

VISION ZERO

Gestaltung eines gesunden Arbeitsumfelds
und Förderung des Wohlbefindens
bei der Arbeit mit Vision Zero



Vorwort

Die Idee von Vision Zero besteht darin, dass Organisationen den Weg zu einer Präventionskultur und zu einem höheren Präventionsniveau einschlagen können. Vision Zero beruht auf der Annahme, dass alle arbeitsbedingten Unfälle, Schadensfälle und Krankheiten vermeidbar sind. Vision Zero bedeutet Ehrgeiz und Engagement, um sicheres und gesundes Arbeiten zu ermöglichen, indem alle Unfälle, Schadensfälle und Erkrankungen am Arbeitsplatz vermieden werden und Exzellenz im Arbeitsschutz gefördert wird. Die Strategie Vision Zero sollte als menschlicher Prozess auf dem Weg zu einem Ideal verstanden werden. Diese Strategie ist aber auch eine wertebasierte Vision. Ihr zufolge sollten Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten nicht durch die Arbeit beeinträchtigt werden, und die Beschäftigten sollten wenn möglich darin unterstützt werden, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern und Selbstvertrauen, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit auszubauen.

Wichtig ist, dass es sich bei dieser Vision um eine langfristige Ambition handelt. Das Wort „Zero“ ist jedoch kein konkretes Ziel und sollte es auch nicht sein, sondern die Null ist ein ehrgeiziger Wunsch vor dem Hintergrund, dass arbeitsbedingte Unfälle, Schadensfälle und ein durch die Arbeit verursachter schlechter Gesundheitszustand vermeidbar sind, wenn rechtzeitig eine geeignete Arbeitsgestaltung und -planung und geeignete Arbeitsabläufe und -praktiken umgesetzt werden. Das Konzept Vision Zero der IVSS ist flexibel und kann innerhalb jedes Kontexts an die jeweiligen Präventionsprioritäten für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden angepasst werden.

In diesem Leitfaden finden Führungskräfte und Manager umfassende Hintergrundinformationen über das Wohlbefinden bei der Arbeit sowie ein Reifegradmodell für Wohlbefinden. Dieses Instrument soll den Unternehmen aller Größen und Wirtschaftstätigkeiten dabei helfen zu bestimmen, wo sie mit ihrem Präventionsniveau für Wohlbefinden stehen.

Die Weltgesundheitsorganisation definierte bereits 1948 in ihrer Satzung Gesundheit als einen „Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“, und nicht nur als Freisein von Krankheit oder Behinderung. Wohlbefinden ist demzufolge ein wichtiger Aspekt für die Gesundheit von Arbeitnehmern. Dieser Leitfaden für Wohlbefinden berücksichtigt zwar auch das soziale Wohlbefinden, er konzentriert sich aber vor allem auf den Kernbereich von Vision Zero: den Arbeitsplatz. Er enthält eine Anleitung dazu, wie mit der Arbeitspraxis einer Organisation ein proaktives und kreatives Niveau des Wohlbefindens erreicht werden kann.

Der Leitfaden richtet sich an Personen, die Arbeitsplätze gestalten wollen, an denen alle Beschäftigten ihr volles Potenzial ausschöpfen, den normalen Alltagsstress bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten und einen Beitrag zur Gemeinschaft leisten können. Er befasst sich aus verschiedenen Blickwinkeln mit dem Thema Wohlbefinden, aus Sicht der Mitarbeitenden und aus Sicht der Führungsebene, aus individueller und aus kollektiver Sicht. Er liefert wertvolle Hinweise zum aktuellen Stand des Wohlbefindens innerhalb Ihrer Organisation und lädt Sie dazu ein, sich ernsthaft mit dem zu befassen, was innerhalb Ihres Tätigkeitsbereichs getan werden kann, um das Wohlbefinden in Ihrer Organisation zu verbessern.

Dr Jens Jühling
Vorsitzender des Besonderen Ausschusses der IVSS für Prävention

Helmut Ehnes
Vorsitzender des Vision Zero Lenkungsausschusses des Besonderen Ausschusses der IVSS für Prävention

Bernd Treichel
Leitender Fachspezialist für Prävention, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit

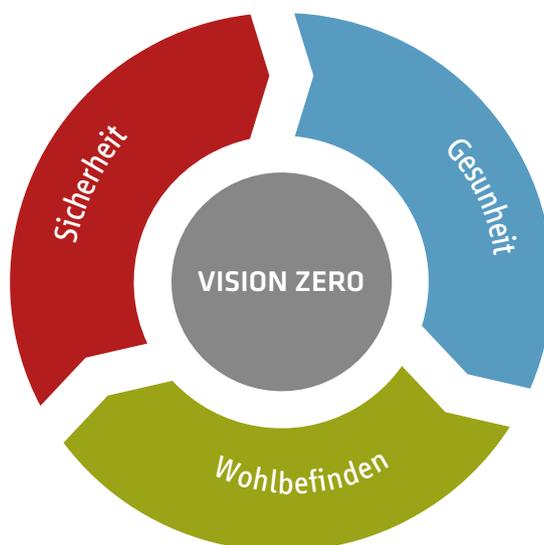
Anwendung des Leitfadens

Dieser Leitfaden der IVSS baut auf den 7 Goldenen Regeln von Vision Zero in Bezug auf das Wohlbefinden bei der Arbeit auf. Es wird empfohlen, zuerst den allgemeinen Leitfaden mit den 7 Goldenen Regeln zu befolgen, um die relevantesten und wichtigsten Verbesserungsbereiche in Ihrer Organisation zu bestimmen, und dann so weit wie möglich den spezifischen Leitfaden für Wohlbefinden in den wichtigsten Tätigkeiten für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Organisation im Rahmen der normalen Geschäfts- und Arbeitsprozesse zu berücksichtigen.

Dieser Leitfaden ergänzt die Reihe der Leitfäden für Vision Zero, einschließlich über Umwelt, Lieferketten und Kleinunternehmen, die branchenbezogenen Leitfäden für Bauwirtschaft, Bergbau, Landwirtschaft usw. sowie einen Leitfaden der IVSS über proaktive Steuerindikatoren zur Messung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit. Weitere wichtige Hilfsmittel sind die *Leitlinien der IVSS zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz*, die Norm ISO 45003, „Psychische Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz: Leitlinien zum Management psychosozialer Risiken“, und die Norm ISO 10075 1-3, „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“.

Der Leitfaden enthält zudem ein einfaches Instrument, das sich in Organisationen aller Größen anwenden lässt und mit dem sich das Präventionsniveau der Organisation gemäß dem Vision Zero Reifegradmodell für Unternehmen bestimmen lässt. Damit können Organisationen ihre Praxis auf ein proaktives und kreatives Niveau heben.

Schaubild 1. Die drei Säulen der IVSS-Strategie Vision Zero



- 1. Sicherheit am Arbeitsplatz – der „klassische“ Ansatz**
- 2. Gesunde Arbeit – der unterschätzte Faktor**
- 3. Wohlbefinden durch Führung und eine Präventionskultur**

Quelle: Adaptiert von IVSS (2017).

Im Leitfaden wird betont, wie wichtig es ist, Wohlbefinden bei der Arbeit zu fördern, indem eine Präventionskultur eingeführt wird und die Führung mit gutem Beispiel vorangeht. In der IVSS-Strategie Vision Zero wird hervorgehoben, dass zwar alle Säulen von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit wichtig sind (siehe Schaubild 1), jedoch viele Organisationen mit dem Management ihrer Sicherheitsrisiken weiter fortgeschritten sind als mit dem Management von Gesundheit und von Wohlbefinden. In einer solchen Situation macht es Sinn, sich auf Indikatoren für Gesundheit und Wohlbefinden zu konzentrieren, da die entsprechenden Indikatoren für die Sicherheit bereits gut etabliert sind. Sodann ist es hilfreich zu bestimmen, was bereits als gute (Sicherheits-)Praxis in der Organisation funktioniert, damit Gesundheit und Wohlbefinden nicht als getrennte Tätigkeiten gestartet werden. Es mag vorzuziehen sein, bereits erfolgreiche Tätigkeiten aus dem Bereich Sicherheit auch auf die Gesundheit und das Wohlbefinden auszuweiten, obwohl die neue Ausrichtung vielleicht auch zusätzliche Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der Organisation erforderlich macht.

Das operative Umfeld der Organisation zeigt, welche wichtigen Indikatoren kurz-, mittel- und langfristig zu priorisieren sind. Außerdem kann es je nach Tätigkeitsbereich der Organisation erforderlich sein, die Indikatoren an die Praxis der Organisation anzupassen. Dies ist sinnvoll, solange die Ziele der Indikatoren nicht durch reaktives Handeln verwässert werden.

Befindet sich eine Organisation bereits auf einem fortgeschrittenen Präventionsniveau bezüglich des Wohlbefindens bei der Arbeit, dann wird empfohlen, dieses Niveau aus Sicht von Vision Zero zu prüfen, um die verschiedenen Tätigkeiten zusammenzuführen und nicht doppelt Ressourcen aufwenden zu müssen. Andererseits können Unternehmen in Ländern, in denen Wissen und Praxis von Vision Zero noch am Anfang stehen, das Instrument in diesem Leitfaden nutzen, um den Stand ihrer Praxis bezüglich Wohlbefinden bei der Arbeit zu ermitteln und herauszufinden, wie sie ihn schrittweise verbessern können.

Stand der Wissenschaft

Dieser Leitfaden beruht auf dem kombinierten Wissen von Arbeitsschutzexperten, Organisationen und Wissenschaftlern. Er baut auf früheren Publikationen zu Vision Zero auf, darunter

Zwetsloot, G.I.J.M.; Leka, S.; Kines, P.; Jain, A. 2020. „Vision Zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work“, in *Safety Science*, Bd. 130, Oktober.

Jain, A.; Leka, S.; & Zwetsloot, G. 2018. *Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability*. Dordrecht, Springer.

IVSS. 2017. *7 Goldene Regeln – Für gesunde Arbeit ohne Unfälle: Ein Leitfaden für Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte*. Genf, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit.

IVSS. 2020. *Proaktive Steuerindikatoren: Ein Leitfaden, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit zu messen und vorausschauend zu gestalten*. Genf, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit.

Ein zusammenfassender Bericht mit einer umfassenderen Referenzenliste ist auf der Website von Vision Zero zu finden:

Leka, S. 2022. *Vision Zero und Wohlbefinden*. Genf, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit.

1. Einführung in den Begriff Wohlbefinden

- Berichten Ihre Angestellten regelmäßig, dass sie Stress empfinden?
- Haben Sie Kommunikationsprobleme oder häufige Konflikte unter Mitarbeitenden festgestellt?
- Sind Ihre Angestellten oft abwesend, entweder für kurze oder für längere Zeit?
- Gibt es in Ihrer Organisation Probleme mit der Produktivität oder mit Fehlern?
- Beklagen sich Mitarbeitende, dass sie die Arbeits- oder Alltagsanforderungen nicht miteinander vereinbaren können?
- Finden Sie Ihr Unternehmen für Ihre Angestellten und für Stellenbewerber attraktiv?
- Finden Sie als Manager oder Führungskraft, dass Sie sich mehr für das Wohlbefinden Ihrer Angestellten einsetzen könnten?

Die Werte, Bedürfnisse und Modalitäten des Arbeitens haben sich in den letzten Jahren und insbesondere seit der Coronapandemie verändert. Der lokale Kontext hat bei diesen Fragen zwar erheblichen Einfluss, aber Untersuchungen zeigen, dass die Organisationskultur, die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und ein gutes soziales Umfeld mittlerweile eine viel größere Rolle in den Entscheidungen der Menschen spielen, wenn es darum geht, eine Arbeitsstelle auszuwählen oder auf einer Arbeitsstelle zu bleiben. Dies gilt insbesondere für jüngere Generationen, die bereit sind, viel öfter ihre Arbeit zu wechseln, um gute Arbeitsbedingungen zu finden. Arbeitgeber richten daher ein verstärktes Augenmerk auf die Einstellung und Anwerbung von Talenten sowie auf die Entwicklung gesunder Arbeitsumgebungen, in denen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit groß geschrieben werden. Außerdem hat sich seit dem Aufkommen der Digitalwirtschaft und des Arbeitens im Distanzformat die Art, wie Arbeit und Beschäftigung gesehen werden, stark verändert, da heute viele Menschen über digitale Arbeitsplattformen beschäftigt sind. Dies hat sich auch darauf ausgewirkt, wie Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit gesehen werden.

Für die Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1948) hat Wohlbefinden eindeutig mit psychischer Gesundheit zu tun. Sie definiert Gesundheit als Zustand, in dem eine Person ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen, die Belastungen des normalen Alltags bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten und einen Beitrag zur Gemeinschaft leisten kann. Wohlbefinden bei der Arbeit bezieht sich daher auf verschiedene Aspekte des Erlebens von Arbeitstätigen. Dazu gehören ihre Fähigkeit, produktiv und kreativ zu arbeiten, starke und positive Beziehungen einzugehen, persönliche und gesellschaftliche Ziele zu erreichen, einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten sowie einen Sinn in ihrer Tätigkeit zu sehen.

Gemäß dieser Definition wird das Wohlbefinden durch Faktoren aus folgenden Bereichen bestimmt:

- Gesundheit – sowohl körperliche als auch psychische Gesundheit sowie gesunde Tätigkeiten, Erholung und Unterstützung;
- Sicherheit – sowohl finanzielle als auch körperliche und psychologische Sicherheit;
- Umfeld – sowohl das physische als auch das technische und kulturelle Umfeld;
- Beziehungen – mit anderen und durch entsprechende Kommunikation und Unterstützung;
- Sinn – bezüglich Lebensqualität und Wachstum.

Maßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden können innerhalb oder außerhalb des Arbeitskontexts ergriffen werden. Maßnahmen am Arbeitsplatz sind Eingriffe in die Arbeitsumgebung, unter Berücksichtigung des jeweiligen Arbeitsumfelds und der Arbeitnehmer.

Dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt ist, hat unter anderem mit der sich verändernden Art des Arbeitens und mit Arbeitsbedingungen zu tun, die wiederum neue Risiken für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten bergen. Telearbeit oder hybrides Arbeiten bringen sowohl für die Beschäftigten als auch für die Arbeitgeber und Führungskräfte Herausforderungen mit sich. Erhöhte Komplexität, schnellerer Arbeitsrhythmus und ständig wechselndes Arbeitsumfeld sind nur einige der Arbeitsbedingungen mit psychischen und sozialen Folgen. Diese werden auch psychosoziale Faktoren genannt und haben sich als größte Herausforderungen moderner Arbeitsumgebungen herausgestellt.

Psychosoziale Faktoren beziehen sich auf Aspekte der Arbeitsorganisation, der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsmanagements wie Belastung, Selbstständigkeit, Organisationskultur und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Es hat sich gezeigt, dass diese Faktoren verschiedene Auswirkungen haben können, sowohl auf individueller Ebene (wie Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden) als auch auf Ebene der Organisation (wie Produktivität, Personalfuktuation und Reputation der Marke) und auf gesellschaftlicher Ebene (wie BIP, Invaliditätsanträge und Innovation im entsprechenden Land).

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

Psychische Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit haben mit der Qualität des psychosozialen Arbeitsumfelds und seinem Zusammenspiel mit dem physischen Arbeitsumfeld und den Bedürfnissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu tun. Dieser Leitfaden befasst sich deshalb hauptsächlich mit dem Wohlbefinden bei der Arbeit; und damit, wie ein gesundes psychosoziales Umfeld innerhalb einer Präventionsstrategie nach dem Modell von Vision Zero gestaltet werden kann. Diese Ausrichtung wurde gemäß der Definition der IVSS für Wohlbefinden gewählt. Darüber hinaus sollten Führungskräfte und Manager in die Lage versetzt werden, ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen, indem sie eine Präventionskultur aufbauen, bei der

diejenigen Arbeitsfaktoren im Vordergrund stehen, die sich am stärksten auf das Wohlbefinden auswirken. In diesem Leitfaden wird die folgende Definition von Wohlbefinden bei der Arbeit verwendet:

„Wohlbefinden und psychische Gesundheit bei der Arbeit beziehen 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.“

Quelle: Adaptiert von IVSS (2020).

Am Anfang ist es wichtig, zwei weitere wichtige Begriffe zu definieren, die im Mittelpunkt dieser Anstrengungen stehen: arbeitsbedingter Stress und Wohlbefinden bei der Arbeit. Arbeitsbedingter Stress lässt sich als die negative Reaktion von Menschen beschreiben, deren Fähigkeiten und Kompetenzen nicht gut auf die Anforderungen ihrer Arbeit abgestimmt sind und die keine Unterstützung erfahren (WHO, 2008). Beim Wohlbefinden bei der Arbeit hingegen geht es darum, schlechten psychosozialen Arbeitsbedingungen und schlechten psychischen Gesundheitsbedingungen (wie arbeitsbedingtem Stress) vorzubeugen, aber auch eine positive geistige Gesundheit und Erfolg bei der Arbeit zu fördern. Das Wohlbefinden von Arbeitnehmern ist ein umfassendes Konzept, das mit der Lebensqualität einer Person im Zusammenhang mit gesundheitlichen und umweltbedingten, organisationsbezogenen und psychosozialen Faktoren am Arbeitsplatz zu tun hat.

1.1. Wichtige Überlegungen zum psychosozialen Arbeitsumfeld

Heute ist hinreichend belegt, dass die Arbeitsstellenanforderungen (wie Arbeitsbelastung, Arbeitsrhythmus und Mobbing / Belästigung) und die Arbeitsstellenressourcen (wie Kontrolle / Selbstständigkeit bei der Arbeit sowie Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen) sowie der Ausgleich zwischen Arbeitsaufwand und Arbeitsbelohnung mit vielen verschiedenen Folgen für die einzelnen Personen und für die Organisationen verbunden sind. Dazu gehören auf individueller Ebene arbeitsbedingter Stress, Herz-Kreislauf-Krankheiten, Depressionen und Ängste, Sterblichkeit sowie Fehlzeiten durch Krankheit, Präsentismus (nicht voll produktive Mitarbeitende, die dennoch zur Arbeit gehen) und frühes Ausscheiden aus der Arbeitsbevölkerung aufgrund von Invalidität. Auf der Ebene der Organisation gehören geringe Produktivität, geringe Zufriedenheit am Arbeitsplatz und geringes Engagement für die Organisation, häufige Mitarbeiterwechsel und häufige arbeitsbezogene Fehler dazu. Ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld steht nachweislich auch im Zusammenhang mit positiven Ergebnissen wie Arbeitsengagement und innovativem Arbeitsverhalten sowie mit Innovation und einem höheren BIP.

Vertrauen und Gerechtigkeit innerhalb der Organisation sind wichtige Aspekte eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds, genauso wie ein gesundes psychosoziales Sicherheitsklima, also das Klima bezüglich psychologischer Sicherheit, psychischer Gesundheit und psychischem Wohlbefinden innerhalb einer Organisation. Ausschlaggebend für ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld sind die Strategien, Praktiken und Verfahren der Organisation, mit denen der Schutz der psychosozialen Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten sichergestellt wird. Ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld beruht auf dem Engagement des Managements, der

vorrangigen Berücksichtigung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden, einer entsprechenden Kommunikation innerhalb der Organisation und der Beteiligung der Organisation an der Prävention von psychosozialen Belastungen und an der Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit. Wichtig für die Beschäftigten ist großes Vertrauen und ein hohes Maß an Gerechtigkeit innerhalb der Organisation, damit sie sich psychologisch sicher fühlen und darauf vertrauen können, dass die Organisation sich um ihre Sicherheit, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden kümmert. Vertrauen ist stets eine zweiseitige Angelegenheit, und es ist genauso wichtig, dass die Manager auch den Menschen vertrauen, die sie führen.

Organisationen, die gesunde psychosoziale Arbeitsumgebungen bereitstellen, haben bedeutende Vorteile, sie schaffen Werte und erzielen gute Renditen. Tun sie dies jedoch nicht, stehen sie vor großen Herausforderungen und sehen manchmal sogar ihre Tragfähigkeit gefährdet. Wie gut eine Organisation die Risiken aufgrund verschiedener Aspekte des psychosozialen Arbeitsumfelds bewältigen kann, hängt oft auch davon ab, ob sie damit positive oder negative Ergebnisse erzielt.

Bei der Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz durch gesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen geht es darum, einen Ausgleich zwischen den folgenden Faktoren zu finden:

- Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen;
- Arbeitsaufwand und Arbeitsbelohnung;
- Arbeitszeit und Arbeitsqualität;
- zehrende und erfüllende Tätigkeiten;
- Kompetenzen und Herausforderungen;
- Arbeit und Privatleben.

Die Organisationen sollten darauf achten, dass sie ein Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und den Ressourcen schaffen, beispielsweise durch eine Arbeitsbelastung und Arbeitstaktung je nach Personaldecke; dass sie klare Rollen und Verantwortungsbereiche und vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen, einschließlich der Vermeidung von Konflikten und Mobbing, schaffen; dass die Anstrengungen, die die Arbeitenden leisten, mit verschiedenen Arten von Belohnungen und Anerkennung einhergehen; dass die Aufgaben auf die Möglichkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen abgestimmt werden; und dass die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben mittels flexibler und anpassbarer Arbeitspraktiken gefördert wird.

1.2. Argumente für den Aufbau eines gesunden Arbeitsumfelds und die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

In vielen Ländern gibt es mittlerweile spezifische Gesetze über Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden, und auch auf internationaler Ebene wurde jüngst eine neue Norm in diesem Bereich eingeführt: ISO 45003: 2021 – Psychische Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz: Leitlinien zum Management psychosozialer Risiken.

Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit werden vermehrt als wichtiger Bestandteil verantwortungsvoller Geschäftspraxis gesehen, und dabei wird auch berücksichtigt, dass die Organisationen sich nicht nach außen als verantwortungsvoll und gut darstellen können, wenn sie intern über eine schlechte soziale Performance verfügen. Eine aktive und gesunde Belegschaft wird als entscheidender Faktor einer tragfähigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung

Tabelle 1. Gesundheitsfördernde und gesundheitsschädliche psychosoziale Aspekte des Arbeitsumfelds

Aspekte	Ungesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen	Gesunde psychosoziale Arbeitsbedingungen
Organisationskultur & Funktionsweise	Schlechtes psychosoziales Sicherheitsklima, schlechte Kommunikation, geringe Unterstützung für Problemlösung und persönliche Entwicklung, mangelnde Definition oder Übereinstimmung über Ziele und Werte der Organisation, Ungerechtigkeit innerhalb der Organisation	Gutes psychosoziales Sicherheitsklima, klare Ziele der Organisation, Übereinstimmung der Werte der Mitarbeitenden und der Organisation, geeignete Unterstützung für Problemlösung und persönliche Entwicklung, gute Kommunikationsprozesse, großes Vertrauen innerhalb der Organisation
Arbeitsinhalt	Fehlende Vielfalt oder zu kurze Arbeitszyklen, fragmentierte oder scheinbar sinnlose Arbeit, Tätigkeit unterhalb der Qualifikation, hohe Arbeitsstellenunsicherheit, zu viele menschliche Kontakte durch die Arbeit	Sinnvolle Arbeit, passende Qualifikation, als interessant empfundene Arbeit und daher hohes Engagement, angemessene Unterstützung
Arbeitsbelastung & Arbeitstaktung	Zu hohe oder zu geringe Arbeitsbelastung, von Maschinen oder Algorithmen vorgegebene Arbeitstaktung, hoher Zeitdruck, ständiges Arbeiten mit Fristen	Angemessene Arbeitsbelastung, angemessene Arbeitstaktung, menschlich vorgegebener Arbeitsrhythmus, vernünftige und erreichbare Fristen
Arbeitszeiten	Schichtarbeit (insbesondere unregelmäßige Schichten), Nachtschichten, unflexible Arbeitszeiten, nicht vorhersehbare Arbeitsstunden, lange oder sozial nicht verträgliche Arbeitszeiten	Vernünftige Schichten und vernünftige Arbeitszeiten für eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, flexible Arbeitspraktiken
Kontrolle	Geringe Beteiligung an der Entscheidungsfindung, mangelnde Kontrolle der 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 Leitfaden für gute Praxis
Zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz	Soziale oder räumliche Isolation, schlechte Führungspraxis, schlechte Beziehungen zu Vorgesetzten, zwischenmenschliche Konflikte, fehlende soziale Unterstützung, Belästigung, Gewalt, Diskriminierung	Unterstützung von oben, gute Beziehungen am Arbeitsplatz, Teamarbeit, soziale Unterstützung, gute Strategien und Verfahren für die Konfliktbewältigung, Respekt für Diversität
Rolle innerhalb der Organisation	Unklare Rollen, Rollenkonflikte, zu viel Verantwortung für andere Menschen	Klare Rollen und Verantwortungsbereiche, angemessene Unterstützung für das Erreichen der Ziele
Persönliche Entwicklung	Stagnation in der Karriere und Ungewissheit, zu wenig oder zu viel Beförderung, schlechte Bezahlung, unsichere Arbeitsstelle, geringes soziales Ansehen der Tätigkeit	Angemessene Karriereaussichten und Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend Kompetenzen und Leistung, angemessene Belohnung für Anstrengungen, wertvolle / 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	Gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, unterstützende Organisationsstrategie und Praxis für ein „ausgeglichenes Leben“

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

gesehen, wie sie in den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ausdrücklich anerkannt ist. Während immer mehr Forderungen laut werden, die Organisationen müssten sich sozial verantwortlicher verhalten, werden Fragen von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden immer mehr als Menschenrecht sowie als wichtiger Bestandteil einer verantwortlichen Geschäftspraxis gesehen.

2022 wurde der Grundsatz eines sicheren und gesunden Arbeitsumfelds zur Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit hinzugefügt, die von der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) verabschiedet wurde. Damit werden alle Mitgliedstaaten der IAO dazu verpflichtet, das Grundrecht auf ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu wahren und zu fördern, unabhängig davon, ob sie die entsprechenden Übereinkommen ratifiziert haben oder nicht.

Die Entwicklung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen und die Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit sind jedoch nicht nur eine gesetzliche und moralische Pflicht, sondern sie zahlen sich auch finanziell aus. Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden korrelieren mit strategischen und oft nicht messbaren Geschäftsvorteilen. Anstatt sich nur auf die Zahlen und den wirtschaftlichen Erfolg zu konzentrieren, ist es wichtig, bei der Entwicklung des Geschäftsmodells eine ganzheitliche und wertebasierte Sicht einzunehmen, denn so können die Organisationen vom Wert von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden profitieren und sie in alle Strategien, Systeme und Verhaltensweisen der Organisation integrieren. Ein wertorientiertes Geschäftsmodell beruht auf einem rechtlich, finanziell und moralisch begründeten Handeln. Investitionen in Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden verhindern menschliches Leid und schützen unsere Gesundheit und unsere körperliche und psychische Unversehrtheit. Zudem haben sie positive Auswirkungen auf die Motivation der Beschäftigten, auf die Qualität der Arbeit und der Produkte, auf den Ruf der Organisation und auf die Zufriedenheit von Angestellten, Managern und Kunden und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg. Gesunde Arbeitsbedingungen leisten einen großen Beitrag zu einem gesunden Unternehmen. Heute wird Wohlbefinden deshalb von vielen Organisationen und Ländern als strategische Priorität gesehen.

Dieser Leitfaden befasst sich vor allem damit, wie Arbeitgeber für ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld sorgen und innerhalb der Präventionsstrategie Vision Zero, bei der die Führungsrolle in diesem Prozess ganz wichtig ist, Wohlbefinden bei der Arbeit fördern können.



2. Wohlbefinden und Vision Zero

Vision Zero ist ein Prozess und ein Weg hin zu einem Ideal. Die Strategie beruht auf Werten, gemäß denen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten nicht durch Arbeit beeinträchtigt werden sollten und die ihnen dabei helfen sollten, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern und Selbstvertrauen, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit zu stärken. Arbeitsbedingte Unfälle, Schadensfälle und Krankheiten können durch frühzeitige und fachgerechte Gestaltung, Planung, Verfahren und Praktiken vermieden werden.

Risiken aufgrund ungesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen lassen sich wie alle anderen Risikoarten systematisch angehen. Ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld – beispielsweise mit einer angemessenen sozialen Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen, einen angemessenen Grad der Selbstständigkeit und Möglichkeiten für Lernen und Weiterentwicklung – kann sich positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden, aber auch auf die Sicherheit auswirken.

In zahlreichen Organisationen ist die Personalabteilung für die Förderung des Wohlbefindens verantwortlich, während Ingenieure oder Arbeitsschutzexperten eher mit der Förderung von Sicherheit und Gesundheit befasst sind. Personalabteilungen verfügen zwar über umfangreiche Erfahrung im Umgang mit Menschen, aber in der Entwicklung systematischer Präventions- und Risikomanagementpraktiken sind sie weniger erfahren. Ebenso haben Arbeitsschutzfachleute oft weniger Erfahrung im Bereich Arbeitsorganisation. Gleichzeitig hängen die wirksame Einführung einer Präventionskultur und ein systematisches Risikomanagement davon ab, welche Entscheidungen die Vorgesetzten und Führungskräfte fällen. Das Engagement der Führungsebene ist von größter Bedeutung, wenn es darum geht, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit zu fördern. Die Zusammenarbeit bisher getrennt voneinander arbeitender Bereiche innerhalb einer Organisation und die gemeinsame Formulierung einer Strategie für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bieten neue Chancen für eine gesteigerte Effizienz und für Synergien innerhalb der Organisation.

2.1. Wohlbefinden durch Führung

Ein sichtbares Engagement der Führungsebene ist für die Förderung von Wohlbefinden elementar. Führungskräfte sollten durch gutes Beispiel vorangehen und die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zur Chefsache machen. Die Förderung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds hat viel mit guter Führung und gutem Management zu tun. Führungskräfte sollten deshalb über ausgewiesene Kompetenzen im Bereich Wohlbefinden verfügen. Dazu gehört, dass sie wissen und genau verstehen, was Wohlbefinden und psychosoziales Arbeitsumfeld bedeuten, wie sich gute Praxis für die Gestaltung eines gesunden Arbeitsumfelds, das auf Werten, Vertrauen und dem Grundsatz der Prävention beruht, nutzen lässt und wie Wohlbefinden in allen Prozessen der Organisation zum Standard gemacht werden kann (siehe Abschnitt 3.2). Denn nur so lassen sich sinnstiftende Arbeit und eine gesunde Organisationskultur fördern. Bei gesunden Organisationen wird das Wohlbefinden explizit in den Geschäftszielen erwähnt.

Führungskräfte sollten sich engagiert und nachhaltig für die Bedeutung des Wohlbefindens bei der Arbeit einsetzen. Sie sollten ihren Mitarbeitenden eine starke Botschaft für den Aufbau einer Kultur des Wohlbefindens senden. Es sei darauf hingewiesen, dass ein Kulturwandel stets das Ergebnis der Erwartungen und Botschaften der Führungsebene ist. Psychische Gesundheit sollte innerhalb von Organisationen genauso groß geschrieben werden wie körperliche Gesundheit.

Die Aussagen und Botschaften der Führungsebene zum Wohlbefinden sollten auf einem gemeinsamen und kohärenten Verständnis dessen beruhen, was Wohlbefinden und ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld ausmachen. Maßnahmen zum Wohlbefinden sind wirksamer, wenn diese Botschaften innerhalb der Organisation klar und eindeutig kommuniziert werden. Die Botschaften und die Vision bezüglich des Wohlbefindens machen es daher erforderlich, dass es offene Kommunikationswege gibt, und dass die Führungskräfte und Manager mit ihren Mitarbeitenden im ständigen Austausch stehen. Häufige, sichere und ehrliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist der beste Weg, dies zu erreichen, und sie kann unterschiedliche Formen annehmen, je nach Größe und Tätigkeitsbereich der Organisation.

2.2. Grundsätze der Prävention und des Wohlbefindens

Die auf das Wohlbefinden bezogenen Ziele lassen sich auf verschiedenen Ebenen anwenden, beispielsweise auf individueller Ebene oder auf Ebene der Organisation. Entscheidend ist, dass sich diese Ebenen gegenseitig ergänzen. Auf der Ebene der Organisation ist es wichtig, dass das Wohlbefinden in den Zielen der Organisation festgeschrieben ist und dass es ein gemeinsames Verständnis dieser Ziele und der entsprechenden Verantwortungsbereiche gibt. Zu den zentralen 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, Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden zu diskutieren und gute Praxis zu loben. Dafür braucht es eine Kultur der Zusammenarbeit, Beteiligung und Unterstützung, die durch Fairness und Gerechtigkeit geprägt sein sollte. Führungskräfte und Mitarbeitende zögern oft, über psychische Gesundheitsprobleme zu reden. Dies kann dazu führen, dass Einzelpersonen im Scheinwerferlicht stehen und nicht die Organisation, und dass das Vertrauen in die Organisation und das Gefühl psychologischer Sicherheit abnehmen. Die Entwicklung gesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen und gesunder Organisationen sollte höchste Priorität haben, wie im nächsten Abschnitt beschrieben wird.

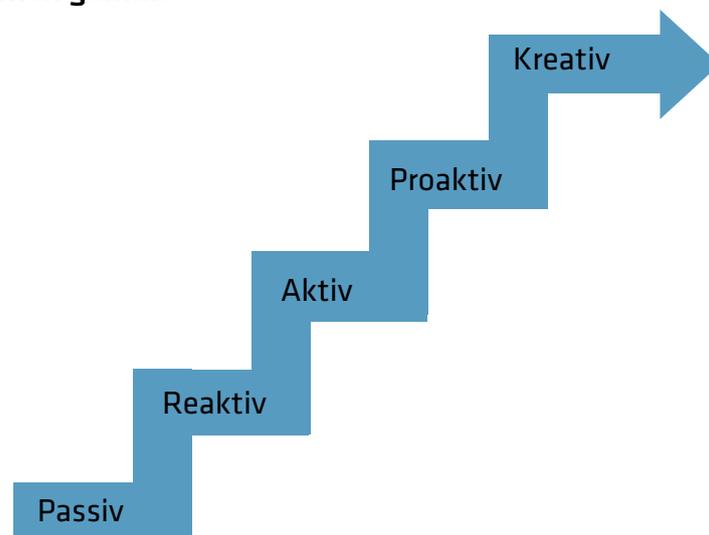
Gleichzeitig ist es wichtig anzuerkennen, dass die einzelnen Mitarbeitenden nicht nur eigene Bedürfnisse, Werte, Kompetenzen und Fähigkeiten haben, sondern dass ihre Arbeitssituation je nach Erfahrungen und Stellung auch unterschiedlich aussehen kann. Hinsichtlich des Wohlbefindens auf der Ebene der Mitarbeitenden müssen daher verschiedene Aspekte berücksichtigt werden: körperliche, kognitive, emotionale und soziale Anforderungen, Informationszugang und Vorhersagbarkeit, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, selbstständiges Arbeiten und Entscheidungsfreiheit über das Arbeitsleben, Anerkennung und Sinnhaftigkeit sowie gemeinsame Werte von Mitarbeitenden und Organisation. Diese und andere Aspekte des psychosozialen Arbeitsumfelds sind nicht statisch und sollten über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren systematisch beurteilt werden, insbesondere, da die meisten Organisationen dynamisch sind und oft Veränderungen erleben.

Außerdem müssen Arbeitgeber, wenn sie sich wirklich für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden einsetzen, eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen. Es ist allgemein bekannt, dass Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden durch verschiedene gesellschaftliche Aspekte beeinflusst werden; und Arbeit ist einer davon. Der sozioökonomische Hintergrund, der kulturelle Kontext und der Zugang zu Unterstützungsdienstleistungen sind weitere Aspekte. Arbeitgeber sind für gesunde Arbeitsbedingungen verantwortlich. Dennoch ist es wichtig, dass sie auch das allgemeine Umfeld, in dem ihre Mitarbeitenden leben, und die damit verbundenen Herausforderungen im Auge behalten. Viele Arbeitgeber bieten ihren Beschäftigten eine weitere Unterstützung durch Maßnahmen der sozialen Unternehmensverantwortung und Initiativen zum Erreichen der Gemeinschaften, innerhalb derer die Organisation tätig ist. Dabei verfolgen die Gesellschaft und die Organisation hinsichtlich der Nachhaltigkeit dieselben Ziele.

2.3. Präventionsniveaus für optimales Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Die Idee von Vision Zero besteht darin, dass Organisationen den Weg zu einem höheren Präventionsniveau einschlagen können. Dies ist auch für das Wohlbefinden möglich. Die Organisationen befinden sich in unterschiedlichen Stadien auf ihrer Reise hin zu mehr Wohlbefinden und mehr Prävention. Einige sind vielleicht passiv oder reagieren nur, wenn Probleme auftreten, während andere sich aktiv verhalten und bereits im Voraus verschiedene Maßnahmen ergriffen haben, um das Wohlbefinden bei der Arbeit zu fördern. Es gibt nur sehr wenige Organisationen, die gemäß dem untenstehenden Reifegradmodell für Unternehmen von Vision Zero als proaktiv oder gar kreativ angesehen werden. Diese Organisationen gehen die Frage des Wohlbefindens präventiv an. Hier ist das Wohlbefinden integrativer Bestandteil der Unternehmensführung und es wird täglich darauf geachtet. Die Organisationen in diesem Stadium achten darauf, optimale Arbeitsplätze zu schaffen, um Manager und Angestellte zu halten und anzuwerben.

Schaubild 2. Präventionsniveaus von Organisationen: Reifegradmodell für Unternehmen gemäß



Quelle: Das Reifegradmodell für Unternehmen geht auf Prof. Patrick Hudson zurück, der das Leitermodell um 1999/2000 entwarf. Später wurde es von verschiedenen Wissenschaftlern und Arbeitsschutzexperten angepasst und weiterentwickelt und für diesen Leitfaden durch Human House optimiert.

Kreatives Niveau	Das Wohlbefinden ist integraler Bestandteil der Unternehmensführung und es wird täglich darauf geachtet. Die Organisation konzentriert sich darauf, optimale Arbeitsplätze zu schaffen, um Manager und Mitarbeitende zu halten und anzuwerben.
Proaktives Niveau	Die Organisation geht das Wohlbefinden prioritär an und konzentriert sich darauf, mögliche psychische Beschwerden zu verhindern, bevor diese auftreten.
Aktives Niveau	Wohlbefinden wird als Priorität ausgegeben, aber die Worte entsprechen nicht immer den Taten der Organisation.
Reaktives Niveau	Die Organisation kümmert sich nur um Wohlbefinden, wenn es beispielsweise viele stressbedingte Zwischenfälle oder Konflikte gibt.
Passives Niveau	Wohlbefinden ist keine Priorität der Organisation.

3. Entwicklung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds und Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit

Wenn Organisationen im Reifegradmodell für Unternehmen von Vision Zero ein proaktives oder kreatives Niveau erreichen wollen, dann müssen die Unternehmen, die Führungskräfte und die Teams ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld schaffen. Die Einrichtung gesunder Arbeitsplätze sendet ein klares Signal, dass die Organisationen das Wohlbefinden prioritär im Auge behalten und dass das Wohlbefinden integraler Bestandteil der täglichen Geschäftsentscheidungen ist. Will man das Wohlbefinden proaktiv angehen, muss es Teil der Strategien, Tätigkeiten und Praktiken der Organisation werden, also in den Geschäftsprozessen, Systemen und Kulturen sowie in der Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Dies ist wichtig für erfolgreiche Programme, Strategien und Steuerungen gesunder Arbeitsplätze, insbesondere im Zeitverlauf, und es verlangt die aktive Beteiligung der wichtigsten Akteure.

Die Definition eines gesunden Arbeitsplatzes hat sich gewandelt, von einer Konzentration auf körperliche Gesundheit und das physische Arbeitsumfeld (wie Umgang mit chemischen, physikalischen und biologischen Gefahrenquellen) über die Mitberücksichtigung psychischer Gesundheit, psychischen Wohlbefindens und des psychosozialen Arbeitsumfelds (wie Arbeitsplatzkultur und Arbeitsorganisation) sowie der Verbindungen zwischen Arbeitsplätzen und der größeren Gemeinschaft bis hin zur Anerkennung der Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes für die wirksame Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit. Ein gesunder Arbeitsplatz bedingt nicht nur Praktiken und Maßnahmen zur Verhinderung negativer Auswirkungen, sondern er beruht auch auf der aktiven Förderung von guter Gesundheit und Wohlbefinden.

Laut 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. Dazu müssen folgende Aspekte anhand der ermittelten Bedürfnisse berücksichtigt werden:

- Gesundheit und Sicherheit im physischen Arbeitsumfeld;
- Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden im psychosozialen Arbeitsumfeld, einschließlich der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplatzkultur;
- personenbezogene Gesundheitsressourcen am Arbeitsplatz;
- Wege der Teilnahme an der Gemeinschaft zur Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden, ihrer Familien und anderer Mitglieder der Gemeinschaft.

3.1. Wie ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld gestaltet und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gefördert werden können

Ein gesunder Arbeitsplatz ist kein Zustand, sondern er beruht auf einem Prozess ständiger Verbesserungen (laufende Überwachung, Beurteilung und Weiterentwicklung umgesetzter Maßnahmen). Ein wichtiger Eckpunkt in diesem Prozess ist die Umsetzung einer geeigneten Bedarfs- und Risikobeurteilung und geeigneter Managementprozesse auf kollaborative und inklusive Art. Dabei sollten alle wichtigen Akteure der Organisation beteiligt sein, begleitet vom Engagement der Führungsebene, der Beteiligung der Mitarbeitenden und gemeinsamen Ethik- und Wertvorstellungen.

Die Gestaltung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds und die Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit erfordern eine kontinuierliche Erfassung der Risiken für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden, die Bereitstellung angemessener Informationen und Schulungen über psychosoziale Risiken und ihre Auswirkungen sowie die Verfügbarkeit gesundheitsfördernder Unterstützungsmaßnahmen und -strukturen innerhalb der Organisation. Dieser Prozess folgt grob gesehen den folgenden Schritten (siehe Schaubild 3):

1. Sichtbares Engagement der Führungsebene und Bildung eines Teams für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden (SGW-Team): Der erste kritische Schritt besteht darin, dass die Führungskräfte und die wichtigsten Exponenten innerhalb der Organisation mobilisiert und für ein sichtbares Engagement gewonnen werden müssen. Engagement, Unterstützung und Ressourcen seitens der oberen Führungsebene und aller Akteure sind erforderlich, damit das SGW-Team es leichter hat, Veränderungen im Arbeitsumfeld umzusetzen. Das SGW-Team sollte aus Vertretern unterschiedlicher Abteilungen und Ebenen des Unternehmens bestehen. Mindestens die Hälfte des Teams sollte aus Mitgliedern bestehen, die nicht dem Management zuzuordnen sind, und es sollte auf eine gerechte Verteilung der Geschlechter und anderer Merkmale gemäß der Diversität der Belegschaft geachtet werden. Außerdem sollten Arbeitnehmervertreter konsultiert und in das Team eingebunden werden.
2. Beurteilung: Der zweite Schritt besteht darin, die aktuelle Situation der Mitarbeitenden und der Organisation zu beurteilen und gleichzeitig die für die Zukunft gewünschten Ergebnisse zu bestimmen. Daten sollten erhoben werden zu demografischen Informationen, Invalidität, Berufserkrankungen und Verletzungen, Wohlbefinden und Engagement der Mitarbeitenden sowie zu Produktivität, Personalfluktuationen und im Risikomanagement gefundenen Problemen der Organisation. Der aktuelle Stand von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden kann mittels gesundheitlicher Risikobeurteilungen und vertraulicher Umfragen erhoben werden. Für die Beurteilung der gewünschten Situation der Mitarbeitenden und der Organisation könnte es erforderlich sein, ein Benchmarking einzuführen, um zu erfahren, wie ähnliche Unternehmen bei den erwähnten Daten abschneiden. Wichtig ist es, die Mitarbeitenden nach ihren Meinungen und Ideen zu fragen. Wie denken sie, dass das psychosoziale Arbeitsumfeld und ihr Wohlbefinden verbessert werden können, und wie glauben sie, dass der Arbeitgeber helfen kann?
3. Priorisierung und Entwicklung eines Maßnahmenplans: Nachdem alle Daten erhoben sind, priorisiert das SGW-Team als dritten Schritt die Themen nach ihrer Bedeutung und arbeitet sie nacheinander ab. Bei diesem Entscheidungsfindungsprozess sollte Folgendes berücksichtigt werden: die Ansichten der Führungskräfte und Manager, Mitarbeitenden und ihrer Vertreter; das Risiko für die Mitarbeitenden; mögliche Lösungen für die Probleme und Schwierigkeiten ihrer Umsetzung sowie die Kosten, falls das Problem weiterhin nicht behoben wird. Auf der Grundlage dieser Priorisierung sollte ein Maßnahmenplan entwickelt werden, in dem die kurz-, mittel- und langfristig zu ergreifenden Maßnahmen aufgeführt sind. In diesem Plan sollten die Tätigkeiten und Maßnahmen, mit denen die nach ihrer Reihenfolge geordneten Probleme behoben werden sollen, und die Fristen beschrieben werden, einschließlich der für die Maßnahmen verantwortlichen Personen. Der Plan sollte die langfristigen Ziele enthalten, damit es möglich ist, künftige Erfolge zu erkennen, aber er sollte auch die erforderlichen Finanzmittel, Ressourcen und Einrichtungen umfassen. Die Beurteilung aller Initiativen sollte ebenfalls eingeplant werden.
4. Umsetzung: Der vierte Schritt besteht darin, den Maßnahmenplan gemäß den im vorangehenden Schritt festgelegten Verantwortlichkeiten umzusetzen. In dieser Phase ist erneut die Beteiligung der Mitarbeitenden entscheidend, genauso wie Unterstützung und Engagement des Managements für die einzelnen Strategien oder Programme. Bei der Entwicklung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds sollte auf eine Kombination

primärer, sekundärer und tertiärer Maßnahmen gesetzt werden. Primäre Maßnahmen sind Maßnahmen auf Ebene der Organisation, in denen es um Aspekte des psychosozialen Arbeitsumfelds geht, mit denen sich negative Auswirkungen vermeiden oder abmildern und das Wohlbefinden bei der Arbeit verbessern lassen. Primäre Maßnahmen sollten stets Vorrang haben und auf die Prävention ausgerichtet sein. Sind primäre Maßnahmen nicht möglich (etwa aufgrund der Art der Arbeit), dann sollten sekundäre und tertiäre Maßnahmen berücksichtigt werden. Sekundäre Maßnahmen haben zum Ziel, die Ressourcen der Mitarbeitenden zu verbessern, indem ihr Bewusstsein und Verständnis anhand von Schulungen und weiterer Maßnahmen erhöht wird (beispielsweise durch Gesundheitsförderung). Tertiäre Maßnahmen hingegen sind darauf ausgerichtet, die schädlichen Auswirkungen negativer Aspekte des psychosozialen Arbeitsumfelds zu verringern, indem man Rehabilitationsprogramme und andere Korrektiv- und Unterstützungsmaßnahmen einführt.

5. Auswertung und Verbesserung: Der letzte Schritt besteht darin auszuwerten, was funktioniert und was nicht, und die Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Der gesamte Umsetzungsprozess sowie die kurz- und langfristigen Ergebnisse sollten analysiert werden. Anhand dieser Auswertungen lassen sich Veränderungen einleiten, um die bereits eingeführten Programme und Initiativen zu verbessern. Dazu gehört auch das Lernen aus Zwischenfällen im Zusammenhang mit psychischer Gesundheit analog zu den Lernprozessen, die bereits bei Vorfällen mit physischen Gesundheitsfolgen umgesetzt werden.

Schaubild 3. Schritte zur Gestaltung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds und zur Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit



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

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 gängigen Praxis der Organisation gesehen werden. Die Führungskräfte, Manager und Arbeitnehmer sollten sich den Prozess „zu eigen machen“. Alle wichtigen Akteure, die einen Beitrag zu einem gesunden Arbeitsplatz leisten und ihn gestalten können, sollten bestimmt und aktiv eingebunden werden, was nicht nur die Nachhaltigkeit der Tätigkeiten verbessert, sondern auch hilft, sinnvolles Arbeiten zu entwickeln und zu fördern. Dabei sollten auch die Expertise der Menschen in ihrem 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 mit ihren Meinungen und Ideen auch in jeden Schritt des Prozesses von der Planung bis hin zur Auswertung eingebunden werden. Entscheidend ist, dass die Arbeitnehmer über kollektive Meinungsäußerungskanäle verfügen. Der Einsatz und das Engagement von Führungskräften sind wichtig, wenn gesunde Arbeitsplätze Teil der geschäftlichen Ziele und der Werte der Organisation sein und die wichtigsten Tätigkeiten in zentralen Geschäftsbereichen leiten sollen.

Dazu müssen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden Teil der Strategien, Tätigkeiten und Praktiken der Organisation sein, also in ihren Geschäftsprozessen, Systemen und Kulturen sowie in der Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Dies ist wichtig für erfolgreiche Programme, Strategien und Steuerungen gesunder Arbeitsplätze, insbesondere im Zeitverlauf, sowie auch für die Entwicklung einer gesunden Organisationskultur. Auftrag und Vision einer Organisation sollten die Grundlage dafür sein, wie die Politik der Organisation strategisch eingebettet wird, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern und gesunde Arbeitsplätze zu gestalten. Jede Organisation, sogar ein Kleinunternehmen, verfügt über einen gewissen 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 erarbeiten ist. Wichtig ist auch, eine Reihe von Indikatoren für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu definieren, anhand von 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, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in einer Organisation zu gestalten.

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

Entwicklung integrierter Ansätze für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden

Die Entwicklung und Integration von Systemen dient der Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit in die bestehenden Managementsysteme (wie Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme), damit auf Strukturen, Verfahren und Denk- und Handlungsweisen aufgebaut werden kann, die in der Organisation bereits akzeptiert sind.

Umsetzung und Auswertung der Maßnahmen

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 Einbettung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden erreicht werden kann.

Einbindung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in die strategische Planung

Auftrag und Vision eines Unternehmens sollten die Grundlage dafür sein, wie die Politik der Organisation strategisch eingebettet wird, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern. Der strategische Mehrwert von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden hängt also von der Vision des Unternehmens darüber ab, wie es auf lange Sicht nachhaltig gedeihen will.

Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in den Planungs- und Kontrollzyklus und in die Performancemessung

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.

Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in Innovationen am Arbeitsplatz

Innovationen am Arbeitsplatz haben 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 Innovationen am Arbeitsplatz stützt sich auf den Einsatz der Mitarbeitenden zur Verbesserung der Performance und gleichzeitig zum Erreichen einer höheren Arbeitsqualität. Sie hat auch mit der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Kontrollstrukturen und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu tun.

Integration von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in das Personalmanagement (einschließlich Aus- und Weiterbildung)

Zwar sind Sicherheitsingenieure die bestimmende Berufsgattung im Umgang mit Sicherheitsrisiken, während sich Arbeitsschutzexperten vorwiegend um die Gesundheit und das Wohlbefinden bei der Arbeit kümmern, aber auch das Personalmanagement wird für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden immer wichtiger. Zudem hat man vermehrt erkannt, dass Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden nicht nur für Mitarbeitende in der Fertigung relevant sind, sondern auch für die Entwicklung von Kompetenzen zur Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei Führungskräften.

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 geworden, 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 Kombination formeller Verfahren, um Probleme zu beheben, aber auch die dahinterstehenden Werte und Grundsätze, die als Teil der Kultur der Organisation gesehen werden und in die Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeitenden Eingang finden müssen. Die Verfahren müssen auf Werten beruhen, und sie benötigen die richtige Einstellung, damit sie auch befolgt werden, und andersherum erfordern die Werte und Einstellungen Verfahren, mit denen Probleme in praktischen Situationen angegangen werden können.

Erreichen sicherer und gesunder Kernprozesse und guter Arbeit

Die herausforderndste Option für die Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden besteht darin, für „gute Arbeit“ zu sorgen, also ein Arbeitsniveau 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. Gute Arbeit verlangt, dass bereits in der Entwurfsphase des Produktionsprozesses darauf geachtet wird, welche Faktoren sich positiv oder negativ auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit auswirken können.

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

Organisationen definieren vermehrt zentrale Werte, um ihrer Existenz Sinn zu verleihen und ihre Bedeutung für die Gesellschaft, sowie auch als Kompass für strategische Entscheidungen hervorzuheben. Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit stellen wichtige Werte dar. Werte geben den Menschen Orientierung darüber, was gut und wünschenswert ist und was nicht. Sie üben großen Einfluss auf das Verhalten von Einzelpersonen und Teams aus und dienen in allen Situationen als allgemeine Orientierungspunkte für das Handeln. Werte sind aber auch wichtiger Bestandteil der Organisationskultur und der Kultur für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden einer Organisation. Es ist daher wichtig, dass die Mitarbeitenden und die Führungsebene denselben Werten folgen, wenn die Strategie für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden erfolgreich in die Organisation eingebunden werden soll.

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

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

Für eine Organisation ist es wichtig sicherzustellen, dass die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen für die Schaffung und Aufrechterhaltung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds und die Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit zur Verfügung stehen. Entscheidend sind die Sensibilisierung und Aufklärung von Führungskräften, Managern und Mitarbeitenden über die Ursachen und Folgen von arbeitsbedingtem Stress und Belästigung am Arbeitsplatz sowie die Entwicklung eines Verständnisses darüber, wie psychosoziale Risiken untereinander und mit anderen Risiken interagieren und was für Folgen diese in welchem Umfang haben können.

Daher sollten Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen über die Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit entwickelt werden, indem der Weiterbildungsbedarf ermittelt wird (unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Erfahrungen, Sprachkenntnisse, des Vorwissens und der Diversität der einzelnen Mitarbeitenden) und die Führungskräfte und Mitarbeitenden sodann entsprechend weitergebildet werden. Diese Weiterbildungen sollten auch helfen, Kompetenzen aufzubauen, um die für die Prävention psychosozialer Risiken erforderlichen Maßnahmen und Prozesse umzusetzen und Wohlbefinden bei der Arbeit zu fördern. Es sollten Mechanismen eingeführt werden, um Probleme zu melden oder darauf aufmerksam zu machen, und es sollte externe Beratung beigezogen werden, wenn das entsprechende Wissen innerhalb der Organisation nicht verfügbar ist.

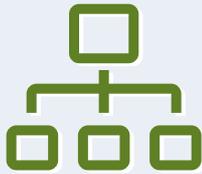
Die Organisationen sollten ihre Mitarbeitenden über alle Faktoren des Arbeitsplatzes informieren, die sich auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit auswirken können. Dabei sollten insbesondere Faktoren berücksichtigt werden, die zu Stigmata oder Diskriminierungen führen oder diese verstärken können. Außerdem sollten die Mitarbeitenden über alle Maßnahmen unterrichtet werden, die bereits zur Förderung eines gesunden psychosozialen Arbeitsumfelds und des Wohlbefindens bei der Arbeit unternommen werden, sowie auch über entsprechende

Unterstützungsangebote. Zu diesen Maßnahmen sollten auch die Meldung psychosozialer Gefahrenquellen, die Eindämmung der Angst vor Repressalien aufgrund solcher Meldungen und die Förderung des Vertrauens in die Prozesse der Organisation und die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden gehören.

4. Die 7 Goldenen Regeln und die proaktiven Steuerindikatoren

Für die Gestaltung gesunder Arbeitsplätze und eines höheren Präventionsniveaus für das Wohlbefinden sollten die Organisationen die proaktiven Steuerindikatoren für Wohlbefinden gemäß den 7 Goldenen Regeln von Vision Zero einführen und umsetzen:

	<p>1. Leben Sie Führung</p>	<p>Zeigen Sie Engagement für das Wohlbefinden sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden.</p>
<p>Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Führungskräfte und Manager durch die Mitarbeitenden, inwieweit sie als Vorbilder für Wohlbefinden wahrgenommen werden. • Häufigkeit des Themas Wohlbefinden in Abteilungssitzungen oder Einzelgesprächen. 		
	<p>2. Gefahr erkannt</p>	<p>Führen Sie eine Risikobeurteilung für das Wohlbefinden durch, beispielsweise bei der Planung organisations- oder arbeitsbezogener Veränderungen. Risiken aufgrund psychosozialer Gefahrenquellen können wie alle anderen Risikoarten systematisch angegangen werden.</p>
<p>Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Risikobeurteilungen von organisationsbezogenen Veränderungen (z. B. wie sich eine Änderung der Organisationsstruktur auf die Arbeitsbelastung, die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden auswirken wird). 		
	<p>3. Ziele definieren</p>	<p>Legen Sie Ziele für die Förderung des Wohlbefindens auf der Grundlage der proaktiven Steuerindikatoren fest.</p>
<p>Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswertung von Zielen, die gemäß ausgewählten Ergebnissen von Arbeitsplatzbeurteilungen gesetzt wurden. • Häufigkeit von Vorgaben zum Wohlbefinden bei der MitarbeiterEinstellung, z. B. Grundsätze für die Aufgabepriorisierung oder ein Verhaltenskodex. 		



4. Gut organisiert – mit System!

Führen Sie einen ethischen Rahmen für das Wohlbefinden ein.

Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:

- Zeichnen Sie auf, ob die Führungskräfte und Mitarbeitenden wissen, wohin sie sich wenden können, wenn sie Stresssymptome, Mobbing oder Konflikte erlebt haben.
- Häufigkeit von Einführungssitzungen, in denen Wohlbefinden auf der Tagesordnung steht (beispielsweise Arbeitsbelastung und Teamarbeit).



5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund!

Prävention durch Gestaltung und Beschaffung.

Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:

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



6. Wissen schafft Sicherheit!

Entwicklung von Kompetenzen von Führungskräften, Mitarbeitenden und Helfern im Bereich Wohlbefinden.

Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:

- Anzahl der Weiterbildungsprogramme mit dem Thema Wohlbefinden (z. B. Stressprävention, Leitlinien für gutes Verhalten, Belästigungspolitik und aktuell Wohlbefinden im Zusammenhang mit Pandemien).
- Zugang zu ausreichend qualifizierten Fachleuten im Bereich Wohlbefinden bei der Arbeit.



7. In Menschen investieren

Systematische und regelmäßige Beteiligung der Mitarbeitenden an Gesprächen über Wohlbefinden.

Beispiele für proaktive Steuerindikatoren:

- Anzahl der Austauschveranstaltungen über Initiativen und Beispiele bester Praxis im Bereich Wohlbefinden.
- Auswertung der Rückmeldungssysteme von Mitarbeitenden über Wohlbefinden bei der Arbeit.
- Verfolgen partizipatorischer Ansätze zur kollektiven Erkennung, Bearbeitung und Lösung von Problemen.

5. Reifegradmodell für Unternehmen

Das folgende einfache Instrument¹ kann in Organisationen jeder Größe angewendet werden. Damit erhalten Organisationen einen Anhaltspunkt dahingehend, wie es um ihr Präventionsniveau bezüglich des Wohlbefindens bei der Arbeit gemäß dem Reifegradmodell für Unternehmen von Vision Zero steht. Mit diesem Modell können Organisationen ihre Praxis auf ein proaktives und kreatives Niveau heben.

Das Reifegradmodell umfasst zehn Fragen, und für jede Frage gibt es sechs mögliche Antworten. Antwort 0 bedeutet vollkommen fehlendes Bewusstsein. Antwort 1 entspricht dem Präventionsniveau „passiv“, Antwort 2 dem Präventionsniveau „reaktiv“, Antwort 3 dem Präventionsniveau „aktiv“, Antwort 4 dem Präventionsniveau „proaktiv“ und Antwort 5 dem Präventionsniveau „kreativ“.

Diese Fragen können Teil einer Umfrage der Organisation sein, oder sie können in Gruppendiskussionen in Workshops gestellt werden, und die Führungskräfte, Manager und Mitarbeitenden liefern dann ihre Antworten. Das Endergebnis wird schließlich als Durchschnittswert aller Antworten entweder der Organisation als Ganzes oder jeder Abteilung einzeln errechnet. Liegt dieses Durchschnittsergebnis für „Das allgemeine Präventionsniveau für das psychosoziale Arbeitsumfeld und Wohlbefinden bei der Arbeit“ beispielsweise bei 3,5, dann bedeutet dies, dass die Organisation von den Managern und Mitarbeitenden zwischen dem „aktiven“ Niveau (Antwort 3) und dem „proaktiven“ Niveau (Antwort 4) gesehen wird.

Bitte geben Sie für jeden der folgenden Themenbereiche an, welche Aussage am ehesten auf Ihren Arbeitsplatz zutrifft.

Wie ist der Stand in Ihrem Unternehmen?

Priorisierung des psychosozialen Arbeitsumfelds und des Wohlbefindens bei der Arbeit	Gesamtbewertung
0. Weiß nicht.	
1. Das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit haben an unserem Arbeitsplatz keine Priorität.	
2. Wir konzentrieren uns nur dann auf das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit, wenn es einen ernsthaften Zwischenfall gibt oder wenn wir viele arbeitsbedingte Fehlzeiten aufweisen.	
3. Das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit sind im Alltag eine Priorität, aber manchmal eher in Worten als in Taten.	
4. Das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit sind im Alltag eine Priorität, und den Worten folgen auch Taten. Bei meinem Arbeitsplatz wird kontinuierlich auf die Prävention psychischer Beschwerden geachtet, noch bevor diese auftreten.	
5. Das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit sind Teil unserer Geschäftsstrategie und unserer täglichen Arbeit. Sie haben genauso hohe Priorität wie die Geschäftsziele. Es wird darauf geachtet, bestmögliche Arbeitsplätze zu gestalten, um die besten Mitarbeitenden anzuwerben und zu halten.	

¹ Adaptiert von Human House; www.humanhouse.com

Operative Ziele sowie psychosoziales Arbeitsumfeld und Wohlbefinden bei der Arbeit	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Das Erreichen der operativen Ziele hat stets Vorrang vor dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
2. Das Erreichen der operativen Ziele hat meist Vorrang vor dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
3. Das Erreichen der operativen Ziele hat manchmal Vorrang vor dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
4. Das Erreichen der operativen Ziele hat selten Vorrang vor dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
5. Das Erreichen der operativen Ziele hat nie Vorrang vor dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
Engagement der Führungsebene	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Leitende Führungskräfte in meiner Organisation befassen sich überhaupt nicht mit dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
2. Leitende Führungskräfte in meiner Organisation sind oft schlechte Vorbilder, und sie befolgten selten die Strategien für ein gutes psychosoziales Arbeitsumfeld und für Wohlbefinden bei der Arbeit.	
3. Leitende Führungskräfte in meiner Organisation kommunizieren zwar, dass das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit wichtig sind, aber den Worten folgen nicht immer Taten.	
4. Leitende Führungskräfte in meiner Organisation achten darauf, arbeitsbedingten psychischen Problemen vorzubeugen und ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld zu schaffen, anstatt lediglich dann Probleme zu lösen, wenn diese bereits aufgetreten sind.	
5. Leitende Führungskräfte in meiner Organisation berücksichtigen in ihren operativen Entscheidungen stets das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit und setzen sich für kontinuierliche Verbesserungen des psychosozialen Arbeitsumfelds ein.	
Engagement des Managements	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r befasst sich überhaupt nicht mit dem psychosozialen Arbeitsumfeld und dem Wohlbefinden bei der Arbeit.	
2. Mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r ist oft ein schlechtes Vorbild, und er/sie befolgt selten die Strategien für ein gutes psychosoziales Arbeitsumfeld und für Wohlbefinden bei der Arbeit.	
3. Mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r kommuniziert zwar, dass das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit wichtig sind, aber den Worten folgen nicht immer Taten.	
4. Mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r achtet darauf, arbeitsbedingten psychischen Problemen vorzubeugen und ein gesundes psychosoziales Arbeitsumfeld zu schaffen, anstatt lediglich dann Probleme zu lösen, wenn diese bereits aufgetreten sind.	
5. Mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r berücksichtigt in seinen/ihren operativen Entscheidungen stets das psychosoziale Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden bei der Arbeit und setzt sich für kontinuierliche Verbesserungen des psychosozialen Arbeitsumfelds ein.	

Management psychosozialer Risiken	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Wir haben keinen Überblick über die größten psychosozialen Risiken unserer Arbeit.	
2. Wir konzentrieren uns nur dann auf die Prävention psychosozialer Risiken, wenn wir bereits einen ernsthaften Zwischenfall gehabt haben.	
3. Wir versuchen, aus Zwischenfällen mit psychischen Beschwerden und Fehlzeiten zu lernen, damit diese nicht wieder auftreten.	
4. Wir führen regelmäßige Beurteilungen der psychosozialen Risiken durch, damit wir Zwischenfällen und Fehlzeiten vorbeugen können, bevor diese auftreten.	
5. Wir führen regelmäßige Beurteilungen der psychosozialen Risiken durch, und wir werten regelmäßig aus, ob unsere Präventivmaßnahmen für das psychosoziale Arbeitsumfeld auch tatsächlich funktionieren.	
Ziele und Strategie für das psychosoziale Arbeitsumfeld	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Wir haben keine Ziele für unser psychosoziales Arbeitsumfeld und für das Wohlbefinden bei der Arbeit festgelegt.	
2. Wir haben zwar Ziele für unser psychosoziales Arbeitsumfeld und für das Wohlbefinden bei der Arbeit festgelegt, aber nur bezüglich der Fehlzeiten.	
3. Wir haben zwar Ziele für unser psychosoziales Arbeitsumfeld und für das Wohlbefinden bei der Arbeit festgelegt, aber nur bezüglich der Fehlzeiten und ernsthafter Zwischenfälle.	
4. Wir haben verschiedene Ziele für unser psychosoziales Arbeitsumfeld und für das Wohlbefinden bei der Arbeit festgelegt, sowohl bezüglich der Fehlzeiten und ernsthaften Zwischenfälle als auch bezüglich anderer Faktoren wie Qualität der Führung, Zusammenarbeit und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.	
5. Wir haben zahlreiche Ziele für unser psychosoziales Arbeitsumfeld und für das Wohlbefinden bei der Arbeit festgelegt, und diese werden genauso wichtig genommen wie die Geschäftsziele.	
Systeme für das psychosoziale Arbeitsumfeld	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Wir verfügen an meinem Arbeitsplatz über keine Strategie und kein Verfahren für das psychosoziale Arbeitsumfeld.	
2. Ich glaube zwar, dass wir an meinem Arbeitsplatz über irgendeine Strategie oder irgendein Verfahren für das psychosoziale Arbeitsumfeld verfügen, aber ich kenne den Inhalt nicht.	
3. Wir verfügen an meinem Arbeitsplatz über eine Strategie oder ein Verfahren für das psychosoziale Arbeitsumfeld, und ich kenne den Inhalt.	
4. Wir verfügen an meinem Arbeitsplatz über eine Strategie oder ein Verfahren für das psychosoziale Arbeitsumfeld, und ich wurde darin geschult und in meine Aufgaben und meine Verantwortung eingewiesen.	
5. Wir verfügen an meinem Arbeitsplatz über eine Strategie oder ein Verfahren für das psychosoziale Arbeitsumfeld, und diese/s ist Teil des allgemeinen Geschäftsplans der Organisation und erhält dieselbe Aufmerksamkeit und Bedeutung wie die Geschäftsziele.	

Psychosoziales Arbeitsumfeld und Aufgabenplanung	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Bevor wir eine neue Aufgabe angehen, denken wir nie über die psychosozialen Risiken nach, die mit dieser Aufgabe verbunden sein könnten.	
2. Bevor wir eine neue Aufgabe angehen, denken wir selten über die psychosozialen Risiken nach, die mit dieser Aufgabe verbunden sein könnten.	
3. Bevor wir eine neue Aufgabe angehen, denken wir manchmal über die psychosozialen Risiken nach, die mit dieser Aufgabe verbunden sein könnten, und wir versuchen, den entsprechenden Risiken vorzubeugen.	
4. Bevor wir eine neue Aufgabe angehen, denken wir oft über die psychosozialen Risiken nach, die mit dieser Aufgabe verbunden sein könnten, und wir beugen den entsprechenden Risiken vor.	
5. Bevor wir eine neue Aufgabe angehen, denken wir stets über die psychosozialen Risiken nach, die mit dieser Aufgabe verbunden sein könnten, und wir beugen den entsprechenden Risiken vor.	
Kompetenzen für das psychosoziale Arbeitsumfeld	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Ich habe bezüglich des psychosozialen Arbeitsumfelds für meine Arbeit keinerlei Einweisung erhalten.	
2. Ich habe bezüglich des psychosozialen Arbeitsumfelds für meine Arbeit eine Einweisung erhalten.	
3. Ich habe bezüglich des psychosozialen Arbeitsumfelds für meine Arbeit zahlreiche Schulungen erhalten.	
4. Ich erhalte bezüglich des psychosozialen Arbeitsumfelds für meine Arbeit regelmäßig Schulungen.	
5. Ich erhalte bezüglich des psychosozialen Arbeitsumfelds für meine Arbeit regelmäßig Schulungen, und wir führen regelmäßig Bewertungen der Qualität dieser Schulungen durch.	
Einbindung der Mitarbeitenden	Gesamt- bewertung
0. Weiß nicht.	
1. Ich habe keinerlei Einfluss auf die Verbesserung meines psychosozialen Arbeitsumfelds.	
2. Ich habe selten Einfluss auf die Verbesserung meines psychosozialen Arbeitsumfelds.	
3. Ich habe manchmal Einfluss auf die Verbesserung meines psychosozialen Arbeitsumfelds.	
4. Ich habe oft Einfluss auf die Verbesserung meines psychosozialen Arbeitsumfelds.	
5. Ich habe stets Einfluss auf die Verbesserung meines psychosozialen Arbeitsumfelds.	

Das Team hinter dem Leitfaden für Wohlbefinden von Vision Zero

Leka, Stavroula (Hauptautorin)

Direktorin, Zentrum für Gesundheit und Wohlbefinden in Unternehmen
Professorin für Organisation, Arbeit und Gesundheit, Universität Lancaster
Vereinigtes Königreich

Alanko, Tommi

Direktor für Arbeitssicherheit, Finnisches Institut für Gesundheit bei der Arbeit (*Finnish Institute of Occupational Health*)
Finnland

Bentley, Tim

Direktor, ECU-Zentrum für Arbeit und Wohlbefinden
Professor, Wirtschaftswissenschaftliche und juristische Fakultät, Edith Cowan University
Australien

Chosewood, Casey

Direktor, Office for Total Worker Health®
Landesamt für Arbeitsschutz (*National Institute for Occupational Safety and Health*)
Centers for Disease Control and Prevention
Vereinigte Staaten von Amerika

Ehnes, Helmut

Präsident, Internationale Sektion der IVSS für Prävention im Bergbau
Fachsekretär, Internationale Sektion der IVSS für Prävention in Handel, Warenlogistik und Hafenumschlag
Vorsitzender des Vision Zero Lenkungsausschusses des Besonderen Ausschusses der IVSS für Prävention
Deutschland

Hameed, Titilola

Professorin, Juristische Fakultät Lagos
Nigeria

Hamilton, Jillian

Geschäftsführerin, Manage Damage
Australien

Huber, Barbara

Arbeitspsychologin, Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)
Österreich

Iden, Ehi

Geschäftsführer, Occupational Health and Safety Managers
Nigeria

Kines, Pete

Leitender Wissenschaftler
Abteilung für Sicherheitskultur und Arbeitsunfälle, The National Research Centre for the Working Environment
Dänemark

Morales Freire, Alejandro

Ärztlicher Leiter, Pontificia Universidad Católica
Chile

Nold, Helmut

Arbeitspsychologe, Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI), Trägerin der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)
Deutschland

Samra, Joti

Geschäftsführerin und Gründerin, My Workplace Health
Kanada

Schilling, Nadja

Generalsekretärin, Internationale Sektion der IVSS für Prävention im Transportwesen
Abteilung für Prävention, Gesundheitsschutz
Berufsgenossenschaft Verkehrswirtschaft Post-Logistik Telekommunikation (BG Verkehr),
Trägerin der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)
Deutschland

Stevens, Alan

Leiter für strategische Planung
Institution of Occupational Safety and Health
Vereinigtes Königreich

Thau, Pernille

Abteilungsleiterin, Human House
Internationale Beratungsstelle- Vision Zero
Dänemark

Tornvig, Lars

Direktor, Region Ost, Human House
Ausrichter des dänischen Vision Zero Business Councils
Dänemark

Treichel, Bernd

Leitender Präventionsspezialist, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS)

Wachnicka-Witzke, Magdalena

Generalsekretärin, Internationale Sektion der IVSS für Prävention in der Landwirtschaft
Direktorin, Abteilung für Kommunikation und internationale Zusammenarbeit
Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego
Polen

Wiezer, Noortje

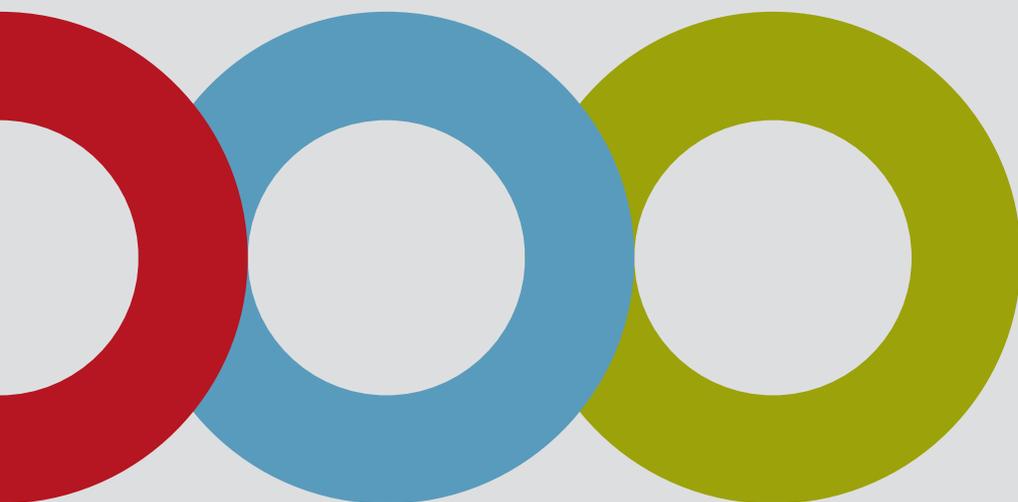
Leiter, Gesundes Leben, Abteilung für Arbeit, Gesundheit, Technologie
Niederländische Organisation voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
Niederlande

Zwetsloot, Gerard

Professor, Forschung und Beratung
Projektleiter, IVSS-Projekt über Steuerindikatoren für Vision Zero
Niederlande

¡Únase a la campaña Vision Zero hoy!

www.visionzero.global
[#visionzeroglobal](https://twitter.com/visionzeroglobal)



La Guía Vision Zero ha sido preparada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) y su Comisión Especial sobre la Prevención en consulta con expertos internacionales en bienestar y seguridad y salud en el trabajo.

Si bien los datos aquí publicados se han preparado y reproducido cuidadosamente, la AISS no se hace responsable de ninguna inexactitud, omisión u error en los datos ni, de modo general, de ningún daño o pérdida financiera o de otro tipo que resulte del uso de esta publicación.

Esta publicación se difunde bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-NoDerivada 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0).

Versión publicada en 2023.

ISBN 978-92-843-3237-3

© Asociación Internacional de la Seguridad Social, 2023

