziele definieren – Programm aufstellen!** Entwickeln Sie proaktive Steuerindikatoren für das Wohlbefinden.

Beispiele:

- Auswertung von Zielen, die gemäß ausgewählten Arbeitsplatzbeurteilungsergebnissen gesetzt wurden (Umfragen).
- Häufigkeit von Vorgaben zum Wohlbefinden bei der MitarbeiterEinstellung, z. B. von Grundsätzen für die Aufgabenpriorisierung oder eines Verhaltenskodex.

- 4. Gut organisiert – mit System!** Führen Sie einen Verhaltenskodex für Wohlbefinden ein.

Beispiele:

- Führungskräfte und Angestellte wissen, wohin sie sich wenden müssen, wenn sie Stresssymptome, Mobbing oder Konflikte feststellen.
- Häufigkeit von Einführungssitzungen, in denen Wohlbefinden auf der Tagesordnung steht (beispielsweise Arbeitsbelastung und Zusammenarbeit im Team).

5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund! Prävention durch Berücksichtigung möglicher Risiken im Voraus.

Beispiele:

- Häufigkeit von Fragen des Wohlbefindens bei der Investition in neue IT-Lösungen (z. B. Komplexitätsanforderungen und erforderliches Lernen neuer Prozesse).
- Fragen des Wohlbefindens im Zusammenhang mit dem physischen Arbeitsumfeld (z. B. Lärm, Beleuchtung, physische Isolation).

6. Wissen schafft Sicherheit! Entwicklung von Kompetenzen von Führungskräften, Angestellten und unterstützenden Experten im Bereich Wohlbefinden.

Beispiele:

- Anzahl der Weiterbildungsprogramme mit Thema Wohlbefinden (z. B. Stressprävention, Leitlinien für gutes Verhalten, Belästigungspolitik und aktuelle Themen wie etwa Coronamaßnahmen).
- Zugang zu ausreichend qualifizierten Fachleuten im Bereich Wohlbefinden bei der Arbeit.

7. In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung! Sprechen Sie die Angestellten systematisch und regelmäßig auf das Thema Wohlbefinden an.

Beispiele:

- Anzahl der Austauschveranstaltungen über Initiativen und Beispiele bester Praxis im Bereich Wohlbefinden.
- Auswertung der Rückmeldungssysteme von Angestellten über Wohlbefinden bei der Arbeit.

8. Literaturhinweise

Dieser zusammenfassende Bericht beruht auf Ergebnissen einer Studie über Wohlbefinden, die von derselben Autorin durchgeführt und von der Arbeitsgruppe für Wohlbefinden des Besonderen Ausschusses für Prävention der IVSS unterstützt wurde. Neben der hier dargelegten Zusammenfassung enthält der Bericht auch ein Reifegradmodell für Wohlbefinden, das Organisationen jeder Größe helfen kann, ihr Präventionsniveau im Bereich Wohlbefinden einzuschätzen. Das Modell kann zudem dazu verwendet werden, die Praxis der eigenen Organisation auf ein proaktives oder kreatives Niveau des Wohlbefindens auszurichten.

9. Referenzen

- Human House.** 2022. *Vision Zero: Well-being*. Kopenhagen.
- IAA.** 2016. *Workplace stress: A collective challenge*. Genf, Internationales Arbeitsamt.
- ISO.** 2021. *ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work: Guidelines for managing psychosocial risks*. Genf, Internationale Organisation für Normung.
- IVSS.** 2017. *Vision Zero – 7 Goldene Regeln für gesunde Arbeit ohne Unfälle: ein Leitfaden für Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte*. Genf, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit.
- IVSS.** 2019. *Leitlinien der IVSS zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz*. Genf, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit.
- IVSS.** 2020. *Vision Zero – Proaktive Steuerindikatoren: ein Leitfaden zur Erfassung und zum Management von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit*. Genf, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit.
- Jain, A.; Leka, S.; Zwetsloot, G.** 2018. *Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability*. Dordrecht, Springer.
- OECD.** 2018. *Good jobs for all in a changing world of work: The OECD jobs strategy*. Paris, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- UN.** 2015. *Sustainable Development Goals (SDGs)*. New York, NY, Vereinigte Nationen.
- WHO.** 1948. *Preamble to the constitution of the World Health Organization*. Genf, Weltgesundheitsorganisation.
- WHO.** 2010. *Healthy workplaces: A model for action – For employers, workers, policymakers and practitioners*. Genf, Weltgesundheitsorganisation.