

# VISION ZERO

## Vision Zero-Leitfaden für Arbeitsinspektoren und Aufsichtspersonen





# Inhalt

<b>Arbeitsinspektion und Vision Zero – ein unlösbarer Gegensatz?</b>	<b>4</b>
<b>Bessere Ergebnisse durch gemeinsames Handeln</b>	<b>5</b>
<b>Warum haben wir diesen Vision Zero-Leitfaden für Arbeitsinspektoren entwickelt?</b>	<b>6</b>
<b>Wie dieser Leitfaden entstanden ist</b>	<b>7</b>
<b>Aktuelle Herausforderungen bedeuten kontinuierlichen Wandel</b>	<b>8</b>
<b>Sind Arbeitsinspektoren Vollzugsbeamte oder „Change agents“ für Wandel?</b>	<b>8</b>
<b>Warum Vision Zero? Die Geschichte hinter der Strategie</b>	<b>10</b>
<b>Der Vision Zero QUICK-Check zur Beurteilung der Präventionskultur am Arbeitsplatz</b>	<b>16</b>
<b>Die moderne Rolle von Arbeitsinspektoren: als Botschafter und Förderer einer Präventionskultur agieren</b>	<b>25</b>
<b>Open-source Werkzeugkasten: Die passenden Vision Zero-Instrumente finden</b>	<b>28</b>
<b>Vision Zero für verbesserte Wirkung der Inspektionen</b>	<b>33</b>

# Arbeitsinspektion und Vision Zero – ein unlösbarer Gegensatz?

## Vorwort des Präsidenten der IALI

Die Internationale Vereinigung für Arbeitsinspektion (IALI) ist die globale Fachvereinigung für Arbeitsinspektionen. Sie zählt in ihrem Netzwerk weltweit mehr als 100 Mitglieder.

IALI hat sich als unabhängige Vereinigung ohne politische und religiöse Abhängigkeiten einem Ziel verschrieben: Erwerbstätigen im Bereich Sicherheit und Gesundheit auf der ganzen Welt zu helfen.

Die IALI wurde 1972 als globale Vereinigung für die Arbeitsinspektionen gegründet. Sie spielt eine wichtige Rolle beim Aufbau einer professionellen, ethischen und wirksamen Arbeitsinspektion rund um den Globus.

IALI liefert ihren Mitgliedern über verschiedene Kanäle Informationen zur Verbesserung ihrer Dienstleistungen im Bereich der Arbeitsinspektion. Insbesondere bietet sie ein Forum für den Austausch von Informationen und Erfahrungen. Die IALI arbeitet seit Anbeginn eng mit internationalen Organisationen wie der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), der Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS), dem Arbeitsschutznetzwerk der G20 und anderen Organisationen von Gastgeberländern zusammen und engagiert sich verstärkt auf regionaler Ebene. Sie unterstützt ihre Mitglieder beim Aufbau von Fähigkeiten und bei der Bewältigung von Herausforderungen im Bereich der Arbeitsinspektion, mit einem speziellen Fokus auf der Verbesserung der Lebensbedingungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern weltweit.

Ein solches Kooperationsprojekt von IALI und IVSS ist die Entwicklung des Vision Zero-Leitfadens für Arbeitsinspektion.

Es besteht ein scheinbarer Widerspruch zwischen einer Arbeitsinspektion, deren Hauptaufgabe die Durchsetzung rechtlicher Vorgaben ist, und dem Ansatz von Vision Zero, der hauptsächlich auf Beteiligung und Förderung ausgerichtet ist. Bei der Vision Zero-Bewegung geht es letztlich darum, die Denkweise der Beteiligten von einer Kultur der Schuldzuweisungen zu einer Kultur des Lernens zu verändern. Dies geschieht dadurch, dass die Arbeitsinspektion ihren Fokus von der reinen Defizitsuche hin zu lösungsorientierten Maßnahmen verlagert. Das mag ein scheinbarer Widerspruch sein zum durchsetzungsbasierten Ansatz, bei dem üblicherweise ermittelt wird, wer die Verantwortung trägt, und danach gestützt auf die anwendbaren Gesetze die entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden.

Im Verlauf der Jahre hat sich IALI jedoch für eine moderne Arbeitsinspektion eingesetzt, die sowohl auf Rechtsdurchsetzung als auch auf Engagement setzt. Die Durchsetzung von Vorschriften ist zwar notwendig, für eine moderne Arbeitsinspektion ist es aber auch entscheidend und möglicherweise sogar wichtiger, die Unternehmen dazu zu bringen, sich proaktiv zu engagieren, und sie darin zu bestärken, dass sie selbst Verantwortung übernehmen, um die Sicherheit und Gesundheit ihrer Arbeitnehmer nachhaltig zu verbessern. IALI ist davon überzeugt, dass die Arbeitsinspektion durch die Übernahme des Vision Zero Konzepts besser als „Changeagent“ den erforderlichen Wandel unterstützen kann, um in den Betrieben eine nachhaltige Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu erreichen.

Der Vision Zero-Leitfaden für die Arbeitsinspektion hat zum Ziel, die Arbeitsinspektoren und Aufsichtspersonen mit dem notwendigen Verständnis und den erforderlichen Instrumenten auszustatten, damit sie ihre Aufgabe erfolgreicher ausführen können. Dies steht ganz im Einklang mit dem Hauptziel der IALI, der Förderung einer professionellen, ethischen und wirksamen Arbeitsinspektion.

**Ho, Siang Hin**

Präsident der IALI

# Bessere Ergebnisse durch gemeinsames Handeln

## Vorwort des Vorsitzenden des IVSS-Lenkungsausschusses für Vision Zero

Vision Zero ist seit 2017 die gemeinsame globale Präventionsinitiative der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) und ihrer 14 Internationalen Sektionen für Prävention. Die Reaktionen auf diesen Ansatz, der weit über die Umsetzung der gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgeht, waren von Beginn an überwältigend. Dank der klaren Struktur und der einfachen, an die Gefühle appellierenden Botschaften hat Vision Zero bei allen Akteuren Anklang gefunden und hat das Potenzial, einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Umsetzung der einzelstaatlichen gesetzlichen Bestimmungen zu leisten. Dies wurde bereits in zahlreichen Ländern und Regionen erkannt, die Vision Zero in ihre nationalen Strategien aufgenommen haben. Jüngst hat Vision Zero auch den Weg in den Strategischen Rahmen der Europäischen Union für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz gefunden, der die 27 Mitgliedstaaten bis 2027 leiten wird.

Vision Zero ist eine Strategie für eine grundlegend neue Denkweise. Sie basiert auf der Botschaft, dass Unfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen keine hinzunehmenden Ereignisse sind, sondern dass sie durch Präventionsmaßnahmen vermieden werden können, und dass alle daran mitwirken müssen. Dies erfordert aber eine neue Denkweise und eine veränderte Kultur am Arbeitsplatz, die sich alle Beteiligten aneignen, sie aktiv umsetzen und untereinander kommunizieren müssen.

Vision Zero richtet sich deshalb zunächst an die internen Akteure in den Betrieben, insbesondere an Unternehmer, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Führungskräfte, Meister und Vorarbeiter, sowie an alle Beschäftigten, Betriebsräte, Sicherheitsbeauftragten und Arbeitsschutzexperten.

Externe Akteure, die die Gestaltung und Umsetzung der Arbeitsschutzkultur eines Unternehmens beeinflussen können, müssen jedoch ebenfalls mit an Bord genommen werden. In allen Ländern und Regionen kommt den Arbeitsinspektoren eine wichtige Rolle zu, wenn es um Anregungen von außen geht. Arbeitsinspektorate, die im Einklang mit den Übereinkommen der IAO arbeiten, sind wichtige externe Instanzen, die Einfluss auf die Sicherheit und die Gesundheit im Unternehmen nehmen können. Seitens der IVSS sind wir deshalb äußerst dankbar dafür, dass wir so eng mit der Internationalen Vereinigung für Arbeitsinspektion (IALI) zusammenarbeiten können.

In vielen Ländern waren die Aufgaben der Arbeitsinspektorate jedoch bisher darauf beschränkt, Aufsichts- und Durchsetzungsaufgaben durchzuführen. Dies steht im Widerspruch zu dem, was im einschlägigen Übereinkommen der IAO vereinbart wurde: Aufsicht und Beratung!

Der vorliegende gemeinsam entwickelte Leitfaden soll diese Lücke nun schließen. Der Vision Zero-Leitfaden für Arbeitsinspektion bietet eine Einführung in die Vision Zero Strategie und beschreibt die Nutzungsmöglichkeiten von Vision Zero für Arbeitsinspektorinnen und Arbeitsinspektoren bei ihrer Arbeit. Der Leitfaden zeigt außerdem auf, wie im Rahmen von Inspektionen Ansatzpunkte erkannt werden können, mit deren Hilfe es gelingt, nachhaltig auf die Sicherheit und die Gesundheit am Arbeitsplatz sowie die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen einzuwirken. Nur, wenn alle Akteure mit einer Sprache sprechen und dieselbe Botschaft vermitteln, dann nähern wir uns dem gemeinsamen Ziel von Null arbeitsbedingten Unfällen und Null arbeitsbedingten Krankheiten.

### **Helmut Ehnes**

Vorsitzender des IVSS-Lenkungsausschusses für Vision Zero

## Warum haben wir diesen Vision Zero-Leitfaden für Arbeitsinspektoren entwickelt?

Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) und die Internationale Vereinigung für Arbeitsinspektion (IALI) haben im Rahmen der Strategie Vision Zero eine Zusammenarbeit gestartet, um die Vorteile von Vision Zero darzulegen. Damit soll die Wirkung sowohl von Arbeitsinspektionen als auch von Arbeitsinspektoren nachhaltig erhöht werden. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit möchten wir einen praktischen Leitfaden mit Informationen für die Leitungsebene und für Inspektoren im Vollzug bereitstellen. Sie werden im Leitfaden dazu eingeladen, die Sichtweise von Vision Zero und die entsprechenden Instrumente für ihre Tätigkeit zu nutzen. Der Leitfaden zeigt Möglichkeiten und Wege auf, wie die Inhalte in das Instrumentarium der Arbeitsinspektion (Gewerbeaufsicht) und in ihre tägliche Arbeit integriert werden können, damit die rechtlichen Vorschriften eingehalten werden und eine bessere und nachhaltigere Einhaltung erreicht wird.

Arbeitsinspektorate und Arbeitsinspektoren sind unverzichtbare Akteure, die in den verschiedenen Branchen sicheres und gesundes Arbeiten gewährleisten. Grundsätzlich verfolgen Arbeitsinspektoren und Unternehmer dieselben Interessen: Beide wollen eine zwischenfallfreie Produktion sicherstellen, damit wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen global in den Wettbewerb treten und gleichzeitig Menschenleben und menschliche Gesundheit schützen können.

Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Unternehmen sehen es nach wie vor als Störung und Bedrohung von außen, wenn der Staat eine Inspektion ankündigt oder unangekündigt durchführt, und Arbeitsinspektoren sind in den Unternehmen häufig nicht willkommen. Sobald der Arbeitsinspektor das Firmengelände betritt, heißt es: „Jetzt müssen wir Helm tragen“. Warum ist das so? Wollen denn nicht beide Seiten im Grunde dasselbe? Die beiden Akteure scheinen verschiedene Sprachen zu sprechen.

Zudem sind die Ressourcen der Arbeitsinspektion stets begrenzt, und die Ziele und die Realität liegen weit auseinander. Die verfügbaren Ressourcen müssen deshalb möglichst effizient eingesetzt werden. Arbeitsinspektorate sind also darauf angewiesen, neue und innovative Wege zu finden, wie sie ihre Wirkung und ihre Akzeptanz bei den Unternehmen steigern können, um nachhaltig etwas bewirken zu können. Wir müssen ein Umfeld schaffen, in dem Unternehmen im Bedarfsfall aktiv den Rat des Inspektors suchen.

Alle beteiligten Akteure sollten deshalb das Ihre dafür tun, um diesen scheinbaren Widerspruch zwischen den jeweiligen Zielen zu lösen und eine gemeinsame Verständigungsgrundlage zu finden. Vision Zero hat das Potenzial, einen verbesserten Dialog zu schaffen und für alle Beteiligten einen Weg nach vorn aufzuzeigen. Das Hauptziel der Arbeitsinspektion liegt nach wie vor in der nachhaltigen Einhaltung der rechtlichen Mindestanforderungen, und Hauptziel der Unternehmen ist es, störungsfrei höchste Qualität zu produzieren. Unternehmer wissen auch, dass jeder Zwischenfall und jeder Unfall eine Unterbrechung darstellt und dem Firmenimage abträglich ist. Die Entwicklung eines guten Firmenimages ist für Unternehmen aber entscheidend, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich bleiben wollen.

Die Ziele dieses Leitfadens lauten deshalb:

- den Arbeitsinspektoraten die Möglichkeit zu bieten, Vision Zero zu nutzen;
- Vision Zero-Instrumente als neue Bestandteile ihres Maßnahmenkatalogs bereitzustellen;
- den Vision Zero Quick-Check vorzustellen, mit dem sich der Stand der Arbeitsschutzkultur beurteilen lässt;
- Empfehlungen auszusprechen und anhand der Ergebnisse eine Orientierung zu bieten.

Mit diesem Leitfaden möchten wir den Entscheidungsträgern in den Arbeitsinspektoraten also ein Hilfsmittel an die Hand geben, mit dem sie Möglichkeiten erkennen und den entsprechenden Rahmen für eine Umsetzung von Vision Zero schaffen, aber auch den Beschäftigten auf praktischer Ebene helfen können, das Beste aus diesen Möglichkeiten zu machen.

Der Leitfaden richtet sich auch direkt an Arbeitsinspektoren, die vor Ort in den Fabriken, Minen und auf Baustellen tätig sind, und er stellt ihnen die Instrumente von Vision Zero bereit und zeigt, wie sie sich wirkungsvoll einsetzen lassen.

## Wie dieser Leitfaden entstanden ist

Entstanden ist die Idee eines gemeinsamen Projekts zur Wirkungsverbesserung im Rahmen eines Symposiums über Arbeitsschutzinspektionen in Zeiten von Vision Zero, das 2018 von der Internationalen Sektion der IVSS für Prävention im Transportwesen in Hamburg organisiert wurde.

Die Idee wurde dann in vielen Gesprächen zwischen Akteuren weiterentwickelt, nicht zuletzt auf Grundlage positiver Erfahrungen mit dem Konzept Vision Zero, etwa durch das Ministerium für Humanressourcen in Singapur. Ebenfalls berücksichtigt wurden aktuelle Entwicklungen in der Gestaltung nationaler Arbeitsschutzstrategien und der Europäische Rahmen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, da man sichtlich vermehrt davon überzeugt ist, dass neue Ansätze erforderlich sind, um die Lücke in der Umsetzung arbeitsrechtlicher Bestimmungen zu schließen und dem Arbeitsschutz insgesamt ein weniger bürokratisches Image zu verleihen.

Jüngst wurde auf der Internationalen Konferenz für Arbeitsinspektion und die Herausforderungen der Zukunft am 27. und 28. Oktober 2022 in Breslau, Polen, auch bestätigt, dass ein gemeinsames Engagement für die Strategie Vision Zero eine Grundlage für die Förderung des Arbeitsschutzes weltweit sein kann.

Die Hauptautoren dieses Leitfadens sind:

- Ho Siong Hin, Präsident der IALI
- Helmut Ehnes, Vorsitzender des Lenkungsausschusses für Vision Zero

Zu den Mitwirkenden des Leitfadens gehören:

- Silas Sng, Bereichsleiter, Ministerium für Humanressourcen, Singapur
- Prof. Dr. Mohammed Azman, Präsident der IVSS
- Bernd Treichel, Fachangestellter der IVSS
- Nadja Schilling und Christian Felten, Mitglieder der Internationalen Sektion der IVSS für Prävention im Transportwesen
- Dr. Jens Jühling, Vorsitzender des Besonderen Ausschusses der IVSS für Prävention

Die ersten Entwürfe wurden von zahlreichen Experten und Akteuren kommentiert, damit dieser Leitfaden einem breiten Konsens entspricht. Vorschläge und Kommentare sind weiterhin willkommen, damit dieser Leitfaden - wie alle Publikationen von Vision Zero - ständig weiter verbessert werden kann.

## **Aktuelle Herausforderungen bedeuten kontinuierlichen Wandel**

Die Arbeit von Arbeitsinspektoraten ist durch die Globalisierung und die sich verändernden Beschäftigungsstrukturen herausfordernder geworden. Um handlungsfähig zu bleiben, müssen Arbeitsinspektorate den aktuellen Herausforderungen Rechnung tragen und möglichst einheitlich vorgehen.

Neue Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt haben den Anspruch an die Arbeitsinspektionen stark erhöht. Zu den Neuerungen gehören Industrieroboter, computergestützte und KI-basierte Technologien, Gentechnologie, neue Chemikalien, neue Werkstoffe oder neue Formen der Arbeitsorganisation. Diese Entwicklungen stehen zunehmend im Fokus und sind, vor allem in Schwellenländern, eine der Ursachen für Stress und andere Berufskrankheiten.

Neue Technologien verlangen von den Arbeitsinspektoraten, sich an neue Situationen anzupassen, z.B. an neue Arbeitsprozesse, neue Gefährdungen und neue Arbeitsbedingungen und hierdurch bedingte . Technologien mit großem Gefahrenpotenzial – wie sie beispielsweise in Chemie- und Atomkraftwerken zum Einsatz kommen – haben nicht nur Auswirkungen auf die Beschäftigten im unmittelbaren Arbeitsumfeld, sondern auch auf die Bevölkerung in den umliegenden Gebieten. Arbeitsinspektoren müssen deshalb stets auch bedenken, welche Auswirkungen Arbeitsprozesse für die Öffentlichkeit haben können.

Andererseits haben Arbeitsinspektorate in vielen Regionen noch immer mit der Nichteinhaltung der grundlegendsten Arbeitsschutzstandards zu kämpfen und verfügen oft nicht über ausreichende Ressourcen, um die Mindestvorgaben durchzusetzen. Dies ist für die Arbeitsinspektorate vielfach ein ständiger und mühsamer Kampf, insbesondere in sich entwickelnden Volkswirtschaften. Angesichts der ständigen Herausforderung der Personalknappheit bekunden die meisten Arbeitsinspektorate weltweit Schwierigkeiten, so wirksam zu sein, wie erforderlich wäre, um für sichere und gesunde Arbeitsplätze gemäß den rechtlichen Bestimmungen zu sorgen.

Die Bekämpfung dieser Schwierigkeiten ist nur möglich, wenn der Arbeitsschutz durch Präventionsmaßnahmen frühestmöglich stärker in den Blickpunkt gerückt wird.

## **Sind Arbeitsinspektoren Vollzugsbeamte oder „Change agents“ für Wandel?**

Arbeitsinspektorate haben weiterhin eine wichtige Funktion bei der Umsetzung des Arbeitsrechts, indem sie auf Arbeitsbedingungen achten, die weltweit die Rechte von Millionen von Arbeitnehmern schützen. Sie helfen durch ihre Aufsicht, die geltenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen einzuhalten, liefern Informationen und Hinweise und setzen die Vorschriften durch.

Die größere Frage lautet jedoch, ob Inspektoren nur dafür sorgen, dass die Bestimmungen eingehalten werden, oder ob sie auch darauf achten, Veränderungen zum Guten anzustoßen. Gegenwärtig verfügen Arbeitsinspektoren über ein umfassendes Instrumentarium, das sie zur verbesserten Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorschriften auf Unternehmensebene einsetzen. Die Kunst der Durchsetzung von Vorschriften liegt darin, für die jeweilige Aufgabe das richtige Instrument zu wählen.

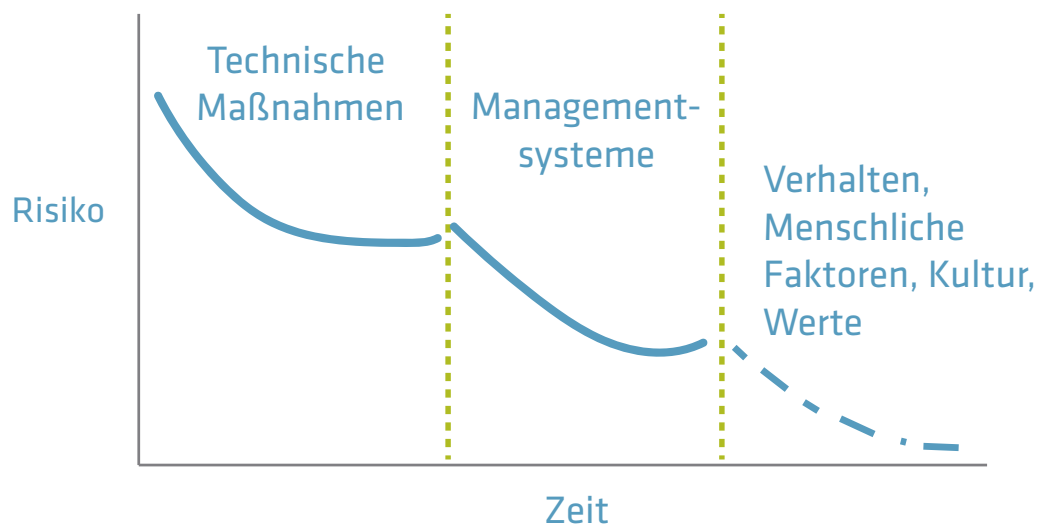


Als staatliche Vertreter müssen Arbeitsinspektoren stets berücksichtigen, dass sie sich in ihren Haupttätigkeiten auf Folgendes konzentrieren sollten:

- Erarbeitung und Aktualisierung der Vorschriften;
- Risikosensibilisierung und Unterstützung beim Umgang mit erkannten Risiken;
- Förderung von Verhaltensänderungen;
- Ergreifen und Priorisieren der erforderlichen Maßnahmen;
- Durchsetzung von Vorschriften.

Der Wert der Arbeitsinspektion ist in vielen Ländern unterbewertet – er wird zu gering eingeschätzt, weil die Arbeitsinspektion oft als Verursacherin zusätzlicher Kosten für die Unternehmen wahrgenommen wird. Diese Fehleinschätzung gilt es zu korrigieren. Eine wirksame Arbeitsinspektion trägt hingegen zur Wertschöpfung der Unternehmen und der Länder bei, weil Stillstands-Zeiten und Ausfallzeiten verringert werden und die nachhaltige Entwicklung und das Wohlbefinden der Beschäftigten gefördert werden.

### Schaubild 1. Maßnahmen zur Risikoreduktion



In den meisten Rechtssystemen verfügen die Arbeitsinspektorate über zahlreiche Instrumente, mit denen positive Veränderungen angestoßen werden können. Durch eine gerechte und konsequente Durchsetzung, die Schulung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber und die Umsetzung verschiedener weiterer Präventionsprogramme sollte die Arbeitsinspektion in der Lage sein, den Arbeitsschutz der Beschäftigten direkt zu verbessern. Wenn das Arbeitsinspektorat seine Tätigkeiten erfolgreich ausführt, darf erwartet werden, dass beispielsweise die Sicherheit am Arbeitsplatz steigt, da die Beschäftigten stärker in den Arbeitsschutz eingebunden sind.

## Warum Vision Zero? Die Geschichte hinter der Strategie

Vision Zero ist eine globale Strategie, die auf der Überzeugung beruht, dass jeder Schadensfall, jeder Unfall und jede Krankheit bei der Arbeit vermieden kann, wenn die drei Pfeiler Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden beachtet werden. Es handelt sich um ein offenes Konzept, und jede und jeder ist eingeladen, mitzumachen und die zentralen Konzepte und Instrumente zu nutzen. Das Geheimnis von Vision Zero liegt darin, dass die Strategie einfach, flexibel und anpassbar ist. Die 7 Goldenen Regeln können von Unternehmen und Institutionen aller Größen und jeder Branche angewendet werden. Für die Anwendung von Vision Zero gibt es verständliche Leitfäden, Publikationen und Kommunikationsmaterialien. Mehr als 16 000 Unternehmen, Einzelpersonen und Partner haben sich dazu bekannt, sich auf Basis dieser neuen Strategie gemeinsam für eine sicherere und gesündere Arbeitswelt einzusetzen.

Vision Zero sollte als Prozess auf dem Weg zu einem Ideal verstanden werden. Die Strategie ist aber auch eine wertebasierte Vision. Ihr zufolge sollten Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten nicht durch Arbeit beeinträchtigt werden, sondern dabei helfen, die Gesundheit zu erhalten oder zu verbessern und Selbstvertrauen, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit stärken.

Seit der globalen Einführung im Jahr 2017 in Singapur ist die Initiative stetig gewachsen, und die Zahl der Partner und Unterzeichner nimmt immer weiter zu. In vielen Ländern fanden nationale Kick-off-Veranstaltungen statt, um die Umsetzung zu fördern. Vision Zero war auch Gesprächsgegenstand auf höchster politischer und wirtschaftlicher Ebene, einschließlich bei den Gesprächen der G20 und der G7. Ein von der Internationalen Arbeitsorganisation verwalteter Vision Zero-Fonds wurde eingerichtet. Vision Zero diente auch als wichtige Grundlage für die Entwicklung des neuen „Strategischen Rahmens der EU für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2021–2027, Arbeitsschutz in einer sich wandelnden Arbeitswelt“.

Einer der großen Vorteile des strategischen Ansatzes von Vision Zero besteht darin, dass er mit den Arbeitsgesetzen und einzelstaatlichen Normen kompatibel ist, aber auch als Dachstrategie für eine bessere rechtliche Umsetzung verwendet werden kann. Alle bestehenden Initiativen können in Vision Zero integriert werden, wodurch die nachhaltige Umsetzung und Akzeptanz gefördert wird. Die Strategie hilft dabei, gesetzliche Vorgaben für die nachhaltige Umsetzung auf Unternehmensebene zu handhabbar zu machen.

### Globaler Hintergrund

Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten fordern weltweit einen hohen menschlichen Tribut und führen zu erheblichen wirtschaftlichen Verlusten. Tag für Tag sterben mehr als 7 945 Arbeitnehmer aufgrund von unsicheren und ungesunden Arbeitsbedingungen, was einem geschätzten wirtschaftlichen Schaden von 5,4 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) entspricht. Dieser wirtschaftliche Schaden entsteht durch verlorene produktive Arbeitstage, unterbrochene Arbeitsprozesse, Materialschäden, Imageschäden sowie Kosten für die Gesundheitsversorgung und Entschädigungszahlungen. Diese Zahlen zeigen, dass gesetzliche Maßnahmen, herkömmliche expertenbasierte Präventionskonzepte und Durchsetzungsinstrumente allein nicht die gewünschten Ergebnisse erbringen.

In den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen geht es auch um diese menschlichen Tragödien und wirtschaftlichen Einbußen: „Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit“ (Ziel 8) und „Gesundes Leben und Wohlergehen“ bei der Arbeit (Ziel 3) sollen erreicht werden.

Vor diesem Hintergrund hat die IVSS – eine Unterorganisation der Vereinten Nationen mit 320 Mitgliedsinstitutionen der sozialen Sicherheit aus 160 Ländern – auf dem Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2017 in Singapur Vision Zero als neue Präventionsstrategie vorgestellt.

## Vision Zero – für eine ganzheitliche Präventionskultur am Arbeitsplatz

Vision Zero ist eine globale Initiative für den Aufbau einer ganzheitlichen Präventionskultur, die Unternehmen, Beschäftigten, Führungskräften und der Gesellschaft als Ganzes zugutekommen soll. Grundlage ist der Gedanke, dass alle Unternehmen, insbesondere auch solche in Hochrisikobranchen, ein „Vertrauensverhältnis“ mit der Bevölkerung in ihrem Umfeld pflegen und sie sich dazu verpflichten, die Gesundheit und das Leben der Beschäftigten und der Gesellschaft bestmöglich zu schützen. Dieser neue Ansatz wurde durch die Internationale Sektion der IVSS für Prävention im Bergbau entwickelt, getestet und erfolgreich umgesetzt und nachfolgend von allen 14 Internationalen Sektionen für Prävention der IVSS verabschiedet. Vision Zero hat das Potenzial, die allgemeinen Sicherheits- und Gesundheitsergebnisse in allen Branchen und an allen Arbeitsplätzen zu verbessern. Vision Zero bedeutet, dass nur sicheres und die Gesundheit bewahrende Arbeit gute Arbeit ist, und fordert alle Führungskräfte auf, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Über 16 000 Unternehmen und Organisationen unterstützen die Initiative und sind überzeugt davon, dass eine lebendige Präventionskultur im Unternehmen entscheidend ist, um Vision Zero in die Realität umzusetzen. Vision Zero schafft die Voraussetzung, dass Sicherheit und Gesundheit auf dem Weg zu wirtschaftlicher Exzellenz als unverhandelbare Werte gesehen werden.

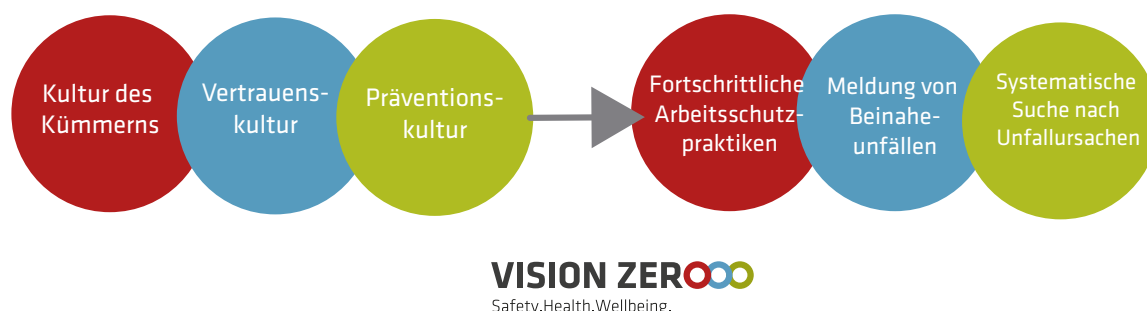
In vielen Unternehmen ist das Sicherheitsmanagement bereits gut entwickelt, aber beim Gesundheitsmanagement besteht oft noch Verbesserungsbedarf und vor allem im Hinblick auf das Wohlbefinden der Beschäftigten braucht es eine neue Sichtweise. Durch Veränderungen hin zu einer Präventionskultur sind die Betriebe in der Lage, zukunftsgerichtete Maßnahmen für die Unfallprävention, den Gesundheitsschutz und die Gesundheitskompetenz gezielt umzusetzen. Genau deshalb beruht Vision Zero auf den drei Säulen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden. Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten haben schließlich Ursachen die man erkennen muss, um eine Wiederholung zu verhindern.

Vision Zero bedeutet aber nicht, dass „Null Unfälle“ und „Null Krankheiten“ schon morgen Realität sein werden – es geht vielmehr um eine veränderte Denkweise und die Grundhaltung, Verantwortung zu übernehmen. Jeder und jede sollte sich aktiv beteiligen und alle Schritte einleiten, die möglich sind, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden durch geeignete Gestaltung, Planung, Verfahren und Praktiken zu schützen.

Die globale Strategie Vision Zero und ihre Werkzeuge sollten in das Instrumentarium der Arbeitsinspektorate aufgenommen werden. Sie haben das Potenzial, ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsinspektor und Unternehmensleitung zu begründen, welches die Prioritäten bei der Prävention sein müssen und wie die Rechtsvorschriften sinnvoll mit Leben erfüllt werden.

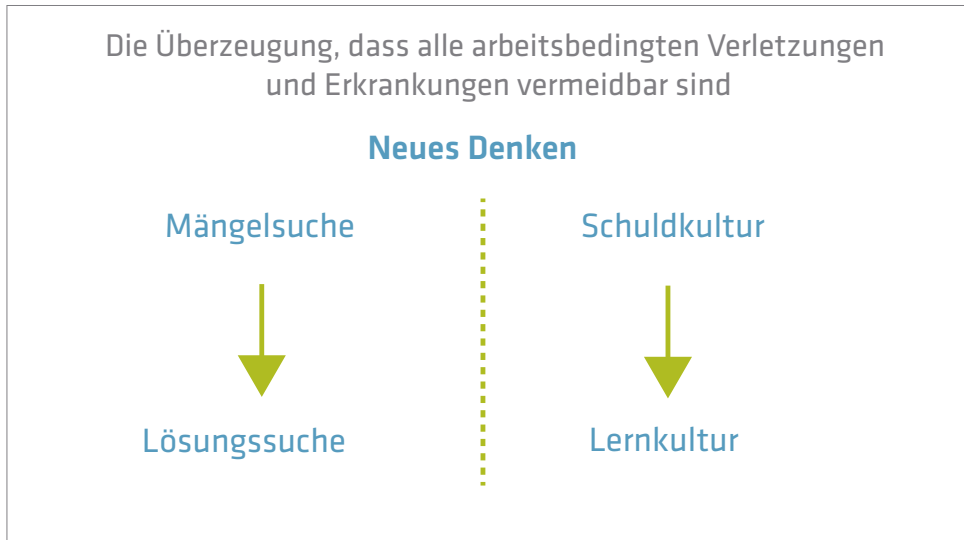
In diesem Sinne ist Vision Zero eine globale Bewegung, die Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Regierungen und Arbeitsinspektoren dazu aufruft, sich gemeinsam für eine neue Kultur und für Null Schadensfälle zu engagieren.

### Schaubild 2. Grundsätze von Vision Zero



Die Einführung von Grundsätzen der Präventionskultur für die Arbeitsinspektoren ist von großer Bedeutung, denn die Erfassung des Klimas am Arbeitsplatz trägt entscheidend dazu bei, die notwendigen Daten für Sicherheit und Gesundheit zu liefern, um Stärken und Schwächen zu erkennen und Veränderungen wirksam umzusetzen.

### Schaubild 3. Neues Denken durch Vision Zero



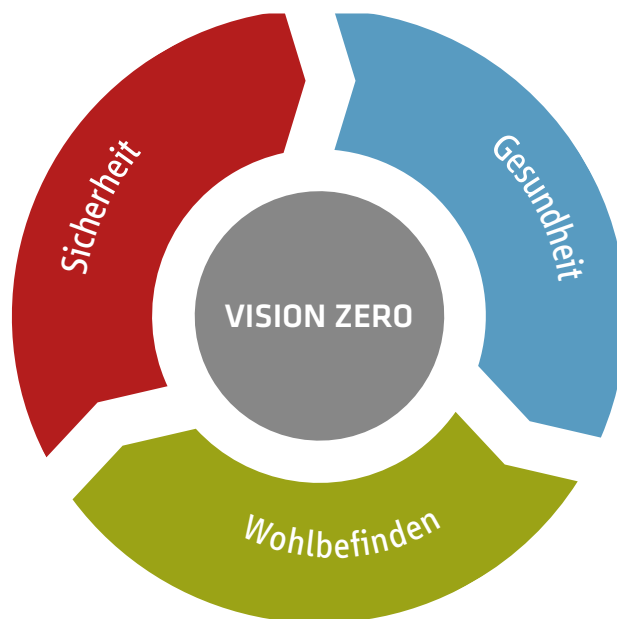
### Schaubild 4. Die Strategie Vision Zero auf einen Blick



## Die drei Pfeiler von Vision Zero

Vision Zero erkennt das Recht jeder Arbeitnehmerin und jedes Arbeitnehmers auf Leben und körperliche Unversehrtheit an, im Einklang mit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Durch die Umsetzung von Vision Zero verpflichten sich Regierungen, Branchen und Unternehmen, alles in ihrer Macht Stehende zu tun, um Faktoren, die zu Unfällen und Krankheiten führen könnten, frühestmöglich zu ermitteln, und jeden Schaden von Menschen fernzuhalten. Vision Zero konzentriert sich besonders auf die Vermeidung tödlicher Unfälle und Krankheiten sowie schwerer Verletzungen und Gesundheitsschäden, gestützt auf seine drei Pfeiler.

### Schaubild 5. Die drei Pfeiler von Vision Zero



1. SICHERHEIT bei der Arbeit bezieht sich auf die aktive Förderung, Pflege und Nachhaltigkeit sicherer Arbeitsbedingungen und sicherer Verhaltensweisen bei der Arbeit, um unfallfreie Arbeitsplätze aufzubauen. Dazu gehören die aktive Prävention unsicherer Arbeitsbedingungen sowie unerwarteter und unerwünschter Ereignisse wie Unfälle, Zwischenfälle und Beinaheunfälle.

2. GESUNDHEIT bei der Arbeit bezieht sich auf die aktive Förderung, Pflege und Nachhaltigkeit gesunder Arbeitsbedingungen und gesunder Verhaltensweisen bei der Arbeit, um die körperliche Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer zu erhalten. Die Gesundheit kann durch eine Belastung mit Staub, Lärm, Gefahrstoffen und Schwingungen sowie durch schwere Lasten, unergonomische Haltungen usw. beeinträchtigt werden.

3. WOHLBEFINDEN bei der Arbeit (d. h. psychische Gesundheit bei der Arbeit) bezieht sich auf die aktive Förderung, Pflege und Nachhaltigkeit gesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen, so dass die psychische Gesundheit und Fähigkeit der Arbeitnehmer, produktiv und kreativ zu arbeiten, erhalten bleiben. Das Wohlbefinden wird durch Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und menschliche Faktoren beeinflusst.

## Klar – einfach – rational: die 7 Goldenen Regeln von Vision Zero

Die Strategie Vision Zero beruht im Kern auf den 7 Goldenen Regeln. Wenn sie an den Arbeitsplätzen aktiv umgesetzt werden, befindet sich das Unternehmen auf einem guten Weg, sich von einer reinen Einhaltung der Bestimmungen zu einer proaktiven Präventionskultur zu wandeln, bei der Führungskräfte und Beschäftigte miteinbezogen werden, um eine neue Denkweise hinsichtlich des Arbeitsschutzes, des wirtschaftlichen Erfolges und der Nachhaltigkeit umzusetzen. Die 7 Goldenen Regeln stehen im Einklang mit allen einzelstaatlichen Arbeitsschutzgesetzen und ergänzen diese auf einfach verständliche Weise.



### 1. Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge

Jede Unternehmerin, jeder Unternehmer und jede Führungskraft ist verantwortlich für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb. Führung verlangt offenen Austausch und eine klare Führungskultur. Gute Führung zeigt sich z. B. durch Berechenbarkeit, Konsequenz und Aufmerksamkeit. Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte sind Vorbilder und gehen mit gutem Beispiel voran. Sie legen die Regeln fest und halten sie selbst ein. Regelverstöße müssen sofort nachgegangen werden. Das, was Führungskräfte tun, vorleben, dulden und fordern, ist Maßstab für die Beschäftigten.



### 2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!

Es gibt zwei Hauptinformationsquellen, mit denen sich ein proaktives Risikomanagement in Unternehmen umsetzen lässt. Das Risikomanagement ist ein wichtiges Instrument für die frühzeitige und systematische Erkennung von Gefahren und Risiken am Arbeitsplatz, um Präventionsmaßnahmen umzusetzen. Unfälle, Verletzungen und Beinaheunfälle sowie Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Erkrankungen sollten aufgeklärt, dokumentiert und ausgewertet werden. Je weniger wir den Prozess der Gefährdungsbeurteilung als bürokratische Pflichtaufgabe sehen, desto einfacher ist es, Fehler und Beinaheunfälle ehrlich zu melden. So gelingt es auch, Verbesserungschancen zu erkennen und sichere und gesunde Prozesse im Rahmen einer proaktiven Präventionskultur zu entwerfen.



### 3. Ziele definieren – Programm aufstellen!

Fortschritte und Erfolge im Arbeitsschutz erfordern klare Ziele und konkrete Umsetzungsschritte. Daher sollten ein kurzfristiger und ein mittelfristiger Plan erarbeitet werden. Der Arbeitsschutz hat viele Facetten, und es ist wichtig, Prioritäten und klare Ziele zu setzen. Es gibt zahlreiche zielorientierte Ansätze, die auf festgelegten Programmen beruhen. Unternehmen können Ziele setzen, um die Zahl der Unfälle kontinuierlich zu senken, oder themenbezogene Vorgaben festlegen. Sobald die Beschäftigten erkennen, dass der Arbeitsschutz nicht nur auf dem Papier als Priorität gesehen wird, sondern ein ernst gemeinter Unternehmenswert ist, stellt sich der Erfolg bald ein. Über Erreichtes sollte regelmäßig berichtet werden.



### 4. Gut organisiert – mit System!

Bei der Organisation des Arbeitsschutzes ist es wichtig, einen systematischen Ansatz zu verfolgen – und nicht allein, weil Gesetze dies verlangen. Ein gut organisierter Arbeitsschutz hilft, den Geschäftsbetrieb reibungslos zu gestalten, weil Betriebsunterbrechungen, Produktionsausfälle und Qualitätsprobleme reduziert werden. All dies sind gute Gründe, um sicherzustellen, den Arbeitsschutz gut zu organisieren. Dabei können auch Checklisten helfen. Eine nachhaltige Organisation lässt sich durch die Einführung eines Managementsystems für den Arbeitsschutz verbessern, auch um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren. Externe Überprüfungen liefern eine zweite Meinung und wertvolle Anregungen für Innovationen.



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

Sichere Produktionsanlagen, Maschinen und Arbeitsplätze sind entscheidend für ein unfallfreies Arbeiten. Gesundheitliche Auswirkungen werden oft vernachlässigt, müssen aber ebenfalls betrachtet werden. Zu den wirksamen Arbeitsschutz-Strategien gehören technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen - aber die technischen Maßnahmen müssen Vorrang haben. Entscheidend ist, Maschinen, Anlagen, Geräte und Arbeitsplätze auf dem aktuellen Arbeitsschutz-Stand zu halten, und gesundheitsschädliche Auswirkungen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren. Bei der Planung und Auftragserteilung für neue Produktionsanlagen sollte sich die Einkaufsabteilung bewusst sein, dass beim Arbeitsschutz nicht gespart werden darf. Nachträgliche Anpassungen sind viel teurer. Unfälle an Maschinen geschehen meist bei der Fehlersuche oder bei Reparatur- oder Wartungsarbeiten. Diese Prozesse erfordern deshalb eine besondere Aufmerksamkeit. Sicherheitseinrichtungen werden oft manipuliert oder ignoriert, und dies kann zu schweren Unfällen führen. Die Verantwortung, dies zu verhindern, liegt beim Management.



## 6. Wissen schafft Sicherheit!

Investitionen in Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für Führungskräfte und Beschäftigte stellen sicher, dass an jedem Arbeitsplatz das erforderliche Arbeitsschutzwissen vorhanden ist. Nach einem Unfall ist es einfach zu fragen, wie dies geschehen konnte. Technische Anlagen und Produktionsmaschinen werden immer produktiver, schneller und digitaler, aber auch immer komplexer und störanfälliger. Die Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten werden deshalb immer wichtiger. Das obere Management ist verantwortlich dafür, den Überblick über die Kompetenzen und Qualifikationen zu behalten. Für jede Stelle sollte eine detaillierte Beschreibung der erforderlichen Qualifikationen vorliegen, und für alle Beschäftigten müssen entsprechende Schulungen organisiert werden. Arbeitsplätze verändern sich ständig, und deshalb verkürzt sich die Halbwertszeit des Wissens immer mehr, so dass die Kompetenzen der Beschäftigten regelmäßig aufgefrischt werden müssen. Fort- und Weiterbildungen sind mehr denn je ein Muss, und auch Führungs- und Managementqualitäten müssen erlernt werden.



## 7. In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung!

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben besteht darin, die Beschäftigten zu motivieren, sicher und gesund zu arbeiten. Unternehmen, die ihre Beschäftigten schätzen und sie aktiv in den Arbeitsschutz einbinden, können wichtige Potenziale nutzen: ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Ideen. Werden die Beschäftigten am Risikobeurteilungsprozess oder an der Entwicklung von Betriebsanweisungen beteiligt, dann erhöht sich ihre Bereitschaft, die Regeln zu befolgen. Die Motivation steigert sich auch durch regelmäßige interaktive Veranstaltungen und Sensibilisierungstage, an denen Arbeitsschutzbelange zu echten Erfahrungen werden. Letztlich kostet es nichts, Mitarbeitende für korrektes Verhalten zu loben, sie nach ihren Ideen zu fragen, sich für schwierige Aufgaben zu interessieren und unsicheres Verhalten oder Beinaheunfälle sofort anzusprechen. Eine vertrauensbasierte Kommunikation ohne Schuldzuweisung fördert den offenen Dialog. Menschen an Arbeitsplätzen, die selbst darüber entscheiden können, was sicher ist und was nicht, sind eine echte Bereicherung, und dazu gehören sowohl gewöhnliche Beschäftigte als auch Manager. Ziel ist es, dass alle für ihre Kolleginnen und Kollegen sowie für sich selbst sorgen, ganz nach dem Motto „eine/r für alle, alle für eine/n“!

Speziell erstellt für Arbeitsinspektoren:

# **Der Vision Zero QUICK-Check zur Beurteilung der Präventionskultur am Arbeitsplatz**



Die zentralen Elemente der Strategie Vision Zero sind die 7 Goldenen Regeln. Wenn sie an den Arbeitsplätzen aktiv umgesetzt werden, befindet sich das Unternehmen auf einem guten Weg, sich von der reinen Einhaltung gesetzlicher Mindestbestimmungen zu einer aktiven Präventionskultur zu wandeln, bei der Führungskräfte und Beschäftigte aktiv beteiligt werden, um eine neue Denkweise hinsichtlich des Arbeitsschutzes, des wirtschaftlichen Erfolges und der Nachhaltigkeit umzusetzen.

Anhand der 7 Goldenen Regeln wurde ein **Vision Zero Quick-Check** entwickelt, mit dem sich der Grad der **Präventionskultur** im Unternehmen beurteilen lässt. Wir schlagen vor, diesen in die tägliche Arbeit der Arbeitsinspektoren zu integrieren, damit sie sich einen schnellen Überblick über den aktuellen Stand des Arbeitsschutzes in den Unternehmen verschaffen können.

Für jede Goldene Regel gibt es zwei Fragen. Die Arbeitsinspektoren beantworten diese Fragen für das entsprechende Unternehmen, indem sie die Situation an den besichtigten Arbeitsplätzen beurteilen und die Führungskräfte und Beschäftigten befragen.

Für jede Frage werden fünf Antworten gemäß den Indikatoren für eine proaktive Umsetzung der entsprechenden Goldenen Regel angeboten, die zwischen 1 und 5 Punkten ergeben. Für jede einzelne der 14 Fragen können also maximal fünf Punkte erreicht werden, was pro Goldener Regel maximal zehn Punkten entspricht. Addiert man die Punkte aller Fragen, ergibt sich eine maximale Zahl von 70 Punkten. Der Grad der Umsetzung einer nachhaltigen Präventionskultur kann nach der erreichten Gesamtpunktzahl beurteilt werden:

Gesamtpunktzahl [aus den Fragen]	Grad der Umsetzung der Vision Zero Präventionskultur	
70-64	Ziel erreicht	<b>Nachhaltig</b> umgesetzt
63-54	Erfolgreich	<b>Erfolgreich</b> eingeführt
53-44	Fortgeschritten	Wichtige Elemente <b>eingeführt</b>
43-34	Lerner	Wichtige Elemente <b>teilweise eingeführt</b>
33-24	Anfänger	Noch auf Anfängerniveau
23-14	Nicht erkennbar	Mehr <b>Maßnahmen erforderlich</b>



## 1. Leben Sie führung – Zeigen Sie Flagge: standardisiert, integriert, innovativ, sichtbar?

Jede Unternehmerin, jeder Unternehmer und jede Führungskraft ist verantwortlich für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb. Führung verlangt offenen Austausch und eine klare Führungskultur. Gute Führung zeigt sich z. B. durch Berechenbarkeit, Konsequenz und Aufmerksamkeit. Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte sind Vorbilder und gehen mit gutem Beispiel voran. Sie legen die Regeln fest und halten sie selbst ein. Regelverstößen muss sofort nachgegangen werden. Das, was Führungskräfte tun, vorleben, dulden und fordern, ist Maßstab für die Beschäftigten.

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

1.1. Sind Maßnahmen und klare Führung durch die Geschäftsführung und das obere Management erkennbar?	1-5
1. Nicht erkennbar	
2. Leitbild vorhanden/Grundsätze unterzeichnet/Verantwortlichkeiten klar definiert	
3. Arbeitsschutz ist in allen Sitzungen Thema/innovative Arbeitsschutzmaßnahmen sind vorhanden	
4. CEO Führungserwartung ist bekannt, sichtbar und glaubwürdig/hat Vorbildfunktion / Sicherheitsbegehungen werden durchgeführt	
5. Beschäftigte bestätigen, dass das obere Management dem Arbeitsschutz hohe Bedeutung beimisst	
1.2. Sind Maßnahmen und klare Führung durch das mittlere und untere Management erkennbar?	1-5
1. Nicht erkennbar	
2. Das mittlere und untere Management ist dank Vision Zero-Schulungen kompetent	
3. Das mittlere und untere Management zeigt klare Führung und aktiven Arbeitsschutz, geht mit gutem Beispiel voran und führt Sicherheitsbegehungen durch	
4. Das mittlere und untere Management zeigt null Toleranz gegenüber Verstößen gegen die Arbeitsschutzbestimmungen und kommuniziert auf motivierende Weise	
5. Beschäftigte bestätigen, dass ihr Vorgesetzter dem Arbeitsschutz hohe Bedeutung beimisst	



## 2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt: umgesetzt, aktuell, in die tägliche Arbeit integriert, ausgewertet?

Es gibt zwei Hauptinformationsquellen, mit denen sich ein proaktives Risikomanagement in Unternehmen umsetzen lässt. Die Gefährdungsbeurteilung ist ein wichtiges Instrument für die frühzeitige und systematische Erkennung von Gefahren und Risiken am Arbeitsplatz, um Präventionsmaßnahmen umzusetzen. Unfälle, Verletzungen und Beinaheunfälle sowie Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Erkrankungen sollten aufgeklärt, dokumentiert und ausgewertet werden. Je weniger der Prozess der Gefährdungsbeurteilung als bürokratische Pflichtaufgabe gesehen wird, je mehr Fehler und Beinaheunfälle ehrlich gemeldet werden und je mehr die erkannten Verbesserungschancen zur Gestaltung sicherer und gesunder Prozesse genutzt werden, desto stärker wurde bereits eine proaktive Präventionskultur umgesetzt.

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

2.1. Wie würden Sie die Qualität der proaktiven Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen beschreiben?	1-5
1. Keine Gefährdungsbeurteilung	
2. Anfängerniveau, unvollständig, nicht aktuell	
3. Vollständiges Dokument vorhanden	
4. Regelmäßig aktualisiert, vollständig hinsichtlich Sicherheit, Gesundheit, Wohlbefinden, Maßnahmen festgelegt.	
5. In die täglichen Arbeitsprozesse integriert	
2.2. Verfügt das Unternehmen über eine komplette Aufzeichnung seiner Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten (Spätindikatoren)?	1-5
1. Keine Informationen verfügbar	
2. Nur Informationen über Todesfälle und schwere Arbeitsunfälle	
3. Offensichtlich vollständige Dokumentation / Statistik der Arbeitsunfälle und Verletzungen	
4. Dokumentation / Statistik enthält auch Berufskrankheiten und Erkrankungen	
5. Trends und Beurteilungen für das Einleiten von Maßnahmen können vorgelegt werden	



### 3. Ziele definieren – Programm aufstellen: verfügbar, dokumentiert, aktiv umgesetzt, ausgewertet?

Fortschritte und Erfolge im Arbeitsschutz erfordern klare Ziele und konkrete Umsetzungsschritte. Daher sollten ein kurzfristiger und ein mittelfristiger Plan erarbeitet werden. Der Arbeitsschutz hat viele Facetten, und es ist wichtig, Prioritäten und klare Ziele zu setzen. Unternehmen können Ziele setzen, um die Zahl der Unfälle kontinuierlich zu senken, oder themenbezogene Vorgaben festlegen. Sobald die Beschäftigten erkennen, dass Arbeitsschutz nicht nur auf dem Papier prioritär gesehen wird, sondern ein ernst gemeinter Unternehmenswert ist, stellt sich der Erfolg bald ein. Über Erreichtes sollte regelmäßig berichtet werden.

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

3.1. Werden Vorgaben, klare Ziele und Programme zur ständigen Verbesserung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden (SGW) kommuniziert und systematisch umgesetzt?	1-5
1. Nicht festgelegt / nicht verfügbar	
2. Vorgaben, Ziele und Programme sind gelegentlich festgelegt	
3. Systematisch festgelegt auf nachhaltige Weise	
4. Systematisch umgesetzt durch innovative Aktionen und sichtbare Kampagnen	
5. Alle Beschäftigten kennen diese Aktionen und beteiligen sich aktiv daran	
3.2. Wird die Wirksamkeit der umfassenden Programme (SGW und mehr) ausgewertet?	1-5
1. Aktionen auf Sicherheit beschränkt / keine Beurteilung vorhanden	
2. Programme beschränken sich nicht nur auf Sicherheit am Arbeitsplatz. Gesundheit und Wohlbefinden und mehr (Verkehrssicherheit) werden ebenfalls berücksichtigt	
3. Indikatoren wurden festgelegt, um die Wirksamkeit der Aktionen zu erfassen und auszuwerten	
4. Auftragnehmer und Partnerunternehmen werden in diesen Programmen ebenfalls beteiligt	
5. Alle Beschäftigten bestätigen, dass Gesundheit und Wohlbefinden in den Programmen berücksichtigt werden; sie und ihre Familien beteiligen sich aktiv	



#### 4. Gut organisiert – mit System: umgesetzt, integriert, überprüft, lebendig?

Bei der Organisation des Arbeitsschutzes ist es wichtig, einen systematischen Ansatz zu verfolgen – und nicht allein, weil Gesetze dies verlangen. Ein gut organisierter Arbeitsschutz hilft, den Geschäftsbetrieb reibungslos zu gestalten, weil Betriebsunterbrechungen, Produktionsausfälle und Qualitätsprobleme reduziert werden. All dies sind gute Gründe, um sicherzustellen, den Arbeitsschutz gut zu organisieren. Dabei können auch Checklisten helfen. Eine nachhaltige Organisation lässt sich durch die Einführung eines Managementsystems für den Arbeitsschutz verbessern, auch um einen kontinuierliche Verbesserungsprozess zu etablieren. Externe Überprüfungen liefern eine zweite Meinung und wertvolle Anregungen für Innovationen.

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

4.1. Werden die gesetzlichen Organisationspflichten aktiv umgesetzt und nicht als unnötige bürokratische Pflichtaufgabe gesehen, sondern als Voraussetzung für eine nachhaltige Geschäftstätigkeit?	1-5
1. Gesetzliche Organisationspflichten sind unbekannt oder werden nur teilweise umgesetzt	
2. Gesetzliche Organisationspflichten sind bekannt und werden vollständig umgesetzt	
3. Gesetzliche Organisationspflichten werden proaktiv durch das Management umgesetzt und regelmäßig aktualisiert; beispielhaftes Verhalten wird vorgelebt	
4. Gesetzliche Organisationspflichten sind Teil eines Managementsystems, und externe Überprüfungen liefern innovative Anregungen	
5. Die Beschäftigten kennen ihre Pflichten im Unternehmen und bestätigen, dass das Management die gesetzlichen Organisationspflichten umsetzt	
4.2. Gibt es Belege für Investitionen in gute Arbeitsplanung und das notwendige Bewusstsein des Managements (z.B. SGW-Vorbesprechungen vor Arbeitsbeginn)?	1-5
1. Keine Planungsprozesse für Arbeitsschutz und keine SGW-Vorbesprechungen erkennbar	
2. Planungsprozesse für Arbeitsschutz und SGW-Vorbesprechungen teilweise umgesetzt	
3. Planungsprozesse für Arbeitsschutz und SGW-Vorbesprechungen allgemein umgesetzt	
4. Planungsprozesse für Arbeitsschutz und SGW-Vorbesprechungen aktiv durch unteres Management für die Teamführung genutzt	
5. Beschäftigte bestätigen, dass sie aktiv in Planungsprozesse und SGW-Vorbesprechungen eingebunden werden	



## 5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund: standardisiert, integriert, innovativ, sichtbar?

Sichere Produktionsanlagen, Maschinen und Arbeitsplätze sind entscheidend für ein unfallfreies Arbeiten. Gesundheitliche Auswirkungen werden oft vernachlässigt, müssen aber ebenfalls betrachtet werden. Zu den wirksamen Arbeitsschutz-Strategien gehören technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen - aber die technischen Maßnahmen müssen Vorrang haben. Entscheidend ist, Maschinen, Anlagen, Geräte und Arbeitsplätze auf dem aktuellen Arbeitsschutz-Stand zu halten, und gesundheitsschädliche Auswirkungen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren. Bei der Planung und Auftragserteilung für neue Produktionsanlagen sollte sich die Einkaufsabteilung bewusst sein, dass beim Arbeitsschutz nicht gespart werden darf. Nachträgliche Anpassungen sind viel teurer. Unfälle an Maschinen geschehen meist bei der Fehlersuche oder bei Reparatur- oder Wartungsarbeiten. Diese Prozesse erfordern deshalb eine besondere Aufmerksamkeit. Sicherheitseinrichtungen werden oft manipuliert oder ignoriert, und dies kann zu schweren Unfällen führen. Die Verantwortung, dies zu verhindern, liegt beim Management.

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

5.1. Sind Arbeitsplätze, Produktionsanlagen und Maschinen so gestaltet, dass SGW optimal gewährleistet ist?	1-5
1. SGW wurde in Anlagen und Maschinen sichtbar vernachlässigt	
2. Die Sicherheit im Normalbetrieb scheint durch Gestaltung gewährleistet	
3. Die Gesundheit im Normalbetrieb scheint durch Gestaltung gewährleistet	
4. Anlagen und Maschinen gewährleisten SGW sowie ergonomisches Arbeiten	
5. Beschäftigte bestätigen, dass SGW bei der Arbeitsplatzgestaltung mit Priorität berücksichtigt wird	
5.2. 5.2 Wird SGW an den Arbeitsplätzen, Produktionsanlagen und Maschinen systematisch geprüft und durch fachgerechte Wartung auf dem neusten Stand gehalten? Wurde bei der Gestaltung die ungeplante Störungsbeseitigung und Reparaturarbeiten berücksichtigt?	1-5
1. Anlagen und Maschinen haben hinsichtlich SGW erheblichen Wartungsbedarf	
2. Keine vorbeugende Instandhaltung erkennbar - Reparaturen erfolgen nur bei Störungen	
3. Anlagen und Maschinen werden regelmäßig inspiziert und planmäßig gewartet	
4. Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden für Wartungs- und Reparaturarbeiten mit hohem Risiko sind in der Gefährdungsbeurteilung beschrieben	
5. Beschäftigte bestätigen, dass sie über SGW-Maßnahmen für Wartungs- und Reparaturarbeiten mit hohem Risiko unterrichtet wurden und dass vor Arbeitsbeginn SGW-Gespräche stattfinden	



## 6. Wissen schafft Sicherheit: standardisiert, systematisch, aktuell, umfassend?

Investitionen in Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für Führungskräfte und Beschäftigte stellen sicher, dass an jedem Arbeitsplatz das erforderliche Arbeitsschutzwissen vorhanden ist. Nach einem Unfall ist es einfach zu fragen, wie dies geschehen konnte. Technische Anlagen und Produktionsmaschinen werden immer produktiver, schneller und digitaler, aber auch immer komplexer und störanfälliger. Die Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten werden deshalb immer wichtiger. Das obere Management ist verantwortlich dafür, den Überblick über die Kompetenzen und Qualifikationen zu behalten. Für jede Stelle sollte eine detaillierte Beschreibung der erforderlichen Qualifikationen vorliegen, und für alle Beschäftigten müssen entsprechende Schulungen organisiert werden. Arbeitsplätze verändern sich ständig, und deshalb verkürzt sich die Halbwertszeit des Wissens immer mehr, so dass die Kompetenzen der Beschäftigten regelmäßig aufgefrischt werden müssen. Fort- und Weiterbildungen sind mehr denn je ein Muss, und auch Führungs- und Managementqualitäten müssen erlernt werden.

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

6.1. Werden die SGW-Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten durch eine obligatorische Erstschulung und weitere Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung gefördert?

1-5

1. Systematische Schulungen für Führungskräfte und für Beschäftigte finden nicht statt

2. Es ist festgelegt, wer sich um die systematische SGW-Basisqualifikation für Führungskräfte und Beschäftigte kümmert

3. Ein SGW-Kompetenzplan legt fest, welche Kompetenzen für welche Funktion erforderlich sind

4. Es wird organisatorisch sichergestellt, dass alle Führungskräfte und alle Beschäftigten die erforderliche SGW-Basisqualifikation vor Arbeitsbeginn erworben haben oder Nachweise dafür vorlegen können

5. SGW-Kompetenzen und -Erfahrungen werden bei der Auswahl von Bewerbern berücksichtigt

6.2. Werden die Kompetenzen der Führungskräfte und Beschäftigten durch systematische Weiterbildung?

1-5

1. Systematische SGW-Weiterbildungen für Führungskräfte und Beschäftigte finden nicht statt.

2. Es ist festgelegt, wer sich um die systematischen SGW-Weiterbildungen kümmert.

3. Ein SGW-Kompetenzplan legt fest, welche SGW-Weiterbildungen für welche Funktion erforderlich sind.

4. Es wird dafür gesorgt, dass alle Führungskräfte und alle Beschäftigten regelmäßig an SGW-Weiterbildungen teilnehmen.

5. Führungskräfte und Beschäftigte verfügen über ein SGW-Weiterbildungskontingent, das sie auf eigene Initiative und Verantwortung nutzen.



## 7. In Menschen investieren – motivieren durch Beteiligung: standardisiert, integriert, innovativ, sichtbar?

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben besteht darin, die Beschäftigten zu motivieren, sicher und gesund zu arbeiten. Unternehmen, die ihre Beschäftigten schätzen und sie aktiv in den Arbeitsschutz einbinden, können wichtige Potenziale nutzen: ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Ideen. Werden die Beschäftigten am Risikobeurteilungsprozess oder an der Entwicklung von Betriebsanweisungen beteiligt, dann erhöht sich ihre Bereitschaft, die Regeln zu befolgen. Die Motivation steigert sich auch durch regelmäßige interaktive Veranstaltungen und Sensibilisierungstage, an denen Arbeitsschutzbelange zu echten Erfahrungen werden. Letztlich kostet es nichts, Mitarbeitende für korrektes Verhalten zu loben, sie nach ihren Ideen zu fragen, sich für schwierige Arbeitsaufgaben zu interessieren und unsicheres Verhalten oder Beinaheunfälle sofort anzusprechen. Eine vertrauensbasierte Kommunikation ohne Schuldzuweisung fördert den offenen Dialog. Menschen an Arbeitsplätzen, die selbst darüber entscheiden können, was sicher ist und was nicht, sind eine echte Bereicherung, und dazu gehören sowohl gewöhnliche Beschäftigte als auch Manager. Ziel ist es, dass alle für ihre Kolleginnen und Kollegen sowie für sich selbst sorgen, ganz nach dem Motto „eine/r für alle, alle für eine/n“!

Der Grad der Umsetzung kann durch die Beantwortung folgender Fragen beurteilt werden:

7.1. Können Sie erkennen, dass eine aktive SGW-Kommunikationskultur und ein sozialer Dialog stattfinden und sichtbar sind?	1-5
1. Nicht erkennbar	
2. Es gibt Systeme zur Meldung von Beinaheunfällen und Fehlern	
3. SGW-Kommissionen, Runden-tische und Lenkungsgruppen mit angemessener Arbeitnehmerbeteiligung sind eingerichtet	
4. Beschäftigte können sich an SGW-Entscheidungsprozessen beteiligen, den Führungskräften Rückmeldungen geben und im Zweifel „Stopp“ sagen	
5. Beschäftigte bestätigen und demonstrieren durch ihre Beteiligung die nachhaltige Umsetzung einer offenen Kommunikation und eines sozialen Dialogs	
7.2. Zeigt das Management seine Wertschätzung für alle Beschäftigten durch standardisierte Aktionen?	1-5
1. Nicht erkennbar	
2. Es gibt Systeme zur Einreichung von Ideen, mit denen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden verbessert werden soll	
3. Beschäftigte erhalten von Führungskräften für positives und negatives SGW-Verhalten sofort Rückmeldungen	
4. Beschäftigte werden für SGW-Ideen und für gutes SGW-Verhalten gelobt und erhalten wahrnehmbar Anerkennung	
5. Beschäftigte bestätigen und demonstrieren durch ihre Beteiligung die nachhaltige Umsetzung von Wertschätzung	



## Die moderne Rolle von Arbeitsinspektoren: als Botschafter und Förderer einer Präventionskultur agieren

Arbeitsinspektorate haben heutzutage weiterhin eine wichtige Funktion bei der Umsetzung des Arbeitsrechts, indem sie auf Arbeitsbedingungen achten, die weltweit die Rechte von Millionen von Arbeitnehmern schützen. Sie helfen im Rahmen ihrer Aufsichtsfunktion, die geltenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen einzuhalten, liefern Informationen und Hinweise und setzen, wo dies erforderlich ist, Vorschriften durch. Dies gilt umso mehr, weil eine gute Unternehmensführung auch von zentraler Bedeutung für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ist.

Die allgemeinen Funktionen von Arbeitsinspektoren sind gemäß dem Übereinkommen zur Arbeitsinspektion (C 081) der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO):

- die Beratung von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und anderen Verantwortlichen zu guter Praxis und insbesondere dazu, wie sich die geltenden Gesetze einhalten lassen
- die Untersuchung von Beschwerden, Unfällen und Erkrankungsfällen;
- die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern bei Bildungs- und Werbemaßnahmen wie z.B. bei Ausbildungskursen und Seminaren für Kleinunternehmen
- die Durchsetzung der geltenden Gesetze;
- die Berichterstattung an Vorgesetzte über ihre Tätigkeit und über bestimmte Angelegenheiten, einschließlich "Mängel oder Missbräuche, die nicht ausdrücklich von den bestehenden Rechtsvorschriften erfasst werden".

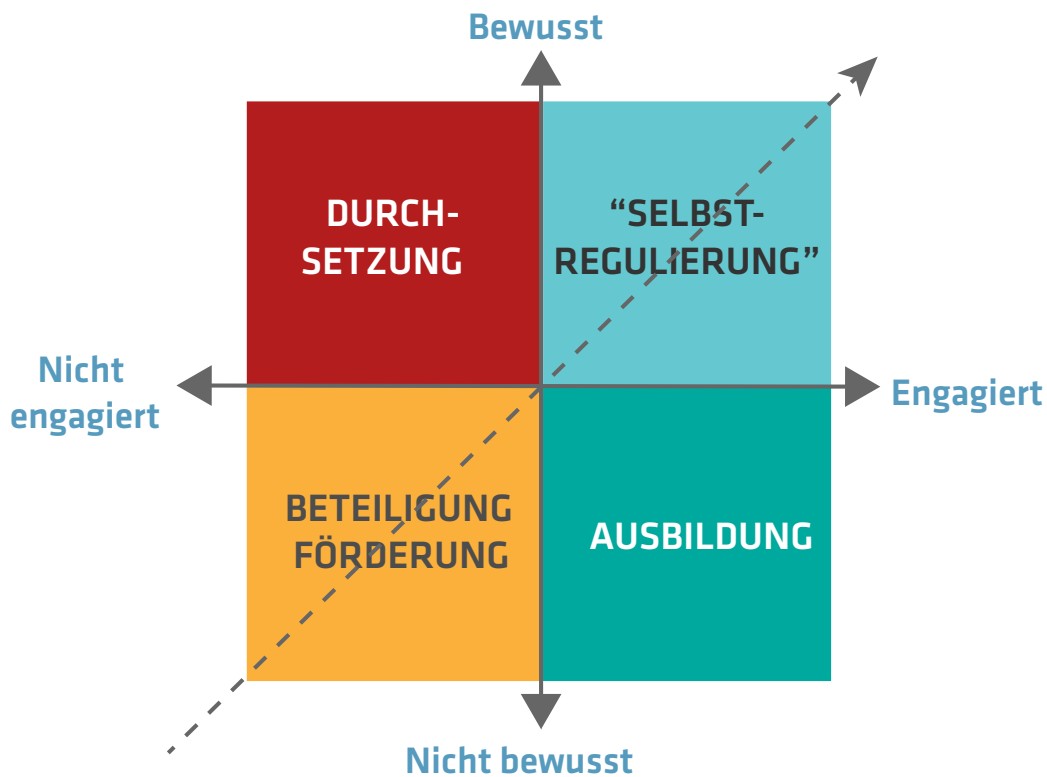
Bei der Entwicklung regulatorischer Maßnahmen kann es hilfreich sein, die betroffenen Unternehmen und Branchen unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten (siehe folgendes Schaubild mit 2x2-Matrix):

1. Wissen sie, was zu tun ist, um die Arbeitsschutzmaßnahmen umzusetzen und die Gesetze einzuhalten (oder wissen sie es nicht)?
2. Setzen sie sich aktiv dafür ein, das Notwendige richtig zu machen und ihre Unternehmenskultur zu verändern (oder tun sie es nicht)?

Die Unternehmen und Branchen können sich also in unterschiedlichen Quadranten wiederfinden. Bei den Maßnahmen sollte möglichst zwischen Unternehmen der verschiedenen Quadranten unterschieden werden. Sollte Ihr Ansatz im Umgang mit Unternehmen oder Branchen, die wissen, was zu tun ist, und die sich auch dafür einsetzen, dies zu erreichen, derselbe sein wie für Unternehmen, die eigentlich wissen, was zu tun ist, sich aber nicht dafür einsetzen? Oder wie für Unternehmen, die sich dafür einsetzen, es zu erreichen, aber nicht wissen, was sie dafür tun müssen?

Die Maßnahmen der Arbeitsinspektoren sollten Unternehmen und Branchen Hinweise geben, damit sie sich am Schluss im oberen rechten Quadranten wiederfinden. Dies bedeutet, dass sie nicht mehr bloß das tun, was gesetzlich vorgeschrieben und vom Arbeitsinspektor verlangt wird (Formalitäten, Bürokratisches, Expertenarbeit), sondern dass sie sich wirklich für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden einsetzen und so die Kultur und das Verhalten ihrer Führungskräfte und Beschäftigten nachhaltig verändern und diese Veränderung selbst verkörpern (Führung, Motivation, Kultur, Vision Zero).

Schaubild 6. 2x2-Matrix



### Ein neuer Ansatz für die Arbeitsinspektion

Die Veränderungen der Arbeitswelt und die Geschwindigkeit dieser Veränderungen verlangen oft neue, ungewohnte und flexible Ansätze für die Arbeitsinspektion. Die Arbeit von Arbeitsinspektoraten ist durch die Globalisierung und die sich verändernden Beschäftigungsstrukturen nicht leichter geworden. Für Arbeitsinspektorate ist es entscheidend, auf dem neusten Stand und handlungsfähig zu sein, und innerhalb der Länder und Regionen einheitlich vorzugehen. Wissen ist für Arbeitsinspektoren elementar, aber allein reicht es meist nicht mehr aus. Es braucht einen anderen Ansatz, der auf einem wirksameren selbstregulierenden System beruht. Arbeitsinspektoren sollten eine neue Funktion übernehmen, die Anregungen liefert, gutes Verhalten fördert und Arbeitsbedingungen unterstützt, unter denen die Selbstregulierung ihre Wirkung entfalten kann, und gleichzeitig sollten sie diejenigen Arbeitgeber, die dies nicht umsetzen, zur Rechenschaft ziehen.

Anstatt wie bisher nur Kontrolltätigkeiten durchzuführen, sollten Arbeitsinspektorate vermehrt auch Arbeitsschutzstrategien am Arbeitsplatz entwickeln, um eine Präventionskultur zu initiieren, statt eine reine Mängelbehebung zu verfolgen. Dies fördert auch die wirtschaftlichen Interessen (Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit) und führt zu besseren Arbeitsbeziehungen durch sozialen Dialog und selbstregulierte Systeme, die eine gute Präventionskultur pflegen.

So wird die Arbeit von Arbeitsinspektoren zugleich herausfordernder, aber auch lohnender, und sie entfaltet deutlich mehr Wirkung. Um mit diesem Ansatz effizient zu sein und die Hauptverantwortlichen, nämlich die Arbeitgeber, wirklich in die Pflicht zu nehmen, müssen die Arbeitsinspektoren über solide Kenntnisse in folgenden Bereichen verfügen:

- Geschäftstätigkeiten des Unternehmens;
- soziale Beziehungen innerhalb des Unternehmens;
- Organisationsstruktur und interne Prozesse des Unternehmens.

Mit einem präventiven Ansatz gewinnen die Arbeitsinspektorate an Legitimität, je besser ihre Kompetenzen und ihre Effizienz sind. Ein präventiver Ansatz der Arbeitsinspektion verlangt, dass die Arbeitsinspektoren eher Berater sind als Vollzugsbeamte und dass sie eher proaktiv agieren als reaktiv. Das Konzept von Vision Zero ist genau auf diesen Ansatz abgestimmt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Arbeitsinspektoren nicht nur Inspektionen durchführen, sondern sie haben auch eine beratende Tätigkeit. In dieser Hinsicht sind Arbeitsinspektoren Agenten für den Wandel, die ständige Verbesserungen vorantreiben. Die Herausforderung für Arbeitsinspektoren liegt darin, durch geeignete Methoden einen Veränderungsprozess einzuleiten. Dazu gehört auch, dass sie bei den Arbeitgebern, Führungskräften und Beschäftigten zunächst eine Denkweise des „Yes, we can“ fördern. Mit dem Konzept von Vision Zero und den 7 Goldenen Regeln helfen sie den Unternehmen auf ihrem Weg zu null Unfällen und null Schadensfällen, so dass diese eine andere Denkweise übernehmen, bei der Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit nicht mehr eine Belastung darstellen, sondern ein Managementinstrument für mehr Erfolg, mehr Nachhaltigkeit und mehr Menschlichkeit werden.

## Open-source Werkzeugkasten: Die passenden Vision Zero-Instrumente finden

Wo auch immer die Strategie Vision Zero bisher vorgestellt wurde, die positiven Reaktionen des Publikums waren stets überwältigend. Inzwischen umfasst der Open-source Werkzeugkasten von Vision Zero ein breites Spektrum nachgewiesener nützlicher Instrumente, mit denen sich diese Strategie in Unternehmen und Organisationen konkret umsetzen lässt. Alle Instrumente wurden in einem Prozess der offenen Kommunikation entwickelt, bei dem professionelle Akteure erste Entwürfe kommentieren und ihre eigenen praktischen Erfahrungen hinzufügen können. Der Werkzeugkasten enthält folgende Instrumente:

- Der Vision Zero-Leitfaden für Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte
- Der Vision Zero-Leitfaden für Kleinunternehmen
- Der Vision Zero-Leitfaden für proaktive Steuerindikatoren
- Der Vision Zero-Leitfaden für den betrieblichen Umweltschutz
- Der Vision Zero-Leitfaden für Arbeitsinspektion
- Der Vision Zero-Leitfaden für Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- Der Vision Zero-Leitfaden für globale Lieferketten
- Die Vision Zero-Schulungsangebote

### Der Vision Zero-Leitfaden für Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte

Um Arbeitgeber und Führungskräfte zu unterstützen, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden an den Arbeitsplätzen ihres Unternehmens mit Vision Zero kontinuierlich zu verbessern, hat die IVSS ein praktisches Managementinstrument herausgegeben, bei dessen Erarbeitung über 1 000 Arbeitgeber, Führungskräfte, Präventionsexperten, Arbeitnehmervertreter und Arbeitsinspektoren beteiligt waren und nach ihren Erfahrungen befragt wurden. Als Ergebnis ist der praxisgerechte und wirkungsvolle [Vision Zero-Leitfaden und die 7 Goldenen Regeln](#) entstanden, der in zahlreichen Sprachen heruntergeladen werden kann. Er enthält rund hundert Fragen, mit denen die Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im gesamten Unternehmen oder in den einzelnen Abteilungen beurteilt werden können. Das Instrument kann auch für Befragungen und Umfragen bei Beschäftigten und Führungskräften verwendet werden und liefert eine klare Analyse des aktuellen Stands und möglicher Verbesserungsspielräume. Für kleine und mittlere Unternehmen gibt es eine eigene Fassung des Leitfadens, ebenfalls in zahlreichen Sprachen.

### Der Vision Zero-Leitfaden für proaktive Steuerindikatoren

Die IVSS hat [14 proaktive Steuerindikatoren](#) entwickelt, die als ergänzendes Instrument allen Unternehmen und Organisationen, die sich für Vision Zero einsetzen, ob schon fortgeschritten oder noch am Anfang, ob groß oder klein, lokal oder international, kostenlos zur Verfügung stehen. Wollte man bisher die qualitative und quantitative Leistungsfähigkeit von Organisationen in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden messen und beurteilen, dann zog man Statistiken zu Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten zu Rate, sogenannte Spätindikatoren. Viele Organisationen und Ratingagenturen suchen jedoch nach Indikatoren, die nicht nur die Vergangenheit bewerten, sondern auch die aktuelle Situation beleuchten und das, was künftig getan werden muss. Die 14 proaktiven Steuerindikatoren (je zwei für jede der 7 Goldenen Regeln) können unterschiedlich eingesetzt werden, sowohl zur internen Verbesserung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden als auch in externen Geschäftsbeziehungen, etwa in Lieferketten oder für Vergleichszwecke (*benchmarking*). Die Ergebnisse können entweder einzeln für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden oder zusammen für den erreichten Stand einer allgemeinen Präventionskultur dargestellt werden.

## Schaubild 7. Die 14 proaktiven Steuerindikatoren von Vision Zero

14 proaktiven Steuerindikatoren	
1.1 Sichtbares Engagement der Führung	1.2 Kompetente Führung
2.1 Ermittlung der Wirkung des Risikomanagements	2.2 Lernen aus unvorhergesehenen Ereignissen
3.1 Einführung in Arbeitsplatz und Aufgaben	3.2 Ermittlung der Wirkung gezielter Programme
4.1 Vorbesprechungen	4.2 Planung und Arbeitsorganisation
5.1 Innovation und Veränderungen	5.2 Einkauf und Beschaffung
6.1 Einführungsschulung	6.2 Auffrischungsschulungen
7.1 Verbesserungsvorschläge	7.2 Anerkennung und Auszeichnungen

Der [Leitfaden](#) enthält 14 Factsheets, eines für jeden Steuerindikator mit den jeweiligen Zielen, wichtigsten Konzepten, guter Praxis und Einschränkungen sowie mit Empfehlungen, wie sich der jeweilige Indikator messen lässt.

### Der Vision Zero-Leitfaden für den betrieblichen Umweltschutz

Null ist die neue Normalität: null Unfälle, null Krankheiten, null Verletzungen, null Auswirkungen, null Emissionen – Vision Zero. Dies ist der Ausgangspunkt einer Zusammenarbeit zwischen dem Europäischen Netzwerk der Berufsverbände für Sicherheit und Gesundheitsschutz (ENSHPO) und der IVSS. Nach dem Erfolg der Vision Zero-Strategie der IVSS und ihrer 7 Goldenen Regeln hatte ENSHPO die Idee, dieselbe Struktur als Managementinstrument für Industrie, Arbeitgeber und Führungskräfte zu nutzen, um die Auswirkungen industrieller Tätigkeiten auf die Umwelt zu verringern. Diese ENSHPO-Initiative entspricht der Überzeugung der IVSS, möglichst mit einer Stimme zu sprechen, um die Akzeptanz zu erhöhen und die Komplexität zu verringern. Das Ergebnis ist der [Vision Zero-Leitfaden für den betrieblichen Umweltschutz](#). Vision Zero endet eben nicht am Firmentor, sondern muss ein wesentlicher Eckpfeiler unseres Lebens und unseres Verhaltens in allen Bereichen werden. Vision Zero und die 7 Goldenen Regeln können deshalb auch für das Management des ökologischen Fußabdrucks von Unternehmen genutzt werden. Am Arbeitsplatz wird beispielsweise Lärm oder Staub als unmittelbare Gefahr für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angesehen, doch außerhalb der Arbeitsumgebung wirkt er sich auch auf alle Menschen, die Natur und die Gesellschaft aus.

### Der Vision Zero-Leitfaden für Wohlbefinden bei der Arbeit

Die Idee von Vision Zero besteht darin, dass Organisationen den Weg zu einer Präventionskultur und zu einem höheren Präventionsniveau einschlagen können. In diesem [Leitfaden für Wohlbefinden bei der Arbeit](#) finden Führungskräfte und Manager umfassende Hintergrundinformationen über das Thema „Wohlbefinden bei der Arbeit“ sowie ein Reifegradmodell für Wohlbefinden. Dieses Instrument, welches sich demnach vorrangig mit der psychischen Gesundheit befasst, soll Unternehmen aller Größen und Wirtschaftstätigkeiten dabei helfen, zu bestimmen, wo sie mit ihrem Präventionsniveau für Wohlbefinden stehen. Er enthält auch Hinweise dazu, wie mit der Arbeitspraxis innerhalb des Unternehmens ein proaktives und kreatives Niveau des Wohlbefindens

erreicht werden kann. Der Leitfaden richtet sich an Verantwortliche, 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, sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden als auch aus Sicht der Führungsebene, sowohl aus individueller als auch aus kollektiver Sicht.

### Der Vision Zero-Leitfaden für globale Lieferketten

Eine der bedeutendsten Folgen der Globalisierung ist die stetig wachsende globale Wirtschaft, die sich durch eng verbundene globale Lieferketten auszeichnet. Globale Lieferketten beginnen entweder auf Feldern oder in Minen und Bergwerken und bestehen meist darin, dass zunächst Rohstoffe gewonnen werden, die sodann zur Fertigung verschiedener Produkte in einem Land genutzt werden, die wiederum in einem anderen Land montiert und als Endprodukte schließlich weltweit in verschiedene Märkte verschickt werden. Gleichzeitig interessieren sich die Investoren, Regierungen und Kundinnen und Kunden immer stärker dafür, welche Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette bestehen. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen wird inzwischen als fester Bestandteil der sozialen Unternehmensverantwortung gesehen, was für die beteiligten Geschäftspartner auch regulatorische Pflichten mit sich bringt. Der **Vision Zero-Leitfaden für Lieferketten** berücksichtigt diese Gegebenheiten und schlägt auf der Grundlage von Vision Zero ein 5-stufiges Lösungskonzept vor. Mit den wichtigsten Lieferkettenpartnern sollten demnach die Arbeitsbedingungen an den Arbeitsplätzen ermittelt und eine lebendige Lieferkettenpartnerschaft aufgebaut werden, in welcher offene Kommunikation, gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen dazu beitragen, den Reifegrad der Lieferkette insgesamt Schritt für Schritt zu erhöhen. Da bei der Beurteilung menschenwürdiger Arbeit bei jedem Lieferkettenpartner Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden sowie die grundlegenden Menschenrechte berücksichtigt werden müssen, wurde der Begriff SGW+ eingeführt, der die grundlegenden Menschenrechte in die Betrachtung integriert.

### Schaubild 8. Das Vision Zero-Instrument für globale Lieferketten



## **Die Vision Zero-Schulungsangebote: Bewusstsein schaffen und Kompetenzen aufbauen**

Die Umsetzung von Vision Zero in den Betrieben wird einerseits durch die oben beschriebenen Instrumente und andererseits durch verbesserte Kompetenzen in den Betrieben erreicht. Die Sektionen der IVSS bieten deshalb ein umfassendes Schulungskonzept für Unternehmen, Organisationen und die wichtigsten Akteure an. Die Schulung richtet sich an das obere Management, an angehende und gegenwärtige Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation sowie an Vision Zero-Koordinatoren. Wir empfehlen, mit der branchenspezifischen IVSS-Sektion für Prävention Kontakt aufzunehmen, wenn ein Schulungsbedarf besteht oder eine Ausbildung für Multiplikatoren gewünscht wird.

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, sich für einen akkreditierten Vision Zero-Trainerkurs anzumelden, mit dem Schulungsanbieter im Bereich Arbeitsschutz [akkreditierte Vision Zero-Schulungen](#) anbieten.

## **Begrenzte Ressourcen – effiziente Konzepte**

Bei der Analyse der Situation der Arbeitsinspektionen in den verschiedenen Ländern lässt sich eine Gemeinsamkeit erkennen: Die für die Arbeitsinspektionen verfügbaren Ressourcen sind und bleiben begrenzt. Dies bedeutet, dass der tatsächliche Bedarf nach regelmäßigen Aufsicht auch in Zukunft nur schwer zu decken sein dürfte. Hinzu kommt, dass vielfach nicht ausreichend in die Ausbildung der Arbeitsinspektoren investiert wird und die Personalfuktuation bei qualifizierten Inspektoren hoch ist

Die Maxime lautet deshalb, innovative Wege zu suchen, um wirksameren Arbeitsschutz zu etablieren, um den Kapazitätsproblemen der Arbeitsinspektion Rechnung zu tragen und um gleichzeitig das Ansehen der Arbeitsinspektoren zu verbessern. Neuen Ansätze sollen sich aber auch positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Vision Zero bietet diese Option, weil die Instrumente von Vision Zero mit allen internationalen Arbeitsschutzstandards und einzelstaatlichen Gesetzen in Einklang zu bringen sind und eine niedrighschwellige Möglichkeit für die Unternehmen darstellen, ins Handeln zu kommen. Die Arbeitsschutzbehörden sollten deshalb eine nationale Bewegung für Vision Zero initiieren und sich mit den Sozialpartnern und Präventionsexperten zusammenschließen, um alle Akteure an den Gesprächstisch zu bringen. Ziel muss es sein, dass alle in dieser neuen Form der Zusammenarbeit ihren Platz finden, sich als Gewinner fühlen und mit Gleichgesinnten die Initiative aufbauen.

Die Vision Zero-Instrumente wurden entworfen, um die Unternehmen zum Handeln aufzufordern und eine Präventionskultur zu initiieren, damit arbeitsbedingte Unfälle, Verletzungen und Erkrankungen der Vergangenheit angehören. Die Vision Zero-Checklisten für die Umsetzung der 7 Goldenen Regeln enthalten Gute Praxis Maßnahmen, die ihre Nützlichkeit bereits in anderen Unternehmen bewiesen haben. So können Unternehmen eine erste Selbstbeurteilung vornehmen und Verbesserungsmaßnahmen einleiten. Für eine wirksame Nutzung der Vision Zero-Instrumente müssen die Arbeitsinspektoren jedoch zunächst die Strategie ihrerseits übernehmen. Dies bedeutet konkret:

- Sie sollten sich klar zu Vision Zero bekennen und die Strategie einsetzen.
- Auf der Basis von Vision Zero sollte eine nationale Präventionsstrategie definiert werden, die auf klaren Ziele, Zeitplänen und Aktionsprogrammen beruht.
- Arbeitsinspektoren sollten an Schulungen teilnehmen, damit sie den neuen Ansatz glaubhaft vertreten können.
- Nachdem die nationale Vision Zero Einführung vorbereitet ist, sollte der neue Ansatz im Rahmen einer Kampagne bekannt gemacht werden, um die Unternehmen zum Handeln zu bewegen.

- Die vorgesehenen Maßnahmen sollten ständig weiterentwickelt, umgesetzt und überwacht werden, unter der Leitung dafür zuständiger Arbeitsgruppen.
- Fortschritte sollten in einem jährlichen Landesbericht und in einer jährlichen Fortschrittskonferenz dokumentiert werden, an denen sich alle Akteure aktiv beteiligen.

Dies ist ein intelligenter Weg für die Arbeitsinspektorate, neue Ressourcen zu aktivieren, ein stärker partnerschaftsorientiertes Ansehen aufzubauen, beim Schutz der Menschen und ihrer Gesundheit effizienter zu werden und die Unternehmen dabei zu unterstützen, dass sie ihrerseits erfolgreicher werden und nachhaltige Geschäftstätigkeiten entwickeln.



## Vision Zero für verbesserte Wirkung der Inspektionen

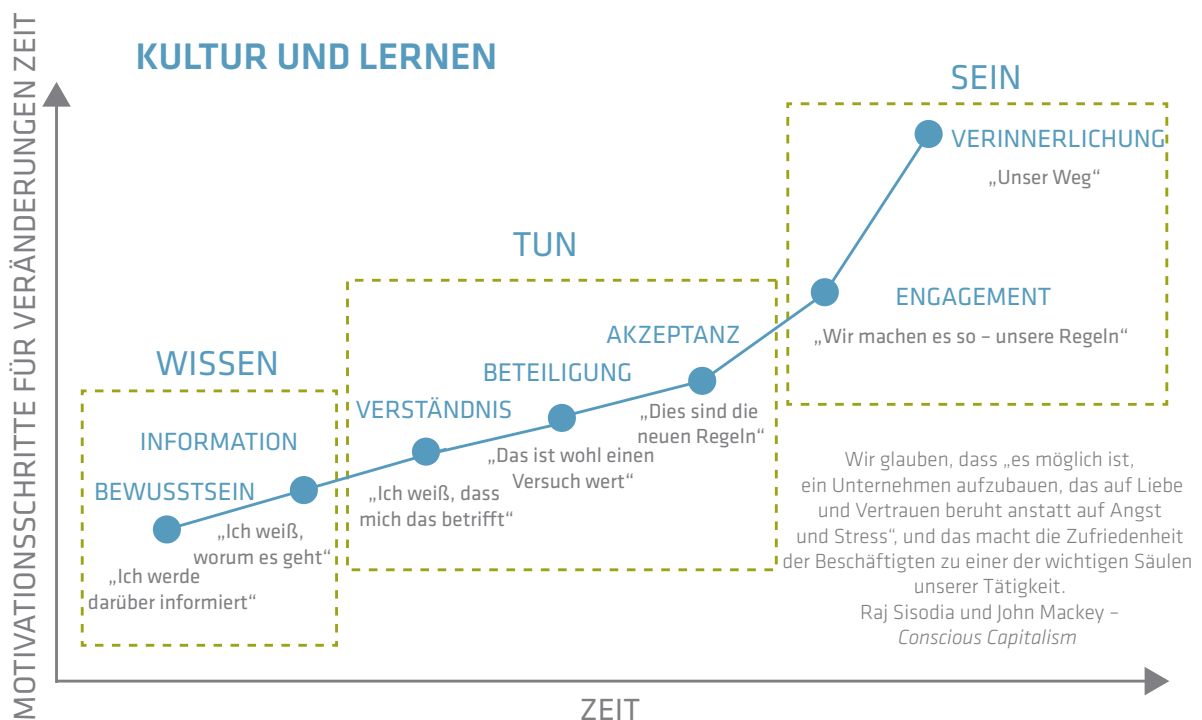
Durch eine Verknüpfung Arbeitsinspektionstätigkeit mit der Strategie Vision Zero lassen sich zahlreiche Vorteile erreichen.

### Förderung einer Präventionskultur

Der Aufbau einer Unternehmens-Präventionskultur, bei der sich alle aktiv engagieren und beteiligen und Verantwortung übernehmen, ist von elementarer Bedeutung. Folgende Ergebnisse dürfen erwartet werden:

- Die Harmonisierung und Stärkung der Präventionskultur, Verbesserung der Nachhaltigkeit und Gewährleistung eines einheitlichen Ansatzes;
- Entwicklung eines klaren Plans zur Verbesserung des Arbeitsschutzes durch standardisierte Prozesse, die sich flexibel an die lokalen Bedürfnisse anpassen lassen;
- Bekanntmachung guter Arbeitsschutzpraktiken und Beteiligung der Führungsebene und des Managements;
- Verbesserung von Unternehmensimage und Motivation der Geschäftspartner und Kunden, ihrerseits Vision Zero umzusetzen.

### Schaubild 9. Kultur und Lernen



## Nicht auf Spätindikatoren verlassen

Spätindikatoren, z.B. Todesraten und Unfallraten am Arbeitsplatz, sind ein schlechtes Maß für Präventionsmaßnahmen, da sich aus ihnen kaum ablesen lässt, was künftig passieren könnte. Sie konzentrieren sich überdies meist nur auf die Sicherheit und lassen die Gesundheit und das Wohlbefinden außen vor. In zahlreichen Fällen leisten sie auch falschen Verhaltensweisen Vorschub, da Führungskräfte oft nicht alle Zwischenfälle melden, damit ihre Leistungskennzahlen (KPI) stimmen.

Mit Frühindikatoren, wie sie von Vision Zero vorgeschlagen werden, können die Organisationen:

- gleich zu Beginn jeder Tätigkeit das präventive Denken stimulieren;
- die aktive Früherkennung fördern;
- den Einsatz für Vision Zero verstärken;
- eine proaktive Präventionskultur aufbauen;
- Prozesse des unternehmensübergreifenden Lernens anstoßen;
- alle Prozesse von der Planung zur Umsetzung beschleunigen;
- Synergien zwischen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden schaffen;
- ein globales System zum Benchmark einrichten.

## Vorteile für die Aufsichtsbehörden

Wenn Unternehmen Vision Zero übernehmen, nähern sich die Ziele von Unternehmen und Aufsichtsbehörden an. Die Dynamik ihrer Beziehung verändert sich im positiven Sinne und die Synergien nehmen zu. Folgende Vorteile sind zu erwarten:

- Arbeitgeber und Arbeitsinspektorate arbeiten enger zusammen, um die SGW-Standards und -praktiken an den Arbeitsplätzen zu verbessern.
- Beschleunigtes Lernen aus Unfällen / Zwischenfällen zum Nutzen der ganzen Branche.
- Effizientere Inspektionen, so dass sich die Arbeitsinspektorate stärker auf das Engagement für eine Präventionskultur konzentrieren können und weniger Zeit für die traditionelle Durchsetzung von Vorschriften und Mängelsuche aufwenden müssen.
- Mehr Verständnis für gesetzliche Vorgaben und deren Einhaltung.
- Verbesserungen der Arbeitsschutzergebnisse auf Landesebene – verbunden mit Kosteneinsparungen und Effizienzgewinnen.

## Zwischenstand und Ausblick

Die Vision Zero-Strategie stößt weltweit auf große Zustimmung bei allen möglichen Interessengruppen, weil sie mit den 7 Goldenen Regeln einen Rahmen formuliert, der die oft komplexen rechtlichen Anforderungen in eine leicht verständliche und emotionale Sprache übersetzt.

So kann diese Initiative nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf branchenspezifischer Ebene und im Rahmen der nationalen Präventionsstrategie als Dachstrategie umgesetzt werden.

Vision Zero stößt auf großes Interesse bei Managern aller Ebenen, aber auch bei Politik und den Sozialpartnern und ist leicht mit nationalen Gesetzgebungen vereinbar. Die Vision Zero-Strategie bedeutet nicht, alles völlig neu zu denken, sondern hilft, erfolgreiche Konzepte in einen erweiterten Rahmen zu integrieren, Lücken zu identifizieren und zu schließen und den nächsten Schritt in Richtung einer umfassenden Präventionskultur zu machen.

Beispiele aus aller Welt belegen den Erfolg dieser Initiative zum Kulturwandel:

- Bei konsequenter Umsetzung von Vision Zero kann die Arbeit im Kohlebergbau unter Tage so sicher sein wie die Arbeit an einem Büroarbeitsplatz.
- Vision Zero ist auch für kleine und mittlere Betriebe besonders geeignet.
- In der Zementindustrie Guatemalas werden die 7 Goldenen Regeln vorbildlich umgesetzt, mit einer vorbildlichen Führungskultur auf allen Ebenen.
- Die Chemie- und Rohstoffindustrie in Deutschland hat sich im Rahmen eines 10-Jahres-Programms der Vision Zero verpflichtet und konkrete Ziele und gemeinsame Maßnahmen definiert.
- Die Internationale Kalkindustrie ist Partner von Vision Zero und prämiiert jährlich die besten Initiativen im Rahmen des Vision Zero Awards.
- Bergbauministerien in Asien fördern die Anwendung von Vision Zero in ihrem Zuständigkeitsbereich.
- In verschiedenen Ländern wird eine nationale Präventionsstrategie auf der Grundlage der Vision Zero formuliert.

Die neue [Strategie der Europäischen Union für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz 2021-2027](#) verwendet Vision Zero als wesentliche Säule zur Verhinderung arbeitsbedingter Todesfälle und zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im Kontext einer sich wandelnden Arbeitswelt, des ökologischen, digitalen und demografischen Wandels und Krisen.

Schließen Sie sich heute der Kampagne Vision Zero an!

[www.visionzero.global](http://www.visionzero.global)

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



Dieser Vision Zero-Leitfaden wurde von der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) und ihrem Besonderen Ausschuss für Prävention in Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen und Arbeitsschutzexperten erarbeitet.

Obwohl bei der Erarbeitung und Verwendung von Informationen und Daten sehr sorgfältig vorgegangen wurde, übernimmt die IVSS keine Haftung für Ungenauigkeiten, Weglassungen oder andere Fehler bei den Daten und insbesondere für jeden finanziellen Verlust oder anderweitigen Schaden, der ggfs. aus der Anwendung dieser Publikation entstehen könnte.

Diese Veröffentlichung wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitungen 4,0 International (CC BY-NC-ND 4,0) zur Verfügung gestellt.

Veröffentlicht 2023.

ISBN 978-92-843-4239-6

© Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit, 2023

