

1<sup>20</sup>/<sub>23</sub>

HSEQ & ESG  
Management  
Magazin

# VISIONS & VALUES

## Steigert Arbeitsschutz Ihre Performance?

&

**HSE und ESG im Big Picture:**  
Studie, Interviews und  
Expertenbeiträge

**Kreative Wege zur besseren  
Arbeitsschutzperformance:**  
Safety Leadership, Neugier  
und Erfindungsreichtum



**Liebe Leserinnen und Leser,**

von 2016 bis 2022 haben wir jährlich einen aktuellen Trendreport zum **Arbeits- und Gesundheitsschutz** veröffentlicht. Jeder Report verkörperte unsere Vision, neue Perspektiven für zukunftsorientierten und modernen Arbeitsschutz zu schaffen. Dieses Jahr haben wir das Format neu gedacht und es um einen 360°-Winkel ergänzt, mit dem wir das gesamte Spektrum Nachhaltigkeitsmanagement abdecken können. Warum? Weil es genau das ist, was wir bei Quentic tagtäglich tun: „Connect, Engage, Inspire“ – Wir vernetzen, begeistern und inspirieren **im gesamten HSEQ- und ESG-Bereich**.

Unser neues Magazin heißt **VISIONS & VALUES** und stellt in seiner ersten Ausgabe die direkte Verbindung zum Safety Management Trend Report aus dem Jahr 2022 her. In diesem fragten wir 500 Fach- und Führungskräfte nach ihrer Meinung zur Rolle der ESG-Kriterien. Ein ebenfalls involviertes Panel aus Expertinnen und Experten bestätigte das Umfrageergebnis: Die Kriterien für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung werden immer mehr Einfluss auf Erfolg im Arbeitsschutz ausüben.

VISIONS & VALUES greift diese Thematik auf und stellt im Umkehrschluss die Frage:

**Können Arbeits- und Gesundheitsschutz Ihre Nachhaltigkeitsperformance vorantreiben? Und auf welche Weise?**

Gemeinsam mit der Hochschule Zittau/Görlitz haben wir eine Studie zu Nachhaltigkeitsberichten europäischer Unternehmen durchgeführt, um herauszufinden, wie und in welchem Umfang sie Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA) positionieren. Auf Grundlage der Ergebnisse sprechen wir mit Expertinnen und Experten aus den Bereichen Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG-Management sowie mit Vordenkern im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz. Das Magazin zeigt auf, wie die Lücke zwischen SGA und ESG geschlossen werden kann, und sucht mögliche Antworten auf die Frage „Sollte unsere Managementstrategie *Safety First* sein?“. Auch kritische Gedanken zum Copy-Paste-Dilemma im Arbeitsschutz haben ihren Platz in unserem Magazin. Lassen Sie sich inspirieren! Tauchen Sie ein in die überraschende Welt der Poesie und finden Sie heraus, wie Sie Safety Leadership neugierig und kreativ umsetzen und die Nachhaltigkeitsperformance Ihres Unternehmens überzeugend nachweisen und verbessern!

**Wir hoffen, Ihnen gefällt das neue Format und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!**

*Umfrageergebnis*

**Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die ESG-Kriterien (Environment/Umwelt, Social/Soziales und Governance/Unternehmensführung)?**



Die ESG-Kriterien könnten in Zukunft ein wichtiges Argument für Investitionen in besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz in meinem Unternehmen sein.

Die ESG-Kriterien sind in meinem Unternehmen bereits jetzt ein wichtiger Treiber für Investitionen in besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Ich habe noch nie von den ESG-Kriterien gehört.

Die ESG-Kriterien werden keinen Einfluss auf die Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in meinem Unternehmen haben.

Keine/andere Meinung

# VISIONS & VALUES

## Inhalt

### EDITORIAL INTERVIEW

#### Der wesentliche Zusammenhang zwischen HSE und ESG

Mireya Rifá Fabregat 4

---

### EINLEITENDE ARTIKEL – WISSEN KOMPAKT

#### Arbeitssicherheit als entscheidender Teil der unternehmerischen ESG-Strategie

Marko Kiema

#### Das Wichtigste zuerst! Wesentlichkeitsanalyse

Helena Ranängen

### STUDIE

#### Erfolgsfaktor Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Stefanie Kast, Prof. Dr. Jana Brauweiler, Melanie Messow, Hochschule Zittau/Görlitz

1

Safety First: Wie weitreichend priorisieren Unternehmen SGA im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie?

2

Welche Indikatoren des GRI-Themenstandards 403 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stehen im Fokus?

3

Mit welcher inhaltlichen Bandbreite auf strategischer und operativer Ebene berichten Unternehmen über den Status quo und ihre Maßnahmen im SGA?

12

14

18

20

### INTERVIEWS

#### ESG als Teil der Unternehmensstrategie

Giancarlo Giudici 22

#### Die Bedeutung von ESG im HSEQ-Management

Loïc Chavaroché 24

---

### KARRIEREWEGE

#### Loïc Chavaroché

Von HSEQ zu ESG 26

#### Mireya Rifá Fabregat

Von ESG zu HSE 27

---

### KREATIV UND KONKRET – EXPERTENTIPPS FÜR BESSERE ARBEITSSCHUTZPERFORMANCE

#### Safety Leadership

Stefan Ganzke 28

#### Neugier hat noch niemandem geschadet

Andrew Sharman 30

#### Das Copy-Paste-Dilemma im Arbeitsschutz

Daniel Hummerdal 32

---

### KONTAKT & IMPRESSUM

34

# Der wesentliche Zusammenhang zwischen HSE und ESG



**Mireya Rifá Fabregat**

*Mireya Rifá Fabregat, Präsidentin der ENSHPO und Vizepräsidentin der AEPSAL, ist Expertin auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit. Ihre berufliche Laufbahn begann in den Bereichen Umwelt und Nachhaltigkeit, später kam Arbeitsschutz hinzu, wobei stets der Mensch im Mittelpunkt stand. Im Interview spricht sie mit Mariana Furnari, Product Managerin bei Quentic, über den Zusammenhang zwischen HSE und ESG.*

**Mariana Furnari:** Letztes Jahr haben wir 500 Fach- und Führungskräfte aus dem Bereich Arbeitsschutz zu den Auswirkungen der ESG-Kriterien auf ihre Arbeit und Investitionen in besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz befragt. Wir waren überrascht über die große Bedeutung, die sie ESG beimessen. Mireya Rifá Fabregat, können Sie diesen Trend bestätigen?

**Mireya Rifá Fabregat:** Ja, das kann ich. COVID-19 hat gezeigt, wie wichtig Arbeits- und Gesundheitsschutz in unseren Organisationen war und ist. Es galt, Arbeitnehmende als wesentlichen Bestandteil der Unternehmen zu würdigen und in einer Situation völliger Unsicherheit Vertrauen zu schaffen.

Heute sind es nicht mehr nur die finanziellen Ergebnisse, die Investoren Aufschluss über die Stärken eines Unternehmens geben. Der Umgang mit den Mitarbeitenden und ihre Arbeitsbedingungen spielen eine essenzielle Rolle. Die Spielregeln haben sich geändert: Arbeitsschutz ist zu einer der Hauptkomponenten der ESG-Kriterien geworden.

**Mariana Furnari:** Die ESG-Kriterien setzen Fachkräfte für Arbeitssicherheit und HSE-Manager unter Druck: Sie müssen zur Berichterstattung beitragen und das Einhalten von Vorschriften sowie die Arbeitsschutz-Performance nachweisen. Woher kommt Ihrer Meinung nach dieser Druck?

**Mireya Rifá Fabregat:** In der Regel kommt der Druck von Seiten der Buchhaltungs- oder Finanzabteilung, da es um Kosten und Investitionen geht. Er hängt aber auch mit der

Vision und den Zielen eines Unternehmens zusammen – wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, wird Arbeitssicherheit zum wichtigsten Performancefaktor.

Auch von außen wird Druck ausgeübt. Die Europäische Union unternimmt große Anstrengungen, um sowohl Markt als auch Gesellschaft immer nachhaltiger zu gestalten. Der Green Deal, der digitale Wandel sowie die EU-Taxonomie sind Maßnahmen, die auf globale Nachhaltigkeit abzielen. Darüber hinaus wurde vor kurzem die neue europäische CSRD-Richtlinie verabschiedet, die auch KMU in die Berichtspflicht nimmt und eine wesentliche Verbesserung der Übermittlung dieser nichtfinanziellen Informationen regelt.

**Mariana Furnari:** Wie können wir mit dieser Situation umgehen?

**Mireya Rifá Fabregat:** Zunächst müssen wir verstehen, dass Nachhaltigkeit aus drei Säulen besteht: Wirtschaft, Soziales und Umwelt. Wenn wir also von Nachhaltigkeit sprechen, geht es nicht nur um die Umwelt, denn alle Säulen sind miteinander verknüpft und betreffen immer die Menschen eines Unternehmens. Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen ihr Wissen erweitern: Von der Analyse der wirtschaftlichen Tragfähigkeit von Programmen und Projekten bis hin zu möglichen Auswirkungen des Umweltmanagements auf die Arbeitnehmenden.

Mit diesem Fachwissen verbessern wir unsere Managementfähigkeiten, wir bekommen einen besseren Blick auf das große Ganze und beginnen, die Sprache des Managements zu sprechen, wodurch wir effektiver kommunizieren und argumentieren, um schlussendlich größere Erfolge zu erzielen.

**Mariana Furnari:** In der diesjährigen Studie beleuchten wir die Rolle von Arbeitssicherheit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dabei haben wir unter anderem untersucht, was die obersten Entscheidungsträger von 30 Unternehmen in ihrem jeweiligen Statement zu den Nachhaltigkeitsberichten schreiben. Etwa ein Drittel positionierte das Thema Arbeitssicherheit an dieser zentralen Stelle.

**Frau Fabregat,** Sie setzen sich sehr dafür ein, dass Arbeitssicherheit nicht nur als eine Frage der Einhaltung von Vorschriften, sondern als zentrale strategische Stärke verstanden wird. Warum denken Sie, dass CEOs bzw. das Top-Management dieses Thema auf ihre oberste Agenda setzen sollten?

**Mireya Rifá Fabregat:** Für die Geschäftsführung sind in erster Linie wirtschaftliche Fragen wichtig, denn ohne wirtschaftliche Rentabilität wäre das Überleben des Unternehmens nicht möglich.

*Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen ihr Wissen erweitern.*

Ich habe bereits erwähnt, dass Arbeitsschutz im Hinblick auf die Gewinnung von Investoren eine wichtige Rolle spielt und in die Unternehmensstrategie integriert werden muss, sodass Management stets auf einer Verantwortung für die Menschen basiert. Gesundheit und Sicherheit sind keine Kosten, sondern eine Investition.

Ein Unternehmen kann viel Geld in Technologie, in Prozessautomatisierung, in Lieferkettenoptimierung und in zahllose andere Bereiche investieren. Aber wer ist für die Funktionalität, Produktivität und Zusammenführung verantwortlich? Die Menschen.

Die Entwicklungen in Gesellschaft, Gesetzgebung und auf dem Markt werden dazu führen, dass auch eher zurückhaltende CEOs von der Bedeutung des Arbeitsschutzes überzeugt werden. Und sie werden Experten für Arbeitssicherheit an ihrer Seite brauchen, die sie unterstützen und begleiten.



**Mariana Furnari**

*Product Managerin bei Quentic*



Nachhaltigkeit im Sinne der ESG-Kriterien ist längst mehr als Freiwilligkeit. Mit der EU-Taxonomie und den damit verbundenen rechtlichen Vorgaben wird ein Klassifizierungssystem für nachhaltiges Wirtschaften vorgegeben, mit dem Kapitalströme so gelenkt werden sollen, dass nachhaltige Entwicklung, Klimaneutralität, Circular Economy und Biodiversität unterstützt werden. Die kommende Neuordnung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (EU-CSR-D-Richtlinie) wird darüber hinaus sehr viel mehr Unternehmen zur nicht-finanziellen Berichterstattung verpflichten. Der Druck durch Vorschriften sowie seitens Lieferkette, Investoren und Kreditgebern, Nachhaltigkeit im Sinne von ESG-Performance nachzuweisen, wächst. Die ESG-Kriterien sind für Unternehmen somit ein wichtiges Fundament für Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Zugang zum Finanzmarkt.

Marko Kiema gibt einen prägnanten Einblick, was Unternehmen im Zusammenhang mit der EU-CSR-D-Richtlinie erwartet und welche besondere Rolle Arbeitssicherheit dabei spielen wird.

ARTIKEL

# Arbeitssicherheit als entscheidender Teil der unternehmerischen ESG-Strategie



## Marko Kiema

*Marko Kiema ist Gründer und Geschäftsführer des Sicherheits- und ESG-Beratungsunternehmens „Safetyneer“. Er verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der HSE-Branche. Mit seinem früheren Unternehmen ENW Management, das 2017 von Ramboll übernommen wurde, hat Kiema Dutzende von Unternehmen dabei unterstützt, Vorfälle zu reduzieren und ihre HSE-Kultur zu verbessern. Heute setzt sich Kiema dafür ein, die Welt nachhaltiger zu machen, indem er Arbeitsschutz stärker in die ESG-Strategien von Unternehmen integriert.*



## Die ESG-Kriterien im Detail

### Environment (Umwelt)

Klima  
Ressourcenknappheit  
Wasser  
Artenvielfalt

### Social (Soziales)

Mitarbeitende  
Sicherheit & Gesundheit  
Demografischer Wandel  
Ernährungssicherheit

### Governance (Unternehmensführung)

Risiko- & Reputationsmanagement  
Aufsichtsstrukturen  
Compliance  
Korruption

Wenn wir über ESG sprechen, beschränken wir uns häufig auf Umweltthemen (E). Soziale Verantwortung (S) und Unternehmensführung (G) werden leicht außer Acht gelassen, weil wir glauben, dass unser Handeln in diesen Bereichen bereits durch Gesetze hinreichend gelenkt wird. Ein wesentliches Kapitel im Bereich soziale Verantwortung ist Sicherheit am Arbeitsplatz und es bedarf weit mehr als die Einhaltung nationaler und internationaler Gesetze, um die kommenden Berichtsanforderungen zu erfüllen.

### Berichtspflicht erzwingt weitreichenden Strategiewechsel

Ab 2025 weitet die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) die Verpflichtung zur nichtfinanziellen Berichterstattung auf eine wesentlich höhere Anzahl von Unternehmen aus. Schätzungsweise 50.000 Unternehmen auf EU-Ebene werden dann verpflichtet sein, in einem quantifizierten Format über Nachhaltigkeitsaspekte der ESG-Faktoren zu berichten.

#### Welche Unternehmen betrifft die CSRD-Richtlinie?

**Beschäftigte:** ≥ 250  
**Umsatz:** > 40M €  
**Bilanzsumme:** > 20M €

**Sind zwei dieser Bedingungen erfüllt, unterliegt ein Unternehmen den Verpflichtungen der CSRD-Richtlinie.**

Aber auch wichtige Zulieferer berichtspflichtiger Unternehmen müssen diesen nun Informationen über Nachhaltigkeitsaspekte in ihren eigenen Unternehmen offenlegen. ESG ist daher auch für viele kleinere Unternehmen ein Thema, die Teil der Lieferkette einer größeren Organisation sind.

### Fokus Arbeitssicherheit

Wenn es um den Faktor Soziales der Nachhaltigkeitsberichterstattung geht, referenziert die CSRD unter anderem Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit und die Achtung der Menschenrechte. Unternehmen müssen Arbeitsschutzziele ermitteln, die für ihren Betrieb relevant sind, und darüber berichten, wie und ob sie diese erreichen. Im Nachhaltigkeitsbericht kann dies zum Beispiel mithilfe von Unfallhäufigkeit und Fluktuationsrate geschehen. Kennzahlen im Rahmen des Incident Management wie die LTIFR (Arbeitsunfallquote mit Ausfallzeiten) geben Aufschluss darüber, wie das Unternehmen mit der Sicherheit, dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit seiner Mitarbeitenden umgeht. Die Fluktuation wiederum ist ein starkes Indiz dafür, wie attraktiv ein Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmenden ist.

### Wie und wann sollten Sie Ihre Unternehmensstrategie anpassen?

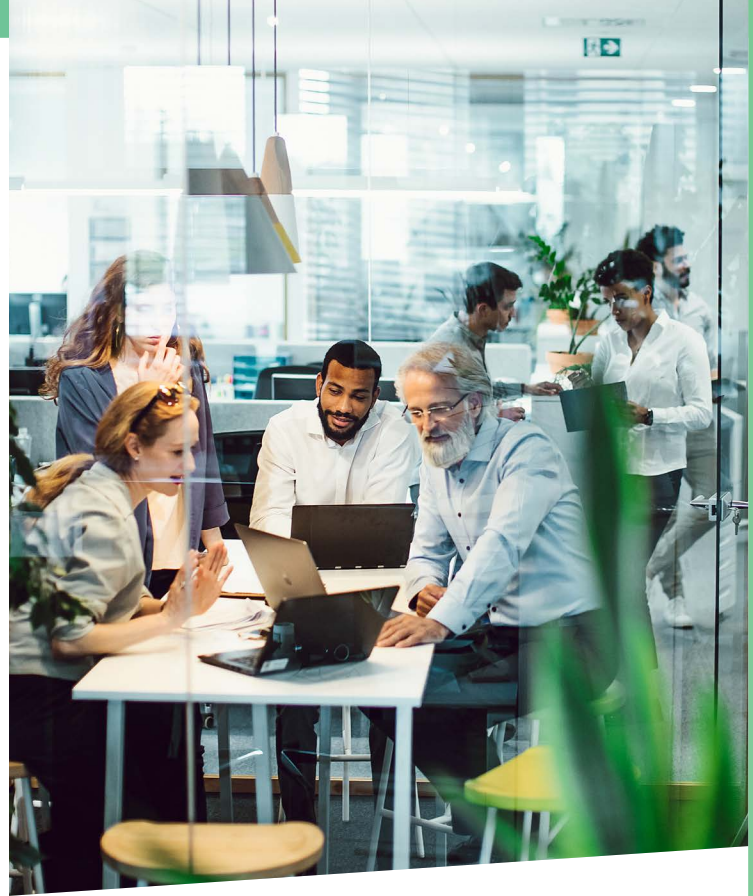
Spätestens jetzt sollten Sie das Thema Arbeitssicherheit und Wohlbefinden in Angriff nehmen und die entsprechenden Prozesse in die richtigen Bahnen lenken. 2023 ist das letzte Jahr, um den Status quo zu bestimmen und sicherzustellen, dass die geforderte Berichterstattung Sie 2025 nicht kalt überrascht, sondern dass die Datenerfassung funktioniert und entsprechende Nachhaltigkeitsstrategien vorhanden sind.

## Fokus auch auf psychologische Sicherheit

Beachten Sie, dass es bei Arbeitssicherheit nicht nur um einen physisch sicheren Arbeitsplatz geht, sondern auch um psychologische Sicherheit. Dieser Begriff wurde von Amy Edmondson, Novartis-Professorin an der Harvard Business School, geprägt und bezieht sich darauf, ob sich eine Person sicher und geborgen fühlt. Mit anderen Worten: Ist es sicher, meine Meinung zu äußern, ich selbst oder anderer Meinung zu sein? Oder lässt die Unternehmenskultur das nicht zu?

## Sicherheitskultur und Anpassung der bestehenden Prozesse

Wenn Sie sichergehen wollen, dass Ihre Berichterstattung im Jahr 2025 auf sicheren Füßen steht, sollten Sie Ihre Mitarbeitenden von Anfang an einbeziehen. Sie müssen Prozesse etablieren, um die notwendigen Informationen zu sammeln und die Berichte zu erstellen. Es ist jedoch nicht sinnvoll, einen separaten „Rechenschaftsprozess“ zu schaffen, sondern diesen als Teil der bereits bestehenden Entwicklung Ihrer Sicherheitskultur und Arbeitsweisen zu verstehen.



*Sicherheit ist Teil Ihrer täglichen Verantwortung für das Wohlergehen der Mitarbeitenden.*



## Psychologische Sicherheit: Der Schlüssel zum Reich der physischen Sicherheit.

Amy Edmondson, die an der Harvard Business School lehrt und forscht, beschreibt „Psychological Safety“ als eine positive Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeitenden sicher und geborgen genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Sie wissen, dass sie offen über Fehler sprechen können, ohne dafür von ihren Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten verurteilt oder sanktioniert zu werden. In Managementkreisen ist psychologische Sicherheit bereits zu einem bedeutenden und weithin bekannten Konzept geworden, um eine höhere Produktivität zu erreichen. Sie kann aber auch als wichtiges Element einer verbesserten Strategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz dienen. Psychologische Sicherheit ist eine wichtige Voraussetzung für physische Sicherheit.

Amy Edmondson

Für mehr Informationen:

[quentic.de/interview/amy-edmondson](https://quentic.de/interview/amy-edmondson)



Auf den [Seiten 12–21](#) erwarten Sie die Ergebnisse einer Studie zu Nachhaltigkeitsberichten von 30 Unternehmen. Alle untersuchten Unternehmen verwendeten den themenspezifischen Standard GRI-403 „Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz“, um entsprechende Informationen offenzulegen. Die meisten von ihnen identifizierten Arbeits- und Gesundheitsschutz in ihren Berichten dabei explizit als einen wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekt.

Ist dieses Vorgehen auch für Ihr Unternehmen sinnvoll? Helena Ranängen erläutert, wo Sie Arbeits- und Gesundheitsschutz auf einer Wesentlichkeitsmatrix verorten und wie Sie die Frage „Sollte unsere Strategie im Nachhaltigkeitsmanagement Safety First sein?“ beantworten.

#### Wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte

sind wirtschaftliche, ökologische oder soziale Aspekte, auf die ein Unternehmen Einfluss hat oder von denen es beeinflusst werden kann. Es kann sich auch um einen Aspekt handeln, der die Bewertungen und Entscheidungen der Stakeholder erheblich beeinflusst.

ARTIKEL

# Das Wichtigste zuerst! Wesentlichkeitsanalyse



## Helena Ranängen

*Helena Ranängen ist beigeordnete Professorin für Industrielles Umweltmanagement an der Technischen Universität Luleå. Sie unterrichtet Umweltmanagement und konzentriert ihre Forschungsarbeit auf die Nachhaltigkeitspraktiken der Bergbauindustrie, insbesondere auf Stakeholder-Management und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme. In diesem Kontext hat sie unter anderem Leitlinien für die Nachhaltigkeitspraxis der nordischen Bergbauindustrie entwickelt und Organisationen dabei unterstützt, auf der Grundlage von Stakeholder-Dialogen nachhaltige Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu entwickeln, zu implementieren, zu evaluieren und weiterzuentwickeln.*

Für viele Unternehmen sind Interpretation und Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen eine große Herausforderung. Besonders kompliziert wird es, wenn auch die Ansprüche lokaler Stakeholder betrachtet werden müssen. Eine mögliche Antwort auf diese Herausforderung ist die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse. Bei einer Wesentlichkeitsanalyse wird jeder Aspekt, z. B. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA), im Hinblick auf die „Relevanz für Stakeholder“ und die „Relevanz für das Unternehmen“ bewertet.

Meine Kollegen und ich untersuchen, wie Unternehmen sich mit ihrer nachhaltigen Entwicklung befassen und welche Nachhaltigkeitsaspekte sie dabei priorisieren. Es gibt bisher keinen standardisierten Rahmen für die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse, dafür aber verschiedenste Methoden zur Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Um Ihnen eine gute Grundlage für die Entwicklung bzw. Optimierung Ihrer eigenen Methode zu bieten, werde ich die relevanten Schritte unserer Arbeit am Beispiel eines Unternehmens aus der nordischen Bergbauindustrie erläutern, wobei ich mich speziell auf die Bewertung von SGA konzentriere:

**1 Auflistung der Nachhaltigkeitsaspekte**

Grundlage für unsere Wesentlichkeitsanalyse ist eine Liste aller Nachhaltigkeitsaspekte, die für das jeweilige Unternehmen relevant sind. Um sämtliche Aspekte zu listen, untersuchen wir dessen bestehende Nachhaltigkeitsinitiativen sowie verwendete Richtlinien und Methoden der Nachhaltigkeitskommunikation. Einige der Nachhaltigkeitsinitiativen, -richtlinien und -methoden beziehen sich auf ein einziges Thema, z. B. ISO 14001 für Umweltmanagement oder die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Andere umfassen mehrere Themenfelder, z. B. die GRI-Standards, der UN Global Compact oder ISO 26000. Nachhaltigkeitsaspekte, die möglicherweise ebenfalls relevant sind, identifizieren wir durch eine Literaturrecherche zu relevanten Forschungen über Nachhaltigkeitskriterien und -indikatoren für die jeweilige Branche.

Wir ordnen die ermittelten Aspekte anschließend übergeordneten Kernthemen zu. SGA verorten wir beispielsweise unter dem Kernthema „Arbeitspraktiken“:

**1 Umwelt**

**2 Arbeitspraktiken**

- 2.1 Beschäftigung und menschenwürdiges Arbeiten
- 2.2 Aus- und Weiterbildung
- 2.3 Arbeitsverwaltung/Soziale Beziehungen
- 2.4 Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
- 2.5 Diversität
- 2.6 Vergütung
- 2.7 Gleichberechtigung
- 2.8 Zulieferer und Kontraktoren
- 2.9 Nationale und religiöse Traditionen
- 2.10 Arbeitsszufriedenheit
- 2.11 Work-Life-Balance

**3 Wirtschaftliche Aspekte**

**4 Ethisches Verhalten**

**5 Menschenrechte**

**6 Gesellschaft**

**7 Unternehmensführung**



**2 Management-Workshops zur Bewertung der geschäftlichen Erfolgsfaktoren**

Die Liste der Nachhaltigkeitsaspekte wird als Basis für Management-Workshops verwendet. Die Manager des Unternehmens werden angeleitet, die Bedeutung der Aspekte für den Geschäftserfolg auf einer Skala von 1 bis 5 zu bewerten, wobei 1 für „nicht wichtig“ und 5 für „sehr wichtig“ steht. Für das Kernthema „Arbeitspraktiken“ zeigt das nachstehende Diagramm, dass „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ sowie „Vergütung“ und „Gleichberechtigung“ von den Managern des nordischen Bergbauunternehmens als sehr wichtig (5) eingestuft wurden.

Arbeitspraktiken	Managementbewertung
2.1	4
2.2	4
2.3	4
2.4	5
2.5	4
2.6	5
2.7	5
2.8	4
2.9	3
2.10	3
2.11	3

### 3 Befragung der Stakeholder

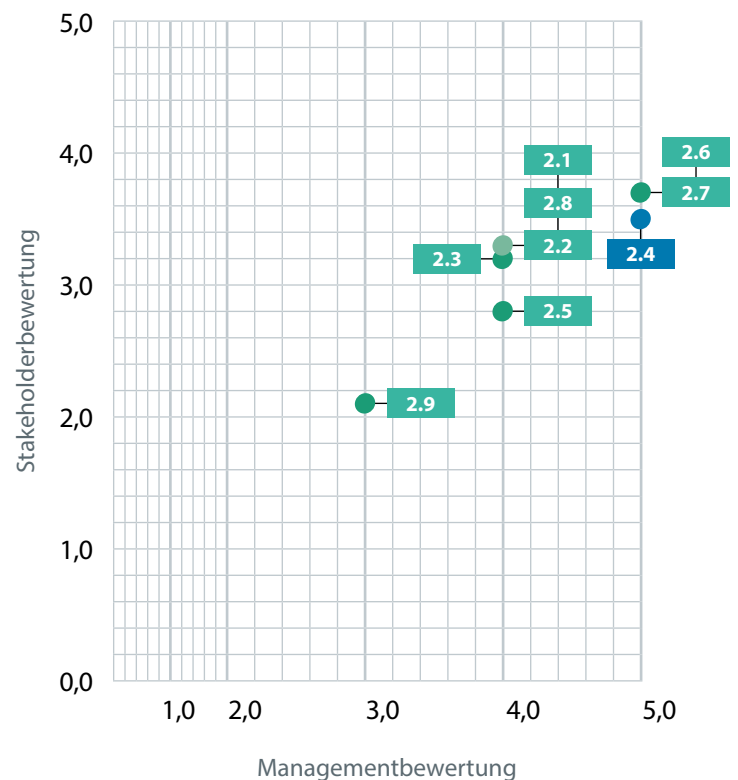
Die Manager des Unternehmens identifizieren im Rahmen der Workshops auch ihre externen und internen Stakeholder und priorisieren deren Ansprüche in Anbetracht von Einfluss, Berechtigung und Dringlichkeit. Anschließend erfassen meine Kollegen und ich anhand strukturierter Interviews und Umfragen mit den Stakeholdern, die für sie relevanten Nachhaltigkeitsaspekte. Im Beispielfall des nordischen Bergbauunternehmens konnten die Stakeholder wählen, ob sie lieber telefonisch für ein Interview kontaktiert werden oder die Umfrage per E-Mail beantworten wollten.

Wir empfehlen Unternehmen, ausführliche Interviews mit ihren Stakeholdern zu führen, um Genauigkeit zu gewährleisten und mehr Informationen zum geschäftlichen Hintergrund zu sammeln. Beides ist für den Evaluierungsprozess und die strategische Ausrichtung der CSR (Corporate Social Responsibility) Strategie hoch relevant.

Arbeitspraktiken	Stakeholderbewertung
2.1	4.4
2.2	4.3
2.3	4.2
2.4	4.5
2.5	3.8
2.6	4.7
2.7	4.7
2.8	4.4
2.9	3.1

### 4 Wesentlichkeits-Matrix

Die Kombination beider Bewertungen zeigt, welche Aspekte sowohl für die Stakeholder als auch für den Unternehmenserfolg als wesentlich gelten. Faktoren wie in unserem Beispiel Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, die in der rechten oberen Ecke der Matrix verzeichnet wurden, sind auf beiden Achsen von wesentlicher Bedeutung und sollten in der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens priorisiert werden. Die endgültige Matrix für das nordische Bergbauunternehmen umfasst 60 Aspekte aus 7 Kernthemen. Übersichtshalber und zur Beantwortung der Frage „Sollte unsere Strategie im Nachhaltigkeitsmanagement Safety First sein?“ zeigt das folgende Beispiel jedoch nur die Ergebnisse des Kernthemas „Arbeitspraktiken“:



### Fazit

Den vorgestellten Ansatz können Sie als Rahmen verwenden, um die Qualität Ihrer Wesentlichkeitsanalyse sicherzustellen. Es ist jedoch wichtig, dass Sie Ihre Nachhaltigkeitsaspekte regelmäßig bewerten und die Wesentlichkeitsanalyse entsprechend oft aktualisieren.

Erfahren Sie in folgender Studie, die wir gemeinsam mit dem **Team Integrierte Managementsysteme (TIMS)** der Hochschule Zittau/Görlitz (HSZG) erstellt haben, wie weitreichend sich 30 untersuchte Unternehmen zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz bekennen. Darüber hinaus lernen Sie konkret, wo das Thema im Nachhaltigkeitsbericht verortet werden kann. Diese Einblicke sind wichtig, wenn Sie das Thema noch weiter oben auf der Agenda Ihres Unternehmens platzieren möchten.

# Erfolgsfaktor Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

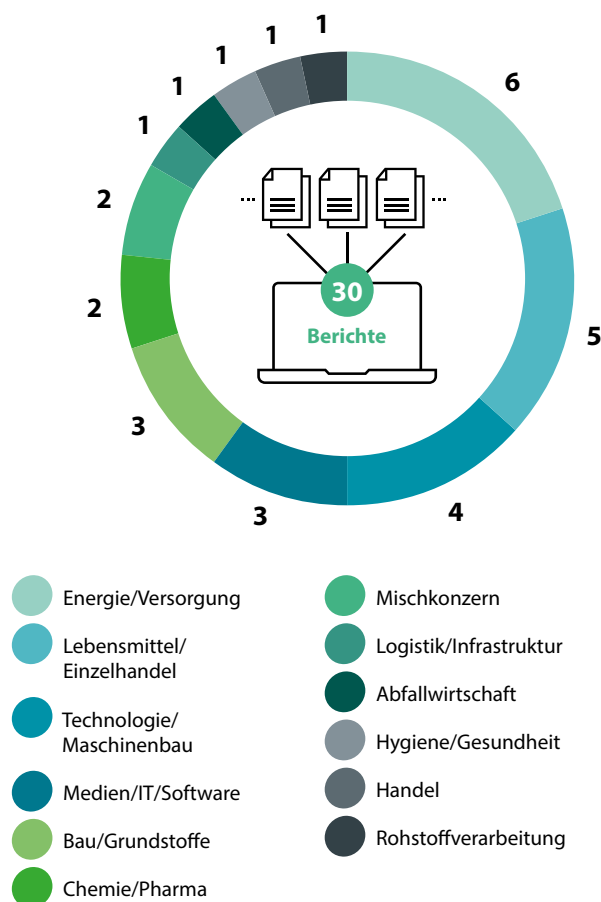
Unternehmerische Nachhaltigkeit umfasst klassischerweise eine ökonomische, ökologische und soziale Dimension. Letztere befasst sich, neben der Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Chancengleichheit, Achtung von Menschenrechten in den Lieferketten, fairer und verantwortungsvoller Zusammenarbeit mit Lieferanten und Fragestellungen zu Arbeitsbedingungen, mit der Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitenden. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind also ein wichtiger Bestandteil des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements. Doch es stellt sich die Frage:

**Welche Rolle spielen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA) im Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen tatsächlich?**

## Methodik der Studie

Um diese Frage wissenschaftlich fundiert zu beantworten, haben wir 30 Nachhaltigkeitsberichte von europäischen börsennotierten und nichtbörsennotierten Unternehmen untersucht. Die untersuchten Berichte wurden in Übereinstimmung mit den Kriterien der renommierten Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Alle Unternehmen der Stichprobe haben im Berichtsjahr 2021 nach der Berichtsoption "Kern" berichtet. Bei dieser Berichtsoption müssen nur ausgewählte universelle Indikatoren berichtet werden. Zusätzlich muss in den als wesentlich definierten Themen mindestens ein Indikator aus dem Themenstandard berichtet werden. Zudem haben alle betrachteten Unternehmen SGA als relevantes Nachhaltigkeitsthema eingestuft und entsprechend Informationen zum GRI-Themenstandard Nummer 403 „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ kommuniziert.

Ziel der Untersuchung war es, einen explorativen Eindruck zu vermitteln. Daher deckt die Analyse ein vielfältiges Portfolio an Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen aus verschiedenen Branchen ab.

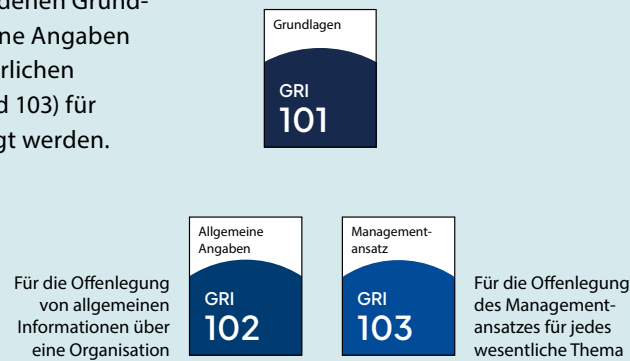


## Exkurs

### Der GRI-Standard und das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Obwohl es unterschiedliche Leitfäden zur Nachhaltigkeits- und ESG-Berichterstattung gibt, könnte man den GRI derzeit als den „Goldstandard“ in der Nachhaltigkeitsberichterstattung bezeichnen. Die zum Zeitpunkt der Datenerhebung geltende Version besteht aus:

**3 universellen Standards**, in denen Grundlagen (Standard 101), Allgemeine Angaben (Standard 102) und die erforderlichen Managementansätze (Standard 103) für die Berichterstattung festgelegt werden.



**3 themenspezifischen Reihen**, die die Berichterstattungsschwerpunkte und Kennzahlen für die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie (Standards der 200er Reihe), Ökologie (Standards der 300er Reihe) und Soziales (Standards der 400er Reihe) festlegen.



### GRI 403: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (2018)

**403-1** Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

**403-2** Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen

**403-3** Arbeitsmedizinische Dienste

**403-4** Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

**403-5** Mitarbeiterschulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

**403-6** Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter

**403-7** Vermeidung und Abmilderung von direkt mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz

**403-8** Mitarbeiter, die von einem Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt sind

**403-9** Arbeitsbedingte Verletzungen

**403-10** Arbeitsbedingte Erkrankungen

Quelle: GRI 101, S. 3

Um die Frage, welche Rolle SGA im Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen spielt, strukturiert beantworten zu können, untersucht die Studie folgende Teilaspekte:

1

**Safety First: Wie weitreichend priorisieren Unternehmen SGA im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie?**

2

**Welche Indikatoren des GRI-Themenstandards 403 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stehen im Fokus?**

3

**Mit welcher inhaltlichen Bandbreite auf strategischer und operativer Ebene berichten Unternehmen über den Status quo und ihre Maßnahmen im SGA?**

## Safety First: Wie weitreichend priorisieren Unternehmen SGA im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie?

Sucht man Informationen von zentraler Relevanz über die Ausrichtung und die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie, findet man diese in folgenden Angaben und Kapiteln der Nachhaltigkeitsberichte:

Übersicht und Erläuterungen zu den von den Organisationen identifizierten wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen (entspricht dem GRI-Indikator 102-47)

Hier interessiert genauer: Welche Relevanz wird dem Thema „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ jenseits der berichteten Indikatoren aus dem Indikatorenset GRI 403 beigemessen? Und welche Bereiche des Themenfeldes stehen dabei im Fokus? Um diese Fragen zu beantworten, wurden die Texte nach zentralen Schlagworten zu „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ untersucht und die Fundstellen qualitativ in der Tiefe analysiert.

Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation (entspricht dem GRI-Indikator 102-14)

### Relevant vs. wesentlich

Der GRI sieht explizit vor „... dass wesentliche Themen im Bericht Priorität haben. Es können zwar weitere relevante Themen im Bericht behandelt werden, dann jedoch an einer weniger prominenten Stelle.“ (GRI 101, S. 10, deutsche Fassung). Das Thema SGA kann also nach den Indikatoren im GRI 403 als relevantes Thema berichtet werden, ohne aber als wesentliches Thema ausgewiesen werden zu müssen.





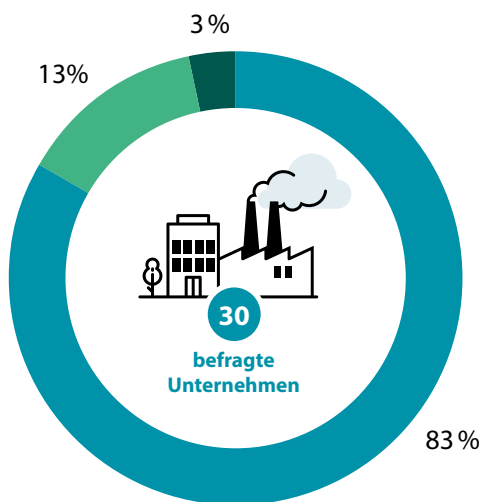
## „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“: Wesentlich oder nicht wesentlich?

Laut GRI-Anforderungen müssen berichtende Organisationen eine Liste an Themen offenlegen, die für das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement wesentlich sind (GRI 102-47). Wesentliche Themen werden bestimmt anhand der Bedeutsamkeit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Organisation sowie anhand ihres erheblichen Einflusses auf die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder.

### Erkenntnisse

25 der untersuchten Unternehmen haben „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ explizit als wesentliches Thema in ihren Listen ausgewiesen. Weitere 4 Unternehmen haben das Thema „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ an dieser Stelle nicht explizit genannt, aber unter ein größeres Oberthema subsumiert. Nur ein Unternehmen hat „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ ausgewiesen, aber nicht als wesentliches Thema eingeschätzt. Es berichtet aber trotzdem umfassend zum SGA-Standard 403.

### SGA als wesentliches Nachhaltigkeitsthema (GRI 102-47)



- Ausgewiesen
- Subsumiert
- Nicht ausgewiesen



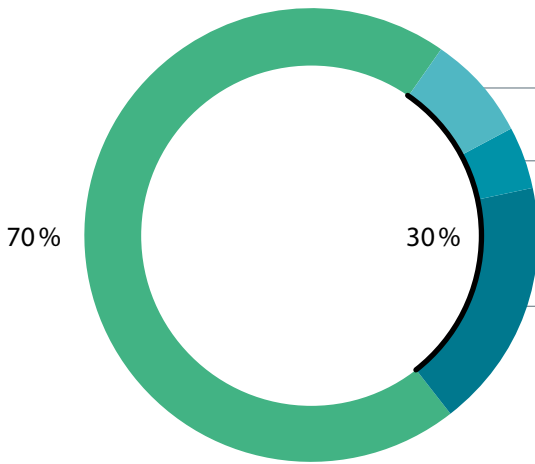
## Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation

Über den Pflichtindikator 102-14 fordert der GRI eine Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation zu Nachhaltigkeitsthemen. Dies können CEO, Vorstandsvorsitzender oder Inhaber einer gleichwertigen geschäftsführenden Position sein. In der Erklärung soll der höchste Entscheidungsträger Aussagen zum Themenfeld Nachhaltigkeit treffen – z. B. über die Gesamtvision und -strategie, kurz- und mittelfristige strategische Prioritäten, wichtige Themen, Erfolge und Misserfolge.

### Erkenntnisse

In 9 der 30 Berichte hat der höchste Entscheidungsträger des Unternehmens in seiner Erklärung das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der eigenen Mitarbeitenden explizit aufgegriffen. Ausmaß und Fokus dieser Erwähnungen unterscheiden sich deutlich (s. Diagramm S. 16 „Positionierung von SGA in der Erklärung des obersten Entscheidungsträgers“).

**Positionierung von SGA in der Erklärung des obersten Entscheidungsträgers**



- SGA gesamt/allgemein
- Arbeitsicherheit/Unfallverhütung
- Gesundheit in Zeiten von COVID-19
- Nicht erwähnt

25 %

Das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz wird in seiner Gesamtheit erfasst und priorisiert. Die Nennung des Themas erfolgt teilweise allgemein, z. B. im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie.

***"Our success depends on our employees. We create the right conditions for them to realise their full potential. And we strive to ensure their safety while promoting their health and well-being. All three aspects – safety, health, and well-being – have become even more important during the COVID-19 pandemic."***

13 %

Das konkrete Thema Sicherheit und Unfallverhütung wurde vor allem dann ausführlich aufgegriffen, wenn oberste Entscheidungsträger auf Todesfälle eingehen, die im Berichtszeitraum zu vermelden sind.

***"However, I am deeply saddened to report a sharp decline in our safety performance during 2021. Tragically, there were still individuals losing their lives during the year in preventable incidents and accidents [...]. This is unacceptable and I have committed to taking urgent steps to alter this trend in 2022. Our goal is that no harm should come to any of our colleagues or contractors and that everyone should return home to their families, safely, every day."***

63 %

Neben diesem Aspekt der Unfallsicherheit brachte COVID-19 den Teilaspekt Gesundheit als zentralen Faktor auf die oberste Agenda.

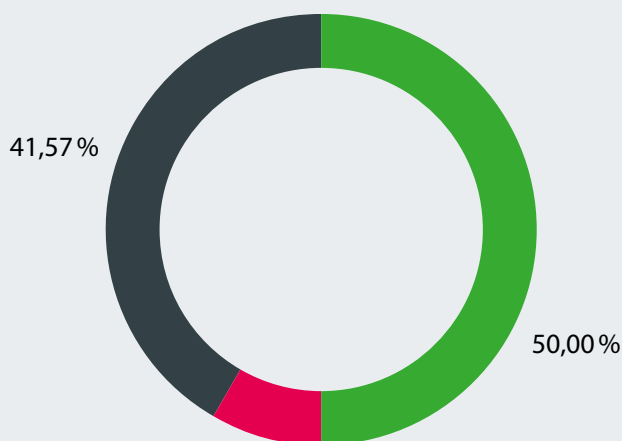
***"We have continued to follow the daily priorities we established at the start of the COVID-19 pandemic: care for our people, contribute to society and secure business success."***

**Rückblick**

Die Tendenz, dass COVID-19 dem Themenfeld SGA zu mehr Wertschätzung und Sichtbarkeit verholfen hat, zeichneten bereits die Umfragen der Safety Management Trend Reports der letzten Jahre ab:

*Umfrageergebnis*

**Wie hat sich die Wahrnehmung von Arbeitsschutz-Themen in Ihrem Unternehmen durch die Corona-Krise geändert?**



- Positiv
- Negativ
- Gar nicht

Quelle: Quentic Trend Report 2021



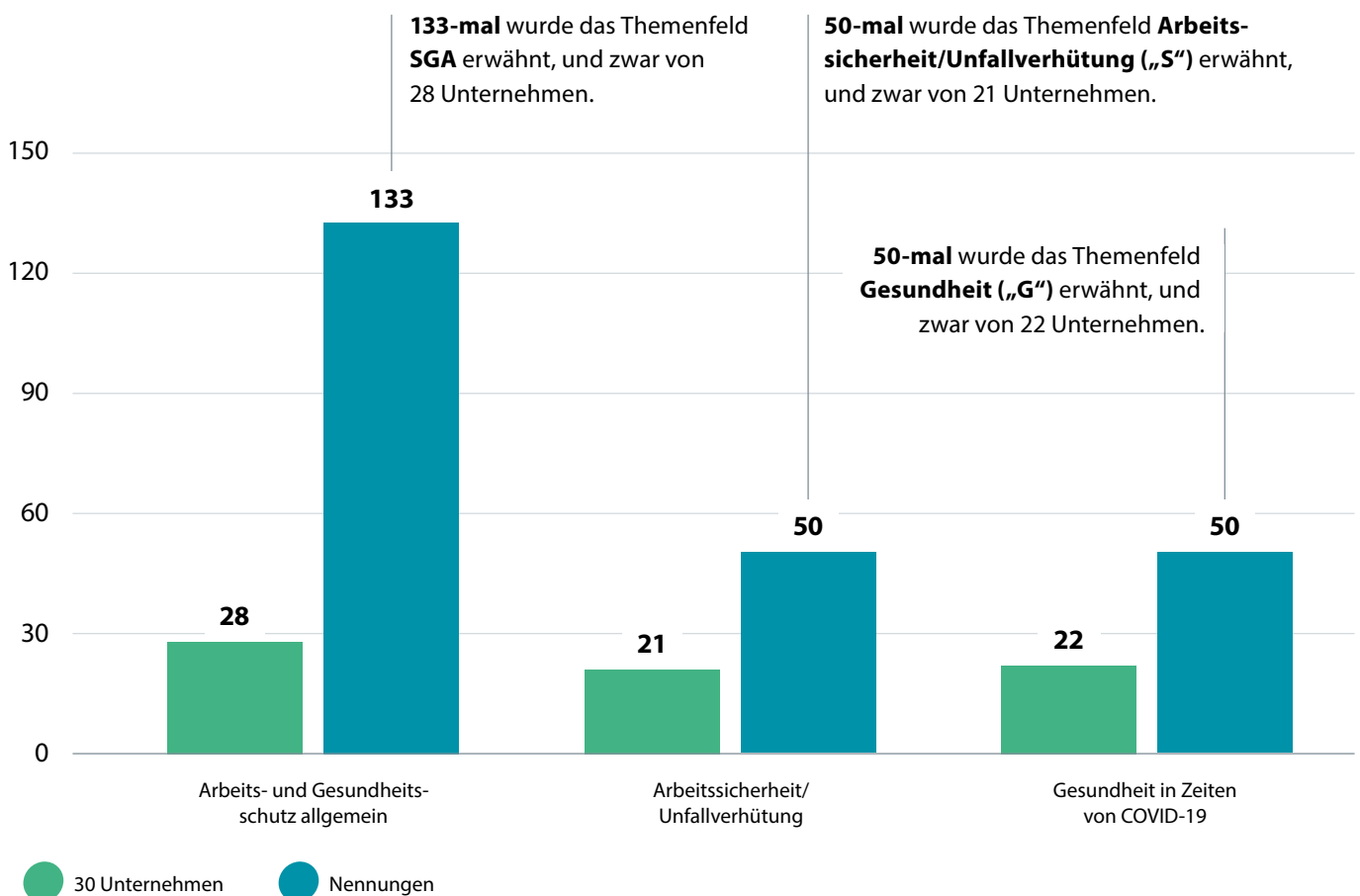


### Gewichtung des Themenfelds SGA und seiner Unterthemen in weiteren einschlägigen Kapiteln:

Neben der Erklärung des obersten Entscheidungsträgers und der Listung wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte zeigt sich die Bedeutung des Themenfeldes durch die Gesamterwähnungen in weiteren einschlägigen Kapiteln. Betrachtet wurden mittels der Schlagwortsuche je nach Bericht zudem das Vorwort, die Einleitung, Auswirkungen, Risiken und Chancen, Strategie-

darstellungen und Ziele, das Unternehmensprofil, die Kapitel zu Integrität, Werten oder die Ausführungen zu den Sustainable Development Goals (SDGs). Während in der Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers (z. T. identisch mit dem Vorwort oder der Einleitung), eine leichte Tendenz zur Fokussierung von Gesundheitsaspekten aufgrund der COVID-19 Pandemie zu erkennen war, zeigt die Gesamtanalyse in absoluten Zahlen ein sehr ausgeglichenes Bild:

### Fokusthemen der Nachhaltigkeitsberichte





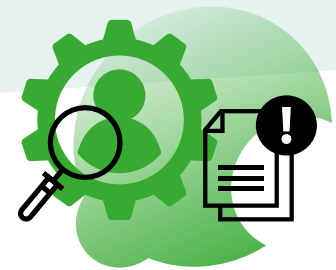
Die „TOP 4“-Indikatoren werden von jeweils über 80 % der Unternehmen berichtet, aber auch die zwei „Schlusslichter“ werden immerhin noch von jeweils ca. 40 % der Unternehmen betrachtet.

### „Top 4“ – Indikatoren

- 403-1**  
Managementsysteme für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 403-6**  
Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter
- 403-2**  
Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen
- 403-9**  
Arbeitsbedingte Verletzungen

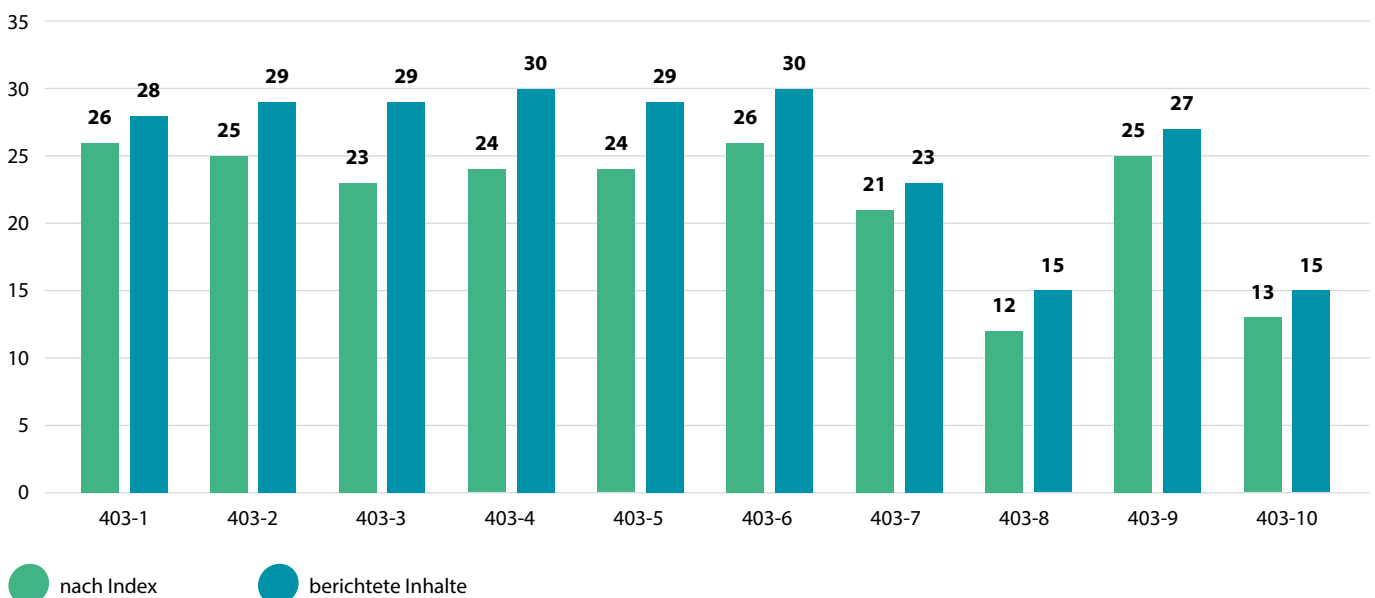
### „Schlusslichter“

- 403-8**  
Mitarbeiter, die von einem Managementsystem über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt sind
- 403-10**  
Arbeitsbedingte Erkrankungen



### Plausibilitätsprüfung in der Fundstelle

Die Plausibilitätsprüfung zeigt für alle 10 Unterindikatoren des 403er Standards, dass die Unternehmen nicht nur über die im Index genannten Indikatoren, sondern darüber hinaus **über die Inhalte weiterer Unterindikatoren berichten**:



## Mit welcher inhaltlichen Bandbreite auf strategischer und operativer Ebene berichten Unternehmen über den Status quo und ihre SGA-Maßnahmen?

Mittels Schlagwortsuche und vertiefender qualitativer Analyse der Fundstellen in einschlägigen Kapiteln außerhalb des GRI 403er Indikatorensets war es möglich, SGA-Themenfelder zu identifizieren. Diese Themenfelder verdeutlichen, welche Aspekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz den Unternehmen so wichtig sind, dass sie darüber berichten und konkrete Fakten offenlegen.

„Ericsson hat **Target Zero** eingeführt – ein **Ziel von null Todesfällen und Arbeitsunfällen mit Ausfalltagen** –, um sein starkes Engagement für die Idee zu demonstrieren, dass nichts anderes als Null akzeptabel ist.“

(Ericsson Annual Report 2021)

Konkrete Ziele  
und Kennzahlen

Interne Netzwerke für Lernen, Erfahrungsaustausch,  
Kollaboration und Reporting

Codes of Conduct, Policies, Verhaltensrichtlinien

SGA Trainings & Schulungen

Selbstbeurteilung und Maßnahmen zur Verbesserung an  
nicht-konformen Standorten

Maßnahmen

Positive Effekte durch Erhöhung des Bewusstseins für SGA  
durch präventive Maßnahmen

SGA-Zertifizierungen teilweise notwendig für Teilnahme an Ausschreibungen

Höhere Arbeitgeberattraktivität durch SGA

Wohlergehen wirkt positiv auf Produktivität und Nachhaltigkeit

Mehrwert und positive  
Auswirkungen von  
Health and Safety

„Die Ausgaben der Gesellschaft im Zusammenhang mit Herausforderungen in den Bereichen Umwelt, Menschenrechte, Gesundheit und Sicherheit können aufgrund der **erhöhten Kosten für die Einhaltung von Vorschriften** in diesen Bereichen sowie aufgrund von **Reputations- und Prozessrisiken** steigen.“

(Airbus, Integrierter Geschäftsbericht, 2021)

Risiken & Chancen



# SGA

## Leitprinzipien, SGA-Kultur

„Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist einer der **Grundpfeiler unseres Unternehmens**. Nicht zuletzt sind alle Beschäftigten, Auftragnehmer und Besucher dafür verantwortlich, die Arbeitssicherheitsvorschriften einzuhalten.“

(HeidelbergCement Nachhaltigkeitsbericht 2021)

## Safety & Health- Leadership

Alle Managementebenen verantwortlich

Alle Mitarbeitenden, Auftragnehmer und Besucher gleichermaßen für Umsetzung verantwortlich

Multifunktionale Teams um Einzelthemen voranzubringen

Council für Weiterentwicklung SGA zuständig

Direkte Unterstützung von CSO / Vorstand

## Management- systeme

„Unser **integriertes Managementsystem für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt** (Health, Safety and Environment, HSE) trägt auf Konzernebene dazu bei, Nachhaltigkeit in allen Geschäftsprozessen und im Alltag unserer Mitarbeitenden zu verankern. [...] Alle unsere Beschäftigten in Deutschland sind an einem Arbeitsplatz tätig, der nach **ISO 14001 und ISO 45001** zertifiziert ist. Bis Ende 2021 haben wir die Abdeckung konzernweit weiter erhöht.“

(Telekom CR Bericht 2021)

## Gesundheit im Kontext von COVID-19

„Die Ausführung von derart groß angelegten Projekten **inmitten der COVID-19-Pandemie** erforderte einen beispiellosen Ansatz bezüglich Planung, Mitarbeiter-Anwerbung, Schulung und **Sicherheitsmanagement**. Äußerste Sorgfalt wurde darauf verwendet, nicht nur die Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und jener unserer Auftragnehmer zu gewährleisten, sondern auch die ihrer Familien.“

(Lenzing, Nachhaltigkeitsbericht 2021)

# ESG als Teil der Unternehmensstrategie



**Professor Giancarlo Giudici**

*Professor Giancarlo Giudici ist seit 2002 Professor für Unternehmensfinanzierung am Politecnico di Milano, einer staatlichen ingenieurwissenschaftlichen technischen Universität in Mailand. Er interessiert sich besonders für KMU- und Startup-Finanzierung und hat in diesem Kontext Forschungsgruppen zu Minibonds und Crowdfunding ins Leben gerufen. Seit kurzem beschäftigt er sich mit der wachsenden Bedeutung nachhaltigen Finanzwesens.*

**Giancarlo Giudici, die nichtfinanzielle Berichterstattung steht vor großen Veränderungen. Welche Neuerungen ergeben sich daraus mit Blick auf ESG-Management und Unternehmensstrategien?**

Das Thema Nachhaltigkeit ist mittlerweile unumgänglich. Nicht nur für große Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden, die aufgrund der bestehenden Non-Financial-Reporting-Directive (NFRD) verpflichtet sind, Kennzahlen im ESG-Bereich zu erheben, zu bewerten und zu dokumentieren. Heute betrifft ESG auch kleinere Unternehmen. Die Offenlegung der ESG-Performance wird zu einem immer zentraleren Element, das von Banken und Stakeholdern sowie von Kundinnen und Kunden entlang der Lieferkette gefordert wird. Hinzu kommt, dass die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sowohl den Rahmen als auch den Inhalt der nichtfinanziellen Berichterstattung erheblich erweitern wird.

ESG bedeutet für Unternehmen einen grundlegenden Umbruch, da sie nicht nur für die sozialen, ökologischen und ethischen Auswirkungen verantwortlich gemacht werden, die sie direkt beeinflussen, sondern auch für die Auswirkungen, die indirekt durch Kunden und Lieferanten verursacht werden. Auf den Punkt gebracht heißt das: Jedes Unternehmen wird zur Rechenschaft gezogen werden.

**Gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen ESG-Strategie und finanzieller Leistung? Haben Nachhaltigkeitsleistung und -berichterstattung Einfluss auf Aktienmärkte?**

Die ersten empirischen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Performance börsennotierter Unternehmen liefern keine eindeutigen Ergebnisse. Häufig ist eine positive Korrelation sichtbar: Unternehmen mit besseren ESG-Ratings scheinen mehr Umsätze und Gewinne zu machen sowie eine bessere Markttrendite zu haben. Der Unterschied ist jedoch nicht signifikant.

Ein interessanter und deutlicherer Unterschied zeigt sich im Bereich der Resilienz: Nachhaltige Unternehmen schneiden in Zeiten hoher Marktvolatilität (z. B. während der Pandemie im Jahr 2020) besser ab.

**Welche Rolle spielen Ratingagenturen und wie zuverlässig sind ESG-Ratings heute?**

Die Bewertung der ESG-Performance, insbesondere von börsennotierten Unternehmen, ist mittlerweile gängige Praxis. Das bedeutet nicht, dass es bereits eine etablierte Methodik gibt oder die Ergebnisse immer überzeugend sind. Nicht selten bewerten verschiedene Analysten dasselbe Unternehmen unterschiedlich. Das Problem ist, dass die Agenturen sehr viel Spielraum haben. Die Gewichtung der einzelnen Bereiche



(E, S und G) kann variieren, ebenso wie die der untergeordneten Themenfelder. Auch kann die Leistung selbst unterschiedlich bewertet werden, insbesondere bei z. B. qualitativen Elementen im Bereich Soziales (S).

Manche Agenturen gehen sogar so weit, die ESG-Performance für KMU abzuleiten, selbst wenn diese keine Daten veröffentlicht haben. Hierfür wird teilweise mit ausgefeilten Methoden wie Big Data und maschinellem Lernen vorgegangen.

Die Standardisierung der Bewertungsmaßstäbe und -methoden sollte oberste Priorität haben und die Europäische Union hat bereits in Erwägung gezogen, entsprechende Vorgaben einzuführen.

### Hat ein Unternehmen, das Informationen entsprechend der ESG-Kriterien offenlegt, leichteren Zugang zu Krediten im Bankensystem?

Meine Antwort ist: Ja, vermutlich. Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) hat bereits eine Reihe von Leitlinien veröffentlicht, die die Einbeziehung von ESG-Aspekten

(insbesondere Umwelt- und Klimaaspekte) in Aufsichts-anforderungen sowie bei der Kreditvergabe deutlich vorantreiben. Die Banken werden dadurch incentiviert, Kredite an Unternehmen mit geringeren Nachhaltigkeitsrisiken zu vergeben.

Tatsächlich müssen sie bald im Rahmen der EU-Taxonomie eine neue Kennzahl berichten: Die sogenannte „Green Asset Ratio“, die den Anteil des nachhaltigen Geschäfts an der Bilanzsumme beschreibt. Dies gilt auch für alle anderen Investoren, wie Private Equity Fonds und Kreditfonds.

Die Verbreitung von Finanzierungsformen wie Sustainability-Linked Bonds ist also kein Zufall. Diese weisen Verzinsungsstrukturen auf, die sich auf das Erreichen bestimmter ESG-Ziele beziehen. Erreicht ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele nicht, muss es in der Regel einen zusätzlichen Aufschlag auf den Zinskupon zahlen.

### Vielen Dank an Professor Giancarlo Giudici für diese faszinierenden Einblicke.



# Die Bedeutung von ESG im HSEQ-Management



## Loïc Chavaroché

*Loïc Chavaroché ist HSEQ-Direktor der STERNE-Group, einer Transportgruppe, die auf weltweite Logistik spezialisiert ist. Er ist für CSR und ESG in allen Geschäftsbereichen der meisten europäischen Länder und in China verantwortlich.*

### Loïc Chavaroché, bei der STERNE-Group laufen HSEQ und ESG unter Ihren Händen zusammen. Was können Sie uns über Ihre Position erzählen?

Auf Konzernebene kümmert sich meine Abteilung um die Zertifizierungen der Managementsysteme und unterstützt alle rechtlichen Einheiten. Ich manage ein Team, das sich in verschiedene Abteilungen gliedert, darunter auch HSEQ und CSR/ESG.

Der größte Teil unserer HSEQ-Arbeit auf Konzernebene betrifft Zertifizierungen nach ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 28001 und ISO 50001. An 40 Standorten mit 1.500 Mitarbeitenden in Europa und China kümmern wir uns um diese Managementsysteme.

Was unsere CSR/ESG-Abteilung betrifft, so bin ich für die gesamte Berichterstattung zuständig. Mein Auftrag ist es, unsere Ziele in Bezug auf die Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und unsere Verpflichtungen im Rahmen der SBTi (Science Based Targets initiative) zu erreichen. Unser Ansatz für die nichtfinanzielle Berichterstattung ist dabei sowohl komplex als auch ehrgeizig. Wir haben uns entschieden, vierteljährlich und mit einer Detailgenauigkeit zu berichten, die bis in die einzelnen Standorte reicht. Aus diesen Berichten und Statistiken leiten wir unsere ESG-Daten ab, die ab 2024 von der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) verlangt werden.

### Warum ist ESG so wichtig?

Zunächst einmal ist die STERNE-Group Teil eines Energiewendefonds von Tikehau Capital, einer globalen Vermögensverwaltungs- und Investmentgruppe. Ihre Wahl fiel unter anderem deshalb auf die STERNE-Group, weil wir unsere CO<sub>2</sub>-Auswirkungen genau im Verhältnis zu unseren Geschäftsaktivitäten messen,

ebenso wie unsere CSR/ESG-Leistung. Unser Management legt großen Wert auf eine starke CSR- und ESG-Strategie. Diese bildet eine wichtige Basis für die Beziehungen und den Austausch mit unseren Aktionären und Stakeholdern, insbesondere auf Grundlage der nichtfinanziellen Berichterstattung.

### Welchen Einfluss hat ESG auf Ihr HSEQ-Management?

Im Gegensatz zu HSEQ, das stark durch Normen bestimmt ist, geht es bei ESG eher um „Soft Law“. ESG fordert, dass wir die Bedürfnisse der direkten oder indirekten Stakeholder verstehen und Lösungen finden, mit denen wir diese Anforderungen erfüllen können. Bei der STERNE-Group verwenden wir internationale Berichterstattungsstandards wie ISSB (International Sustainability Standards Board) oder GRI (Global Reporting Initiative). Wir wählen die für uns relevantesten und geeignetsten Kriterien aus und legen fest, wie wir die entsprechenden Daten erheben.

Es hat deutliche Vorteile, dass die Verantwortung für HSEQ und ESG in derselben Abteilung liegt, da ein großer Teil des ESG-Managements mithilfe der ISO-Managementsysteme abgebildet werden kann. Der Faktor Umwelt entspricht zum Beispiel weitestgehend der ISO 14001.

Den stärksten Einfluss hat ESG auf die funktionsübergreifende Zusammenarbeit, die immer mehr gefordert ist. Die zuständige HSEQ-Abteilung arbeitet heute mit der Finanzabteilung, der Managementabteilung, der Personalabteilung, der Einkaufsabteilung und der Kommunikationsabteilung zusammen. Wir sehen, dass ESG-Management funktionsübergreifende Maßnahmen erfordert, die alle Mitarbeitenden des Konzerns betreffen. Das ist großartig!





# Sie wollen funktionsübergreifende Zusammenarbeit in allen HSEQ- und ESG-Bereichen?

Mithilfe von HSE-Software werden Aufgaben transparenter und zuständige Personen flexibel eingebunden. Personalisierte Übersichten zeigen allen Mitarbeitenden, was sie in ihren Bereichen wissen müssen – ob Führungskraft, Fachkraft oder Geschäftsführung. Auswertungen und Berichte können zeitsparend erstellt und über das System weitergeleitet werden. Der abteilungs- und standortübergreifende Informationsaustausch wird gestärkt und da Sie als Verantwortliche weniger Zeit für administrative Tätigkeiten benötigen, können Sie sich verstärkt auf Ihre Kernaufgaben konzentrieren.

WHITEPAPER  
HSE-MANAGEMENT

Quentic

## Ihr Weg zur richtigen HSE-Software

So digitalisieren Sie clever im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz

- Anforderungen im Unternehmen erkennen
- Mitarbeitende involvieren und an Bord holen
- Einsparpotenziale identifizieren
- Budgetverantwortliche und Geschäftsführung überzeugen



**Bei der Auswahl der passenden Software gibt es viel zu beachten. Im Whitepaper „Ihr Weg zur richtigen HSE-Software“ erhalten Sie einen kompakten Leitfaden, um**

- Anforderungen zu analysieren
- Einsparpotenziale zu identifizieren
- Geschäftsführung und Mitarbeitende zu überzeugen und zu motivieren
- den richtigen Anbieter zu finden

sowie weitere wertvolle Tipps, wie Sie genau die Lösung finden, die zu Ihren HSE-Herausforderungen und Zielen passt.

[Whitepaper downloaden](#)

Loïc Chavaroché



# Von HSEQ zu ESG

- 1998 • **Bachelor in Hygiene- und Umweltfachberatung**  
*Universität von Limoges*
- 1998–2000 • **Koordinator für Qualität bei Dufour Yachts**  
*Bootshersteller*
- 1999 • **Master in Qualitätsmanagement**  
*Universität Poitiers*
- 1992–2002 • **Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr**
- 2002–2003 • **Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanager bei Catana**  
*Bootshersteller*
- 2003–2008 • **Consultant & zertifizierter Auditleiter für Qualität, Sicherheit und Umwelt bei A2CF**  
*Französisches Beratungsunternehmen*
- 2004–2014 • **Internationaler Qualitätsprüfer bei AFNOR**  
*internationale Gruppe, die auf Standardisierung, Zertifizierung, Veröffentlichung und Schulung spezialisiert ist*
- 2006 • **Master in HSEQ-Management**  
*Universität der Auvergne*
- 2007–2011 • **Geschäftsführer bei Colitel SAS**  
*Transport- und Logistikunternehmen*
- 2011–2016 • **Stellvertretender Generaldirektor bei Colitel SAS**
- 2016–2019 • **Leiter der europäischen Geschäftstätigkeiten bei der STERNE-Group**  
*eine Transportgruppe, die auf globale und nachhaltige Logistik spezialisiert und in den meisten europäischen Ländern und in China vertreten ist*
- seit 2020 • **Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltbeauftragter, Datenschutzbeauftragter & CSR-Beauftragter bei der STERNE-Group**



## Warum HSEQ?

Loïc Chavaroché begann seine Karriere im Bereich HSE und spezialisierte sich dann auf Qualitätsmanagement. Später wurde er HSEQ-Berater und -Auditor. Nach seiner Tätigkeit im Transportsektor als Leiter für alle europäischen Geschäftstätigkeiten widmete er sich wieder seiner großen Liebe, dem HSEQ-Management. Loïc Chavaroché hatte schon immer ein starkes Interesse an den Bereichen Arbeitssicherheit und Umwelt. Auch Qualitätsmanagement interessiert ihn, nicht zuletzt auf Grund des ähnlichen Aufgabenfeldes, das stark von Regeln und Vorschriften geprägt ist. Er erklärt, dass HSEQ zwar in der postindustriellen Welt entstanden, aber bis heute in einer ständigen Weiterentwicklung begriffen ist, die den Faktor Mensch in den Mittelpunkt nimmt.

Mireya Rifá Fabregat



## Von ESG zu HSE

- 1997 • **Bachelor in Biologie**  
*Universität von Navarra & Universität von Murcia*
- seit 2001 • **CEO von ECO-45 CONSULTORIA**  
*ein Beratungsunternehmen, das auf Nachhaltigkeit, CSR, Umweltbildung und die Entwicklung von SDG-Programmen spezialisiert ist*
- 2016 • **Master für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**  
*Anpassung an die neuen europäischen Regelungen, im Rahmen des Bologna-Prozesses, Universität von Francisco de Vitoria*
- seit 2017 • **Vizepräsidentin von AEPSAL**  
*eine spanische Vereinigung von Spezialisten im Bereich Arbeitssicherheit*
- 2020 • **staatlich akkreditierte Auditorin für Gesundheit und Sicherheit**
- seit 2022 • **Präsidentin von ENSHPO**  
*Europäisches Netzwerk der Berufsverbände für Arbeitssicherheit*

### Welche Wege führten von ESG zu HSE?

Mireya Rifá Fabregat begann ihre Karriere als Biologin im Nachhaltigkeitsfeld Umwelt im Rahmen der Programme, die auf Grundlage des Brundtland-Berichts entwickelt wurden. Nach einer umfassenden Ausbildung bezog sie CSR in ihre Tätigkeit ein, um auf die Anliegen der Unternehmen einzugehen, die den nächsten Schritt in puncto Nachhaltigkeit gehen wollten. Während ihrer Arbeit an diesen Themen wurde deutlich, dass den Arbeitnehmenden mehr Bedeutung beigemessen werden muss, da sie von zentraler Wichtigkeit sind.

Sie richtete also 2002 einen von der Regierung akkreditierten externen Präventionsdienst ein, um auf die Bedürfnisse der Unternehmen einzugehen, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung der Rechtsvorschriften. Seitdem ist Arbeitsschutz aus ihrem Berufsleben nicht mehr wegzudenken. Obwohl es das HSE-Berufsprofil schon lange gibt, besteht bis heute die Notwendigkeit, dass sich Experten für Arbeitssicherheit noch mehr mit der Umweltthematik befassen. Dieser Problematik widmet sich Rifá Fabregat und trägt dazu bei, dass das Berufsfeld sich sowohl Wissen zu Umweltthemen (z. B. über die Auswirkung der vom Unternehmen verursachten Umweltverschmutzung auf dessen Beschäftigte) als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse aneignet, um den Weg zur Nachhaltigkeit und der Umsetzung der ESG-Kriterien zu ebnet.



# Safety Leadership

## Führungsqualität für erfolgreichen Arbeitsschutz



### Stefan Ganzke

Stefan Ganzke ist Geschäftsführer der WandelWerker Consulting GmbH. Mit seinem Team hat er es sich zur Aufgabe gemacht, die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitenden zum Arbeitsschutz in Unternehmen zu verbessern. Hierfür erfolgt eine systematische Zusammenarbeit mit Sicherheitsingenieuren und Fachkräften für Arbeitssicherheit sowie Führungskräften und Mitarbeitenden.

Safety Leadership ist ein Führungsstil, der darauf abzielt, die wesentlichen Werte von Arbeitssicherheit aktiv in die Praxis umzusetzen. Dahinter verbergen sich zwei grundsätzliche Fragen:

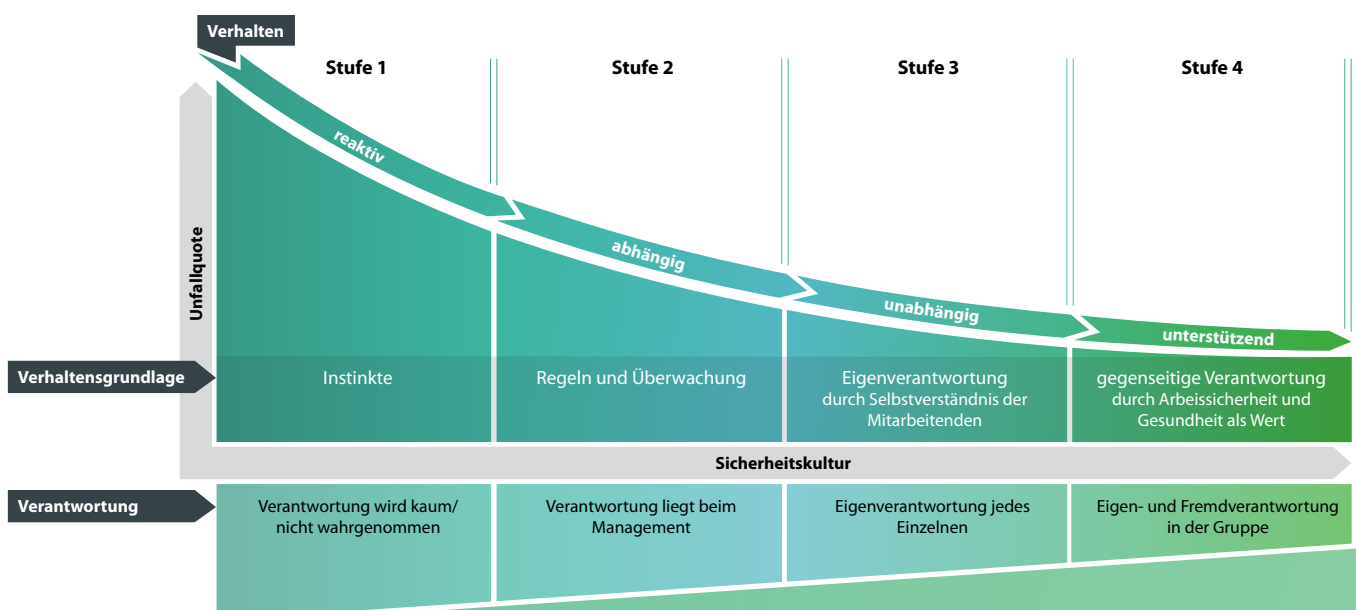
Wer übernimmt Verantwortung im Arbeitsschutz?

Wie wird strategisch gearbeitet?

Wer sich für Arbeitsschutz verantwortlich fühlt, ist eine Frage der Sicherheitskultur. Je nachdem auf welchem Level sich Ihr Unternehmen befindet, fühlt sich niemand, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Führungskräfte, einzelne Mitarbeitende für sich selbst oder alle Mitarbeitenden füreinander verantwortlich. In der ausgereiftesten Form einer Sicherheitskultur sind also alle Mitarbeitenden Safety Leader.

Auch wenn sich Safety Leadership nicht ausschließlich auf Führungskräfte bezieht, muss festgehalten werden, dass diese eine tragende Rolle spielen, wenn es darum geht, Sicherheitskultur auf ein höheres Level zu bringen.

### Die Bradley-Kurve: Maßstab für Sicherheitskultur



Für mehr Informationen:

[quentic.de/bradleykurve](https://quentic.de/bradleykurve)

Leider erhalten Führungskräfte in der heutigen Zeit noch viel zu selten eine ausreichende Qualifizierung, um diese Maßnahmen durchführen zu können, da sie kein professionelles Arbeitsschutz-Onboarding durchlaufen. Es ist wichtig, dass Führungskräfte und andere potenzielle Safety Leader ein ausführliches Arbeitsschutz-Onboarding erhalten, das über mehrere Monate andauert, und dass die betriebliche Umsetzung mit einem Sparringspartner erfolgt. So bekommen sie stets direktes Feedback und erhalten durch schnell eintretende Erfolge eine innere Motivation für Safety Leadership. Neben dem Wissen über Vorschriften und Haftungsfragen sollten Safety Leader folgende Softskills trainieren:

### 1 Kommunikation

Um den Grundstein für ein sicheres Arbeitsverhalten zu legen, sollten regelmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden. Safety Leader sollten in regelmäßigen Abständen den direkten Austausch mit ihren Mitarbeitenden suchen. Hierzu bietet sich beispielsweise ein Sicherheitskurzgespräch an. Alternativ kann man mit den Mitarbeitenden regelmäßig in kleinen Gruppen Sicherheitsgespräche führen, in denen anhand realer Unfallmeldungen mögliche Gefahren veranschaulicht werden.

### 2 Vorbildfunktion und Authentizität

Es reicht schlichtweg nicht aus, Safety First lediglich zu predigen – vielmehr müssen es die Führungskräfte vorleben. Schreiben sie ihren Mitarbeitenden beispielsweise vor, dass sie in bestimmten Arbeitsbereichen Sicherheitsschuhe tragen müssen, sollten auch sie dort nicht mit Alltags-Schuhwerk erscheinen. Sollte es zu eigenen Fehlern kommen, müssen Führungskräfte auch die Verantwortung dafür übernehmen.



### 3 Einbeziehen der Mitarbeitenden

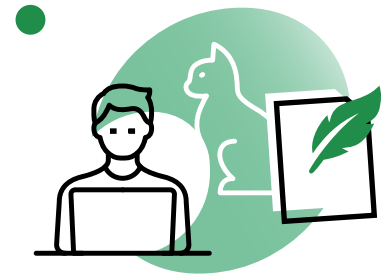
Es empfiehlt sich im Hinblick auf die angestrebte Ausweitung des Verantwortungsgefühls einzelne Aufgaben an Mitarbeitende zu delegieren. Wenn Arbeitnehmende aktiv in Arbeitsschutz-Prozesse eingebunden werden, sei es bei Begehungen, Unterweisungen oder auch bei sicherheitsrelevanten Entscheidungen, stärkt das den Zusammenhalt und gleichzeitig auch das Sicherheitsbewusstsein aller Mitarbeitenden.

### 4 Wertschätzung und Feedback

Eine offene Fehlerkultur darf nicht nur in der theoretischen Philosophie eines Unternehmens festgehalten werden – sie muss offen gelebt werden. Niemand darf Angst davor haben, eine unsichere Situation oder gar einen tatsächlichen Arbeitsunfall zu melden. Andernfalls bleiben mögliche Missstände immer verborgen. Es besteht dann die große Gefahr, dass auf dem Papier die Unfallzahlen gut aussehen, in der Realität die Zahlen unentdeckt jedoch deutlich höher sind. Umso wichtiger ist es, dass durch die Führungskräfte die Meldemoral gefördert wird. Gerade bei Beinaheunfällen bzw. unsicheren Situationen braucht es ebenfalls ein Feedback und ggf. Maßnahmen. Weiterhin gilt es, sicheres Verhalten offen zu loben. Hierdurch bekommen die Mitarbeitenden immer mehr das Bewusstsein, dass sicheres Arbeiten gewünscht ist.



# Neugier hat noch niemandem geschadet



**Andrew Sharman**

*Professor Andrew Sharman, 53. Präsident der IOSH (Institution of Occupational Safety and Health), ist Autor vieler Bücher und Lektor zu den Themen Kultur, Leadership und Wohlbefinden sowie geschäftsführender Gesellschafter von RMS, einem internationalen Beratungsunternehmen, das Fortune-500-Unternehmen in den Bereichen Unternehmenskultur und -führung berät. Als Gründer und Vorsitzender von One Percent Safer, einer innovativen Non-Profit-Organisation, hat Andrew Sharman sich das Ziel gesetzt, Arbeitssicherheit mithilfe der 1 %-Methode weltweit zu verbessern und so jedes Jahr Tausende von Leben zu retten.*

Die meisten Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden schlicht und ergreifend vor, was sie tun sollen. Einige sagen ihnen vielleicht sogar, wie es zu tun ist. Die wenigsten Führungskräfte aber nehmen sich die Zeit, um zu erklären, warum etwas wichtig ist.

In den 25 Jahren, die ich im Arbeits- und Gesundheitsschutz tätig bin, habe ich mich oft gefragt, wie viele Führungskräfte wirklich verstehen, warum Sicherheit wichtig ist – für ihre Organisationen, ihre Mitarbeitenden, für sie selbst. Natürlich höre ich oft „Safety First“ oder „Sicherheit ist unsere oberste Priorität“, aber ich sehe selten, dass dies in der Praxis wirklich gelebt wird.

Liegt das Problem vielleicht in der Kommunikation der Führungskräfte? Management-Guru Stephen Covey empfiehlt: **„Erst verstehen, dann verstanden werden.“**

Wenn es darum geht, Arbeitssicherheit zu verstehen, stellen viele Führungskräfte Fragen, die sie sich genauso gut sparen könnten. Unzählige Male habe ich es zu Beginn eines Meetings oder bei Sicherheitsrundgängen gehört, wenn die Führungskraft einmal pro Woche, einmal pro Monat oder einmal alle Jubeljahre zu ihrer Tour durch die Fabrikhalle aufbricht:

**„Ist alles sicher?“**

**„Gibt es hier Sicherheitsprobleme?“**

**„Gibt es Verbesserungsvorschläge zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz?“**

## Das Problem

*„Gibt es hier Sicherheitsprobleme?“*

Wie oft haben wir es schon gehört. Am Ende von Team-Meetings, zu Beginn von Konferenzen für Führungskräfte, auf dem Sicherheitsrundgang durch die Fabrikhalle ... manchmal *meinen* sie, was sie sagen, manchmal *wollen* sie es tatsächlich wissen.

Aber die Antwort ist immer die gleiche:

### NICHTS

Null, Nada, Nix, Schweigen,  
ein Schulterzucken, ein Seitenblick,  
ein kaum bemerkbares Kopfschütteln.

Selten führen diese Fragen zu einem echten Dialog. In der Regel antworten die Arbeitnehmenden mit einem leisen „Nein“ oder einem Schulterzucken und die Führungskraft geht weiter.

Stellen Verantwortliche im Arbeitsschutz diese nutzlosen Fragen, weil sie Neugierde selbst für ein Sicherheitsrisiko halten? Vermutlich steckt mehr dahinter ...

In ihren Studien über Führung schreibt die amerikanische Autorin Brené Brown: „Neugierde schafft Verbindung ... Verbindung gibt unserem Leben Bedeutung ... [und] um eben dieser Verbindung sind wir hier.“ Brown argumentiert, dass vielen Führungskräften der Mut fehle, wirklich neugierig zu sein.

Psychologen definieren Neugier als „wissen wollen“. Eine recht simple Erklärung, oder? Genau genommen impliziert „wissen wollen“ eine Suche nach Informationen. Neugier ist also kein Sicherheitsrisiko. Sie hat noch niemandem geschadet.

Und sie mag weder Regeln noch Vorschriften. Sie lehnt Abläufe und Prozesse ab. Neugier liebt das Umherschweifen, die Abweichung und den abrupten Richtungswechsel. Neugier ist nimmersatt, je mehr sie bekommt, desto mehr will sie.

Wissenschaft beginnt mit Neugier. Das gilt auch für Liebe, Freundschaft, Spaß, Konversationen ... und ich würde sagen, auch für Arbeitsschutz. Wie wäre es, wenn Sicherheitsbegehungen eine „Suche nach Informationen“ werden würden. Wie wäre es, wenn Sie Kontroll- und Rundgänge durch „Wissbegierige-Wortwechsel“ mit Ihren Mitarbeitenden ersetzen würden?

Mit Neugier kann man die Welt nicht nur verstehen, sondern auch verändern. Betreten Sie also diese schöne neue Welt und fragen Sie sich: Warum ist Ihnen Sicherheit wichtig? Was wollen Sie über den Arbeitsschutz in Ihrer Organisation wissen? Und auf welche Fragen müssen Sie unbedingt Antworten finden?

## Ernsthaft???

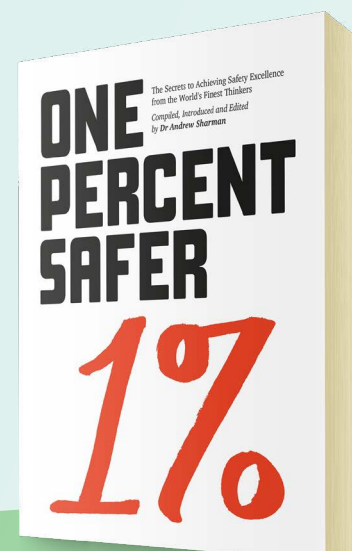
All diese sturmerprobten Helden,  
Top-Manager, Vorzeige-  
Führungskräfte – und sie haben **nichts** ...?

Und während das Schweigen verklingt,  
Und die Uhren weiter ticken, und der  
Manager sich vergewissert, dass die Kennzahlen sagen  
*„Alles sicher“;*  
stirbt irgendwo ein Arbeiter. Und dann  
ein weiterer. Alle zehn Sekunden.

Und schließlich bist du an der Reihe: Das Telefon klingelt  
mitten in der Nacht. Die Polizei trifft ein.  
Die Sanitäter sind bereits im Einsatz. Die Maschinen  
werden abgestellt. Menschen weinen ...  
Die Tage ziehen sich. Ermittler schreiben  
akribisch ihre Notizen. Anwälte streiten.  
Du schläfst nicht ...

*„Warum hat niemand etwas gesagt?  
Warum hat niemand das Wort ergriffen? Warum blieben  
sie alle still? Warum haben wir gewartet, bis  
jemand verletzt wurde?“*

Andrew Sharman hat 144 der weltweit größten Vordenker zusammengebracht, um die Arbeitswelt mithilfe der 1%-Methode sicherer zu machen. Sie liefern neue, pragmatische und kraftvolle Ideen, die informieren, inspirieren und zum Handeln ermutigen. Das Buch ist ein provokanter, aber charmanter Begleiter, der Sie dazu bringt, mehr über Arbeitsschutz und Ihre Mitarbeitenden nachzudenken, und der Ihnen hilft, Sicherheit zu schaffen, bessere Fragen zu stellen und einen authentischen Führungsstil zu leben.



Zum Buch:

[onepercentsafer.com](http://onepercentsafer.com)

# Das Copy-Paste-Dilemma im Arbeitsschutz

Ein Aufruf zu kreativem Umgang mit gesetzlichen Vorgaben im Arbeitsschutz



**Daniel Hummerdal**

*Daniel Hummerdal ist Head of Innovation bei WorkSafe New Zealand. Als einer der weltweit führenden Experten für Innovationen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz ist er maßgeblich an der Entwicklung und Umsetzung von neuen Konzepten wie Safety-II und Safety Differently beteiligt.*

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz wird gern kopiert. Kreativität ist selten. Bestenfalls findet man ein wenig Vielfalt im Layout oder bei den Begrifflichkeiten von z. B. Gefährdungsbeurteilungen. Darüber hinaus werden Lösungen häufig von einem Unternehmen zum nächsten per Copy-Paste übernommen.

## Copy-Paste hat unangenehme Nebenwirkungen

„Wenn ich mich an dem orientiere, was alle anderen machen, dann stehen meine Erfolgschancen doch gut. Schließlich können sie ja nicht alle falsch liegen.“ Überzeugt? Ich würde sagen: Ganz so einfach ist es nicht.

Unterschiedliche Kontexte sind schlicht und ergreifend eins: unterschiedlich. Wir bewegen uns in verschiedensten Ökosystemen, mit Anforderungen und Ausgangssituationen, die einzigartig, nuanciert und vielfältig sind. Es mag vielleicht verlockend sein, eine großartige Lösung zu kopieren, aber wenn unsere Vorgehensweisen nicht auf die tatsächlichen Gegebenheiten abgestimmt sind, kann dies zu Fehlern, Ineffizienz und einem unaufhörlichen Aus- und Nachbessern führen. Warum? Weil das Unternehmen, das die jeweilige Best-Practice-Lösung entwickelt hat, kaum wissen konnte, welche Methode für unser Unternehmen am besten geeignet ist.

Wenn Sie versuchen, den Erfolg anderer zu kopieren, werden Ihre Mitarbeitenden schnell erkennen, dass dies nichts mit ihnen und ihrer Arbeit zu tun hat. Sie werden Arbeitsschutz unwillkürlich als langweilig, realitätsfremd und produktivitätshemmend verstehen. Ihre Chance, Gesetzeskonformität überzeugend nachzuweisen und realistische Daten und Kennzahlen z. B. zu Sicherheitsrisiken, Arbeitsunfällen oder Sicherheitsvorfällen zu generieren, ist gering. Ohne eine motivierte Belegschaft können Sie den Status quo weder verstehen noch nachhaltig verbessern und Ihr Unternehmen sicherer machen.

### Die gute Nachricht ist:

**Sie haben mehr Spielraum, als Sie denken, wenn es darum geht bisherige Vorgehensweisen in Frage zu stellen und die erstaunlichen Fähigkeiten der Menschen einzubinden, mit denen wir verstehen, bewerten, erfinden und erhalten. Um zu verstehen, zu bewerten, zu erfinden und zu erhalten.**





### Innovationsbeispiel: Gefährdungsbeurteilung

In vielen Ländern gelten Gesetze, die Kennzahlen oder Grundsätze im Arbeitsschutz festlegen. Bestimmte Verpflichtungen sind somit klar vorgeschrieben. Die Art und Weise hingegen, auf die wir diese Anforderungen erfüllen, liegt oft in unserem Ermessen.

Wenn wir nun die „Copy-Paste“-Mentalität beim Durchführen von Gefährdungsbeurteilungen ablegen, können wir erstaunliche neue Ansätze finden: Ich habe gesehen, wie ein Team die Arbeitssituation (einschließlich Gefahren und Möglichkeiten zum Umgang) gemeinsam auf einen Lastwagen gezeichnet hat. Ich war dabei, als Mitarbeitende ein Lineal auf verschiedene Stellen einer Maschine gelegt haben, um Verletzungsrisiken zu visualisieren. Ich war auch Zeuge eines spielerischen Dialogs, in dem sich Mitarbeitende Szenarien ausmalten, wie ihr Vorhaben schiefgehen könnte.

Bemerkenswert war, wie individuell und effizient dokumentiert wurde, dass die Verantwortlichen eine ordnungsgemäße Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben. In jedem Beispiel wurde die Lösung vor Ort entwickelt und erfüllte das jeweilige Team mit Stolz und Zugehörigkeit.

Versuchen Sie bitte nicht, eine dieser Ideen zu kopieren, sondern betrachten Sie sie als Inspiration dafür, wie man langweilige gesetzliche Vorgaben im Arbeits- und Gesundheitsschutz lebendig umsetzt und menschliche Fähigkeiten besser einbindet.

### So werden Sie zum „Safety Innovator“

Um ein „Safety Innovator“ zu werden müssen wir verstehen, dass es durchaus gute Gründe gibt, zu kopieren statt innovativ zu sein, und noch bessere Methoden, sie zu überwinden:

#### 1 Wir haben Angst, zu scheitern.

Zunächst müssen wir die Gründe für unsere Copy-Paste-Mentalität überwinden: Was die Angst vor dem Scheitern betrifft, so besteht der Trick darin, klein anzufangen. Versuche, bei denen man mit einem kleinen Team etwas Neues ausprobiert, werden schneller genehmigt und sind leichter zu finanzieren. Innovationen in kleinem Rahmen bergen weniger Risiken, sind leichter zu reproduzieren, weiterzuentwickeln und notfalls auch zu stoppen.

Vielleicht noch wichtiger: Klein anzufangen und von dort einen Weg in die breite Anwendung zu finden, ermöglicht es uns, eine eigene Evidenzbasis für neue Methoden und Prozesse zu schaffen. Schon bald werden unsere neuen Konzepte eine Unterstützung erfahren, die Copy-Paste-Lösungen nie erreichen würden.

#### 2 Innovationen sind anstrengend.

Es gibt einen Zustand, in dem wir die Anstrengungen einer Innovation gern in Kauf nehmen: Wenn das Blut in unseren Adern in Wallungen gerät. Der Management-Guru Tom Peters behauptet: Die wichtigste Quelle für Innovationen seien „verärgerte Menschen“. Schauen wir uns also um: Was ist dysfunktional, verschwenderisch oder ineffizient und gibt uns dieses schleichende Gefühl, dass alles besser wäre, wenn doch nur ... ?

#### 3 Im Arbeitsschutz geht es darum, Verhalten zu ändern.

Sie wollen menschenauglichen Arbeitsschutz und nicht arbeitsschutztaugliche Menschen? Entwickeln Sie Empathie! Empathie ist unsere Fähigkeit, die Dinge mit den Augen unserer Mitmenschen zu sehen. Um diesen Zustand zu erreichen, müssen wir unsere Vorstellungen davon ablegen, wie Dinge sein sollten, und neugierig werden. Durch Empathie verstehen wir Schwierigkeiten und Bedürfnisse der Menschen und gewinnen Erkenntnisse darüber, was z. B. sicheres Verhalten oder eine Beteiligung an Arbeitsschutzprozessen fördert und was es behindert. Nur wenn Sie die Gründe verstehen, können Sie Lösungen finden, die zu Ihren Beschäftigten und den Arbeitsbedingungen passen. Indem Sie die Mitarbeitenden in Ihren Innovationsprozess einbeziehen, stellen Sie sicher, dass Ihre Ideen fruchten.

## QUENTIC . DAS UNTERNEHMEN

Quentic ist einer der führenden Lösungsanbieter von Software as a Service (SaaS) für HSEQ- und ESG-Management und betreut weltweit mehr als 900 Kunden aus vielfältigen Branchen – von Mittelständlern bis hin zu Großkonzernen. Das 2007 gegründete Unternehmen mit Hauptsitz Berlin beschäftigt europaweit über 300 Mitarbeitende. Quentic ist Teil von **AMCS**, weltweit führender Anbieter integrierter Software- und Fahrzeugtechnologie.

## QUENTIC . DIE SOFTWARE

Die Quentic Software-Lösungen stärken das HSEQ- und ESG-Management: für mehr Compliance, mehr Sicherheit und eine nachhaltige Zukunft. Die Plattform umfasst zehn individuell kombinierbare Module und bietet somit beste Voraussetzungen für ein effizientes Management in den Bereichen Arbeitssicherheit, Ereignisse & Beobachtungen, Risks & Audits, Gefahrstoffe, Control of Work, Legal Compliance, Online-Unterweisungen, Prozesse, Umweltmanagement und Nachhaltigkeit. Die integrative Software unterstützt Arbeitssicherheit, Umwelt-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement. Ob Informationen beschaffen, Maßnahmen planen, Vorgänge dokumentieren oder Ergebnisse auswerten: Die ganzheitliche SaaS-Lösung begleitet User bei jedem Schritt. Quentic vernetzt Daten, verbindet alle HSEQ- und ESG-Akteure und begeistert für das gesamte Aufgabenfeld – via Browser oder per App. Durch die Software-Lösungen greifen Aufgaben über Abteilungen, Standorte und Länder hinweg lückenlos ineinander, sodass sich Unternehmensprozesse effizient nach gesetzlichen Vorgaben steuern lassen.

### Impressum

#### Herausgeber

Quentic GmbH  
 Gürtelstraße 30  
 10247 Berlin

+49 30 921 0000 0  
 contact.de@quentic.com

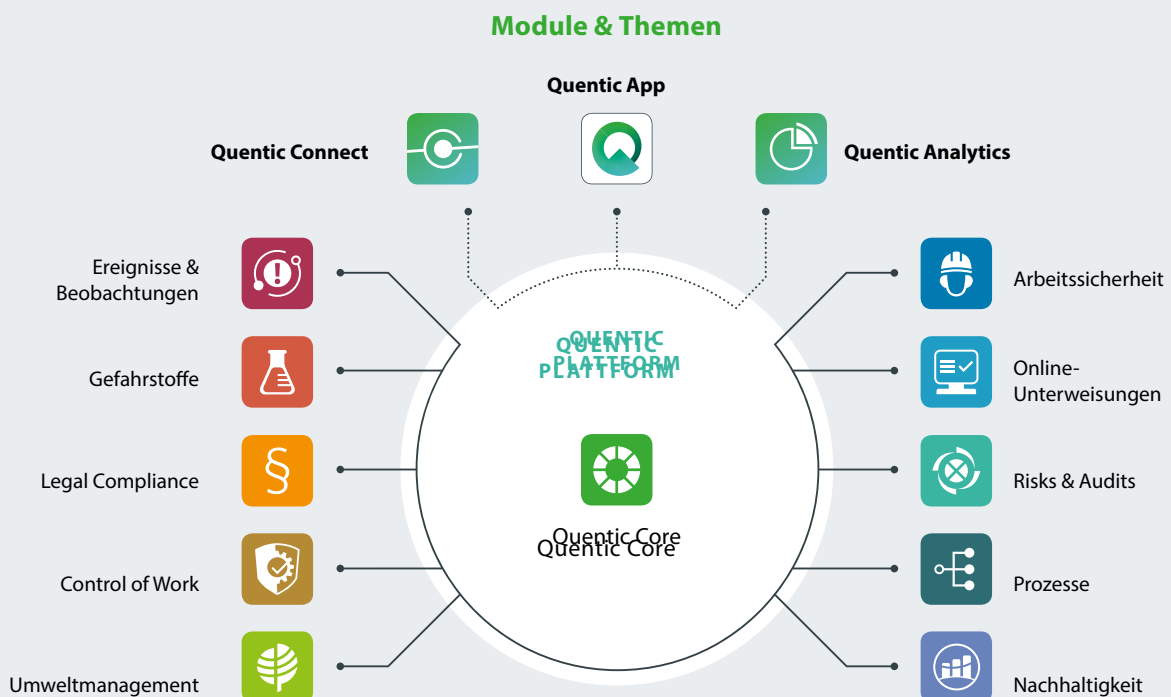
[www.quentic.de](http://www.quentic.de)

#### Bilder via Getty Images:

Titel: Serdarbayraktar  
 S. 5: vgajic  
 S. 8: sanjeri  
 S. 10: alvarez  
 S. 14: Big Shot Theory / 500px  
 S. 15: skynesher  
 S. 23: Thomas Barwick  
 S. 27: milan2099  
 S. 29: Westend61

#### Sonstige:

S. 9: Nicke Johansson  
 S. 33: iStock/Martin Barraud



**Demo-Tour anfragen**