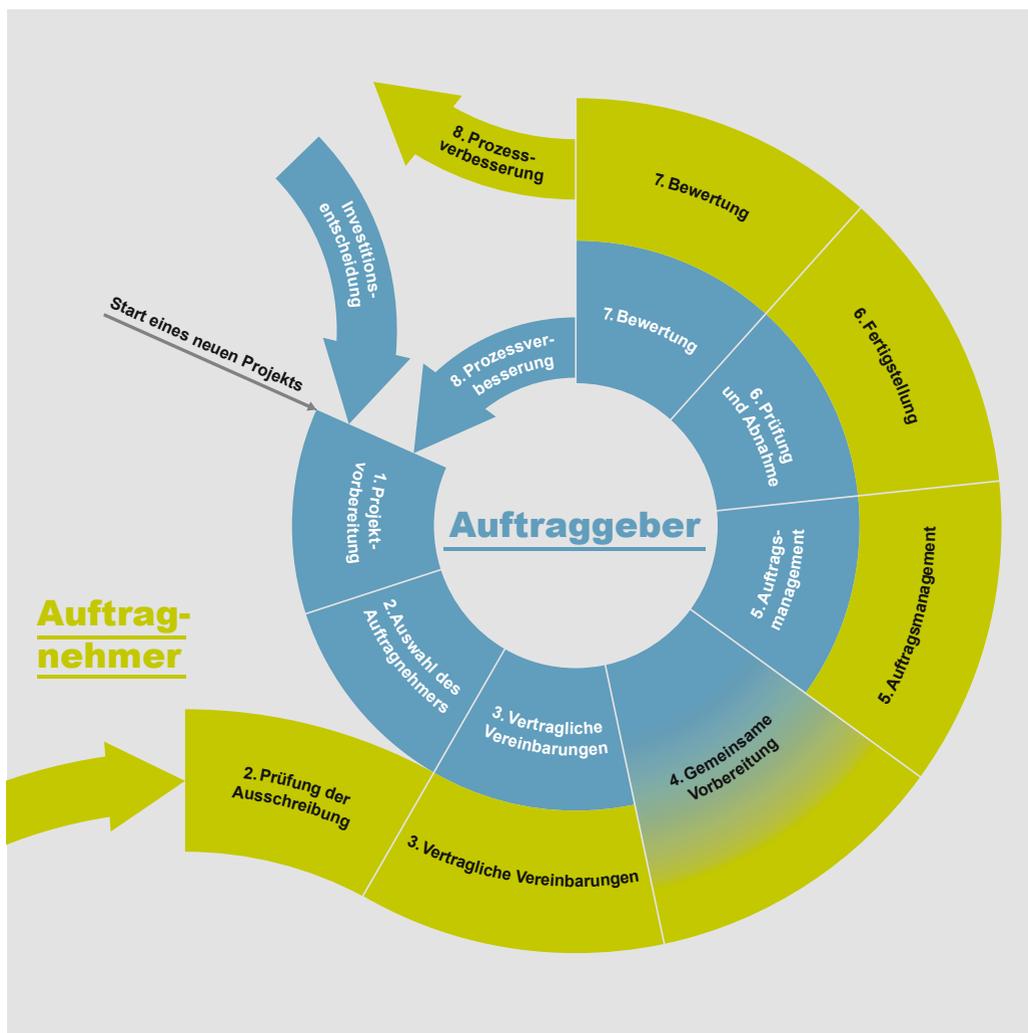


Leitfaden für ein sicheres Auftragsmanagement

Lebenszyklus eines Projektes



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Internationale Sektion für Elektrizität

Die Sektion für Elektrizität, Gas und Wasser der IVSS möchte allen Mitgliedern der internationalen Arbeitsgruppe für ihre Anstrengungen und ihr Engagement bei der Entwicklung dieses Leitfadens ihren Dank aussprechen.

Peter McCormick, EA Technology, Großbritannien – Leiter der Arbeitsgruppe
Bernhard Ascherl, Siemens, Deutschland
Peter Coyle, Neuseeland
Antonio De Cos Blanco, Fraternidad Muprespa, Spanien
Dieter Häring, ABB, Deutschland
Jens Jühling, IVSS Sektion Elektrizität, Deutschland
Mike Leppard, ENA, Großbritannien

Bernd Merz, IVSS Sektion Bauwirtschaft, Deutschland
Jennifer Papantuono, IVSS Sektion Elektrizität, Deutschland
Frank Pirman, IVSS Sektion Bergbau, Deutschland
Klaus Renz, IVSS Sektion Elektrizität, Deutschland
Ansgar Roelofs, RWE, Deutschland

An der Erstellung des Leitfadens hat weiterhin mitgewirkt:
CIER (Comisión de Integración Energética Regional), Uruguay

IVSS 032D

Herausgeber:
Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit
Sektion für Elektrizität, Gas und Wasser
c/o Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
Gustav-Heinemann-Ufer, 50968 Köln, Deutschland

Alle Rechte bleiben dem Herausgeber vorbehalten, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung. Dies betrifft auch die Vervielfältigung und Übertragung einzelner Textabschnitte durch alle Verfahren der Speicherung und Übertragung auf Papier, Filme, Bänder, Platten und andere Medien.

Fotos: BG ETEM; iStockphoto 59745946/Michael Jung

**Leitfaden für ein sicheres
Auftragsmanagement
Lebenszyklus eines Projektes**

Inhalt

Vorbemerkungen	7
Ziel	7
Zielgruppe	8
Leitfaden – Einführung	10
Anwendungsbereich	11
Auftragsarten und Umfang der Auftragsarbeit	13
Unterschiedliche Vertragsverhältnisse	14
Kompetenzen	14
Lebenszyklus eines Projektes	15
1 Projektvorbereitung	17
1.1 Projektdefinition	18
1.2 Planung	19
1.3 Ausschreibung	20
1.4 Beschaffung	21
2 Auswahl des Auftragnehmers/Prüfung der Ausschreibung	24
2.1 Präqualifikationsverfahren/Ausschreibungsverfahren	25
2.2 Auswahlkriterien/Angebotsabgabe	26
2.3 Endgültige Auswahl	28
3 Vertragliche Vereinbarungen	30
3.1 Projektdefinition	31
3.2 Leitfaden für Auftragnehmer	33
3.3 Koordinierende Personen	34
3.4 Unterauftragnehmer	35
3.5 Gefährdungsbeurteilung	35
3.6 Operativer Plan	35
4 Gemeinsame Vorbereitung	39
4.1 Leitfaden für Auftragnehmer	40
4.2 Koordinierende Personen	40
4.2.1 Verantwortliche Kontaktperson (VKP) des Auftraggebers/ Verantwortliche Aufsichtsperson (VAP) des Auftragnehmers	40
4.2.2 Koordinator	41
4.2.3 Aufsichtsführender	43
4.3 Gefährdungsbeurteilung	43

Inhalt

4.4	Informations- und Kommunikationsmanagement	45
4.5	Nominierung des Personals des Auftragnehmers	47
5	Auftragsmanagement	50
5.1	Sicherheitsmaßnahmen	51
5.2	Sicherheitsinformationen	52
5.3	Operativer Plan	55
5.4	Identifizierung der Mitarbeiter	55
6	Prüfung und Abnahme/Fertigstellung	59
6.1	Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen/Umsetzung des operativen Plans	60
6.2	Überwachung der Maßnahmen	61
6.3	Vorfall-/Unfallmanagement	62
6.4	Vertragsverletzungen	64
6.5	Prüfung und Abnahme/Übergabe der Anlage	64
7	Bewertung	66
8	Prozessverbesserung	70
Anhang		
	Beispiele guter Praxis	72
	Literaturverzeichnis	87

Vorbemerkungen

Ausgangspunkt dieses Leitfadens ist die zunehmende Tendenz von Unternehmen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und in der Folge immer mehr operative Aufgaben auszulagern. Dies führt zu einer verstärkten Auftragsvergabe an Fremdfirmen.

Auftragsarbeiten beeinflussen naturgemäß den normalen Arbeitsablauf und können auf beiden Seiten das Gefährdungspotenzial erhöhen.

Die Wahrscheinlichkeit von Unfällen, anderen Gesundheitsgefährdungen und Sachschäden kann erheblich zunehmen.

Folglich spielen Sicherheitserwägungen und damit verbundene präventive Maßnahmen eine wichtige Rolle bei der Interaktion zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Ihre Beziehung sollte idealerweise von partnerschaftlicher Zusammenarbeit geprägt sein, damit eine effiziente und rechtzeitige Auftrags erledigung gewährleistet werden kann. Der vorliegende Leitfaden behandelt daher alle relevanten Aspekte, die die Grundlage für eine sichere und erfolgreiche Durchführung von Auftragsarbeiten bilden.

Ziel

Das vorliegende Dokument soll Auftraggebern und Auftragnehmern (Unterauftragnehmer inbegriffen) einen praktischen Leitfaden für die Umsetzung vertraglicher Vereinbarungen zwischen den einzelnen Parteien zur Verfügung stellen.

Der Leitfaden soll:

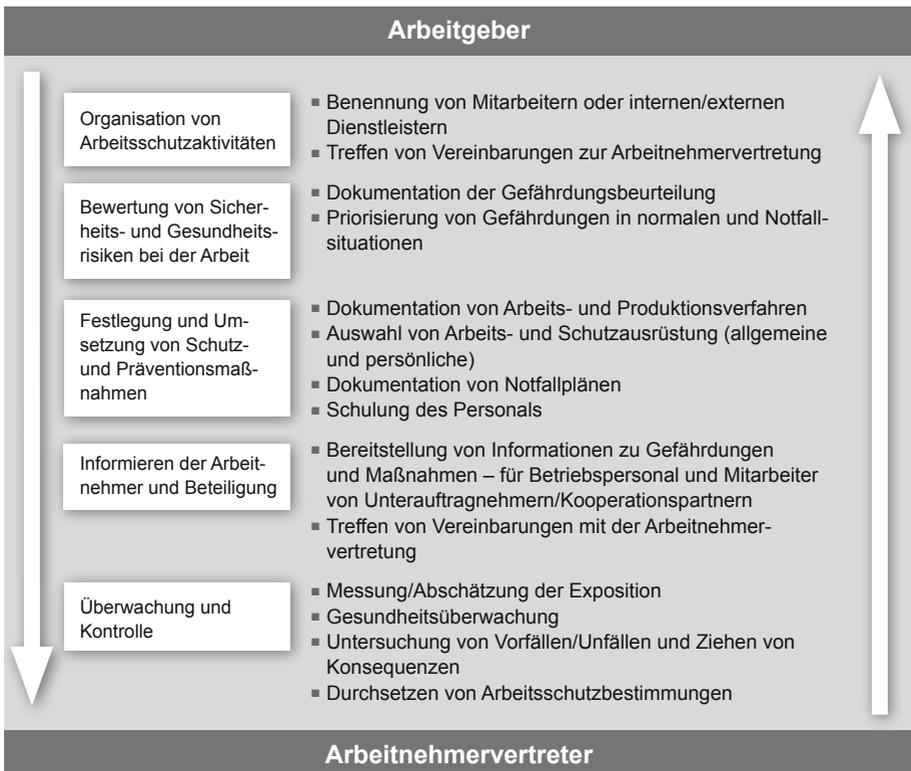
- sowohl dem Auftraggeber als auch dem Auftragnehmer eine Hilfestellung für die Einhaltung der jeweiligen EU-Rechtsvorschriften bieten (hierbei ist zu beachten, dass dies nicht die Verpflichtung zur Einhaltung nationaler Rechtsvorschriften ersetzt)
- die Rolle und die Erwartungen von Auftraggebern und Auftragnehmern gleichermaßen berücksichtigen
- aufzeigen, wie auf möglichst effiziente, kostengünstige und sichere Weise ein erfolgreiches Auftragsergebnis erzielt werden kann
- veranschaulichen, wie dies anhand eines Lebenszyklus erreicht werden kann, der die erforderlichen Phasen wie Vergabe, Management und Ausführung eines Auftrags beschreibt

Zielgruppe

Für die im vorliegenden Dokument vorkommenden Parteien werden folgende allgemeine Definitionen verwendet:

- Der Auftraggeber (oder das Gastunternehmen) lagert eine Aufgabe oder einen Aufgabenbereich aus
- der Auftragnehmer (Personal inbegriffen) schließt mit dem Auftraggeber einen Vertrag über die Erbringung einer Leistung (z. B. Wartungsarbeiten)
- der Unterauftragnehmer (Personal inbegriffen) wird vom Auftragnehmer beauftragt, z. B. spezielle oder kleinere Nebenarbeiten auszuführen

Der Arbeitgeber (Auftraggeber) erfüllt die folgenden, aus bestehenden Arbeitsschutzbestimmungen hervorgehenden allgemeinen Verpflichtungen gegenüber seinen Mitarbeitern:



Hilfestellungen für den erfolgreichen Umgang mit diesen Verpflichtungen und für die Herstellung einer effektiven Arbeitsbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind in der Veröffentlichung der IVSS Sektion für Elektrizität, Gas und Wasser „Leitlinie für das Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement – Zur Unterstützung und Stärkung des mittleren Managements in der Elektroindustrie“ enthalten.

Der Auftraggeber hat auch Verpflichtungen gegenüber Nichtmitarbeitern, einschließlich Auftragnehmern, Unterauftragnehmern, Besuchern und der Öffentlichkeit. Die allgemeine Sicherheit aller Parteien sollte durch eine wirksame Gefährdungsbeurteilung und ein Gesundheits- und Sicherheitsmanagement gewährleistet werden. Der Auftraggeber unterliegt auch einer allgemeinen Sorgfaltspflicht gegenüber allen Parteien und haftet für fahrlässige Handlungen oder Unterlassungen seiner Mitarbeiter bei der Arbeit.

Der Auftragnehmer übernimmt allgemeine Verpflichtungen gegenüber seinen Mitarbeitern, Unterauftragnehmern, Besuchern und der Öffentlichkeit und ist verpflichtet, mit dem Auftraggeber und den Unterauftragnehmern zusammenzuarbeiten und die jeweiligen Aktivitäten zu koordinieren. Der Auftragnehmer ist für sein persönliches Handeln vor Ort verantwortlich, schuldet allen Parteien eine Sorgfaltspflicht und haftet gleichermaßen für fahrlässige Handlungen oder Unterlassungen seiner Mitarbeiter.

Der Unterauftragnehmer übernimmt allgemeine Verpflichtungen gegenüber seinen Mitarbeitern sowie dem Auftraggeber, dem Auftragnehmer, Besuchern und der Öffentlichkeit und ist verpflichtet, mit dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer zusammenzuarbeiten und die jeweiligen Aktivitäten zu koordinieren. Es gelten dieselben gesetzlichen Verpflichtungen wie oben beschrieben.

Das Verhältnis zwischen den unterschiedlichen Parteien lässt sich wie folgt darstellen:

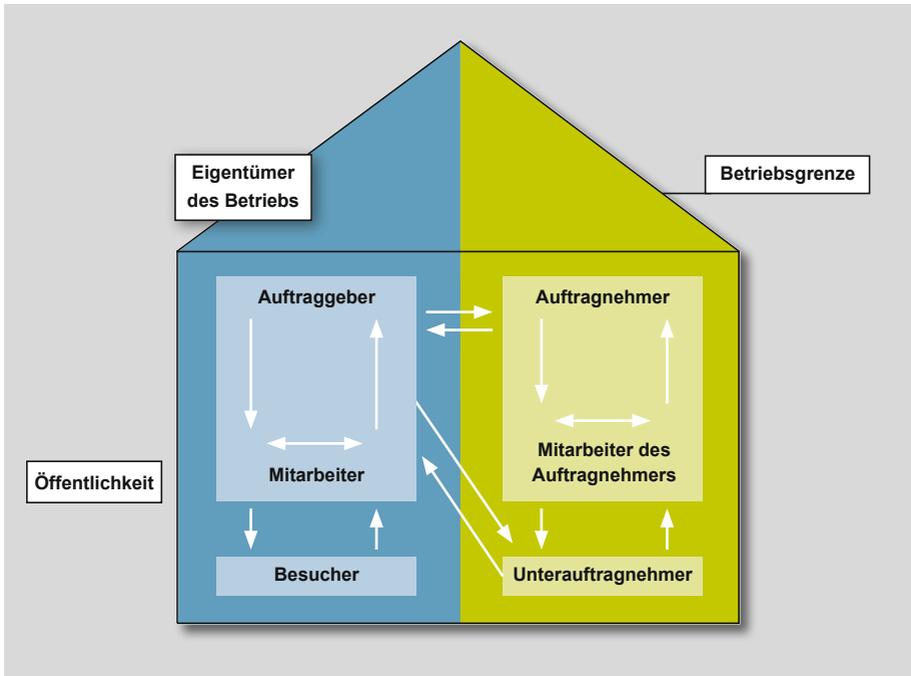


Abb. 1: Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

Leitfaden – Einführung

Damit Unternehmen die Inhalte dieses Leitfadens effektiv nutzen und anwenden können, wird zunächst vorausgesetzt, dass sie über geeignete Systeme verfügen, um ihren rechtlichen Verpflichtungen in Bezug auf folgende Punkte nachzukommen:

- Unternehmensführung
- Wettbewerbsrecht
- Finanzmanagement
- Beschaffung
- Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltschutzanforderungen
- Qualitätsstandards
- Fürsorgevereinbarungen für Mitarbeiter

Der von einem Unternehmen erwartete Steuerungsgrad hängt sicherlich von der Art und Größe des Unternehmens ab. In größeren Unternehmen sind

Ressourcen leichter verfügbar und es wird erwartet, dass sie detailliertere Verfahren einführen und umsetzen als kleine oder mittlere Unternehmen (KMU). Ebenso bestimmt die Anzahl und Größe der beauftragten Unternehmen den anfangs erforderlichen Überprüfungs- und Steuerungsaufwand. Dennoch haben alle Unternehmen die klare Verpflichtung, ihre geschäftlichen Angelegenheiten rechtskonform und transparent zu regeln. Dazu gehört auch die Zusammenarbeit mit Auftragnehmern (Unterauftragnehmer inbegriffen), die vom Unternehmen für einen bestimmten Zweck oder zur Durchführung eines einzelnen Projekts oder einer bestimmten Aufgabe eingesetzt werden, und zwar sowohl im Rahmen von befristeten als auch von unbefristeten Verträgen.

Als erstes muss entschieden werden, ob eine Auftragsvergabe oder Auslagerung der richtige Ansatz ist, da eine interne Durchführung der Arbeiten durchaus mehr Kontrolle über Prozesse und Abläufe ermöglicht. Wird jedoch festgestellt, dass eine vertragliche Vereinbarung mit einem externen Unternehmen oder Dienstleister zweckmäßiger ist, dann stellen die in diesem Dokument beschriebenen Verfahren und Hilfestellungen sicher, dass der Auftraggeber einen geeigneten Ansatz wählt, um die Steuerung von und die Zusammenarbeit mit Auftragnehmern in einer Weise zu gestalten, die sowohl an ein umfassenderes, integriertes Modell der Unternehmensführung angepasst ist als auch dieses stützt.

Das vorliegende Dokument umfasst nicht nur die erforderlichen formalen Regelungen, wie oben beschrieben, sondern auch bewährte Praxis, die, gemeinsam angewendet, einen tragfähigen und konsistenten Ansatz für das Management dieser Bereiche bieten. Ein integrierter Ansatz der Unternehmensführung und -performance auf der Grundlage vereinbarter Standards für Verträge, Finanzen, Qualität, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt stellt sicher, dass Aktivitäten oder Aufgaben nicht losgelöst von anderen Unternehmensefordernissen durchgeführt werden. Dieser Ansatz sollte durch unternehmensspezifische Standards gestützt werden sowie durch branchenweit anerkannte bewährte Praxis, die von geeigneten Audit- und Berichtsverfahren begleitet wird, damit eine umfassende Berücksichtigung der Unternehmensefordernisse sichergestellt wird.

Anwendungsbereich

Der vorliegende Leitfaden enthält Empfehlungen, wie die Verfahren und Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Parteien bestmöglich gesteuert werden können, um ein erfolgreiches Ergebnis zum Nutzen aller Beteiligten zu

gewährleisten. Entsprechende Verträge sollten von einem gleichberechtigten Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ausgehen und ein faires und transparentes Vorgehen bei der Bewältigung der anstehenden Aufgabe, von der ursprünglichen Auftragsvergabe bis zum Abschluss des Projekts, fördern. Die hierzu erforderliche Detailtiefe hängt von der Art und Komplexität des Auftrags ab. Ein Lebenszyklus mit Testfragen soll deutlich machen, welche Überlegungen in jeder Phase des Prozesses mindestens angestellt werden müssen. Diese werden anhand von Beispielen guter Praxis (siehe Anhang) und Fallstudien zu erfolgreichen Auftragsprojekten veranschaulicht.

Der Lebenszyklus unterstreicht die rechtlichen Verpflichtungen von Auftraggebern und Auftragnehmern für die Gewährleistung von Gesundheit, Sicherheit und Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, Auftragnehmer und anderer von ihrer Tätigkeit betroffener Personen einschließlich der Öffentlichkeit. Diese Verpflichtungen werden dadurch erfüllt, dass alle Parteien die mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen kontrollieren und mindern, indem sie geeignete und ausreichende Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung und geeignete Kontrollmaßnahmen einführen.

Viele Gesundheits- und Sicherheitsprobleme, die mit Auftragsarbeiten in Verbindung gebracht werden, entstehen durch:

- ungeeignete oder unzureichende Verfahren für die Auswahl von Auftragnehmern
- schlechte Planung und fehlende Abstimmung, wie die Arbeit/Aufgabe ausgeführt werden soll
- mangelnde Kommunikation über arbeitsbedingte oder wechselseitige Gefährdungen
- unzureichende Berücksichtigung der erforderlichen präventiven Maßnahmen
- mangelhafte Überwachung oder Kontrolle des Arbeitsprozesses oder der einzelnen Parteien

Auch nach der Beauftragung eines Auftragnehmers und der Festlegung der Arbeiten ist eine Reihe von Sachverhalten bzw. Herausforderungen zu berücksichtigen, die sich auf die Sicherheit auswirken können, darunter:

- ein neues Arbeitsumfeld mit unbekanntem Gefahren für das Personal des Auftragnehmers
- Komplexität der Organisation von Arbeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten

- die Anwesenheit verschiedener Akteure vor Ort – Auftraggeber und Auftragnehmer, Produktions- und Wartungspersonal, mehrere oder Ketten von Auftragnehmern und Unterauftragnehmern
- zusätzliche Gefährdungen für das Personal, das bereits regelmäßig im Betrieb arbeitet
- unterschiedliche Sicherheitskulturen von Auftraggeber und Auftragnehmern
- Verständnisschwierigkeiten in Bezug auf Sicherheitsvorschriften und -anweisungen vor Ort
- der Einsatz unkundiger Zeitarbeiter oder Unterauftragnehmer oder der Einsatz von Unterauftragnehmer-Personal, das weniger qualifiziert ist als das des Auftragnehmers
- ein Kostensenkungswettbewerb zwischen Auftragnehmern, die sich einen Auftrag sichern wollen. Sparmaßnahmen bei Ausbildung, Sicherheitsvorkehrungen, Qualifikationsniveau und Ausrüstung können die Folge sein

Die Führungskräfte müssen daher mit Verfahren für die Zusammenarbeit und das Management von Auftragnehmern in ihrem Verantwortungsbereich vertraut sein, insbesondere wenn diese mit Arbeiten mit hohem Gefährdungspotenzial betraut werden sollen. Führungskräfte müssen sich auch der Auswirkungen bewusst sein, die die Arbeit eines Auftragnehmers auf Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden des eigenen Personals haben kann.

Auftragsarten und Umfang der Auftragsarbeit

Die Vereinbarungen, die zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer getroffen werden, hängen letztlich von der Art des zu vergebenden Auftrags und von der mit der Tätigkeit oder dem Verfahren verbundenen Gefährdungsstufe ab. Schlüsselfertige Projekte, Anlagenbau und -montage, Renovierungs- oder Modernisierungsarbeiten, regelmäßige Wartungs- oder Reinigungsarbeiten usw. – all diese Aufträge erfordern vom ersten Entwurf bis hin zum Abschluss des Projekts verschiedene Verpflichtungsgrade und unterschiedliche Ressourcen für die Beherrschung der damit verbundenen Gefährdungen. Unabhängig von der Gefährdungsstufe sollte der Auftraggeber sicherstellen, dass sämtliche Gefährdungen jederzeit beherrscht werden.

Andere vertragliche Vereinbarungen sind erforderlich, wenn Hauptauftragnehmer im Rahmen eines Gesamtauftrags Unterauftragnehmer beschäftigen.

Unterschiedliche Vertragsverhältnisse

Die Kategorie und die Fachkompetenz des zu beschäftigenden Personals sollten im Vertrag selbst festgelegt werden. Infrage kommen fest angestellte Fachkräfte, befristet beschäftigte Auftragnehmer, der Einsatz externer Dienstleister, Personal von Leiharbeitsfirmen, das für eine spezifische Aufgabe eingestellt wird, oder Zeitarbeiter, die kurzfristig beschäftigt werden, um den Personal-mangel eines Auftraggebers auszugleichen. Diese unterschiedlichen Kategorien wirken sich auf das Vertragsverhältnis und die Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und auf die erforderliche Kompetenz, Überwachung und Kontrolle des Personals aus. Dies wiederum hat Auswirkungen auf den Umfang der Mittel, die der Auftraggeber letztendlich für das Auftragsmanagement aufbringen muss.

Kompetenzen

Welche Kompetenzen vom Auftragnehmer erwartet werden, ist abhängig davon, ob der Auftraggeber eine von seinem Hauptgeschäftsfeld unabhängige Dienstleistung auslagert oder ob er Dritte mit Arbeiten beauftragt, die mit seiner Haupt-tätigkeit zusammenhängen. Daraus leiten sich auch Art und Umfang der vom Auftraggeber zu erteilenden Berechtigungen sowie die vom Auftragnehmer zu beachtenden Sicherheitsvorschriften und Betriebsabläufe ab, die entweder seine eigenen oder die des Auftraggebers sein können.

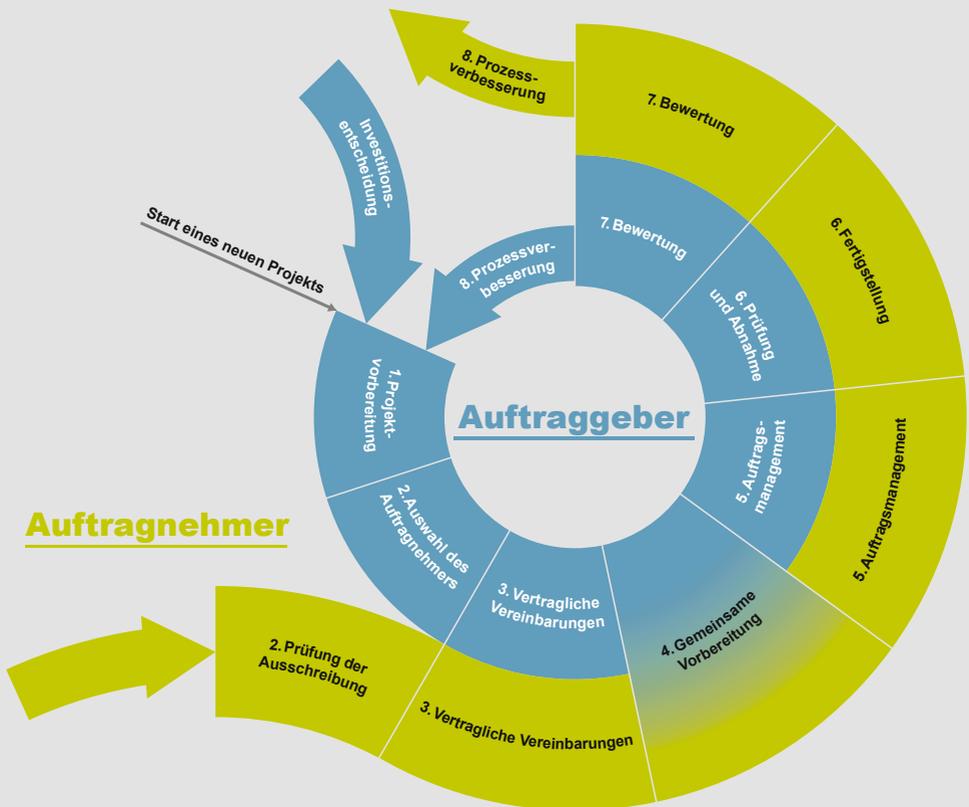
Die Zulassung und Akzeptanz eines Auftragnehmers ist letztlich davon abhängig, wie viel Vertrauen seiner Ausbildung und Qualifikation entgegengebracht wird. Gleichzeitig muss sein Stand und die Äquivalenz seiner Kompetenzen in unterschiedlichen Branchen, innerhalb multinationaler Konzerne und sogar innerhalb verschiedener Mitgliedsstaaten festgestellt werden.

Sobald die Arbeiten begonnen haben, muss der Auftraggeber in jeder Phase mit dem Auftragnehmer zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass dessen Vorgehen weiterhin seinen Anforderungen entspricht. Dazu sind eine effektive Unterstützung vor Ort, eine laufende Überprüfung der Vertragskonformität, der Einsatz von Sicherheits- und Auditprogrammen sowie regelmäßige Leistungsbeurteilungen erforderlich. Damit beweist der Auftraggeber nicht nur eine ausgereifte und effektive Führung, sondern auch eine proaktive Kontrolle bei gleichzeitiger Betreuung und Beratung.

Lebenszyklus eines Projektes

Die Sicherstellung, dass Auftragsarbeiten auf die gleiche Weise und nach den gleichen Standards durchgeführt werden wie innerbetriebliche Aktivitäten und dass sie sich an den allgemeinen Zielen des Unternehmens orientieren, sollte ein vordringliches Anliegen sein.

Der Lebenszyklus eines Projektes einschließlich Prozessschritten und Interaktion zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer lässt sich am besten anhand der folgenden Abbildung veranschaulichen. Sie zeigt die wichtigsten Phasen, von der anfänglichen Auftragsplanung über den Auftragsabschluss bis hin zur Bewertung, die es zu berücksichtigen gilt:



Der Lebenszyklus bildet die Grundlage dieses Leitfadens. Die unterschiedlichen Phasen des Zyklus werden im Folgenden schrittweise näher beleuchtet. Die einzelnen Kapitel enthalten Empfehlungen und am Ende des Dokuments finden sich Beispiele bewährter Praxis sowie Fallstudien (siehe Anhang), die zur Förderung eines erfolgreichen Auftragsmanagements beitragen können. Damit dieser Erfolg sicher, effizient und rechtzeitig erreicht werden kann, sind in jeder Auftragsphase wirksame Kontrollen erforderlich.

Für alle Kontroll- und Steuerungsaufgaben, die sowohl vom Personal des Auftraggebers als auch vom Personal des Auftragnehmers wahrzunehmen und umzusetzen sind, müssen ggf. Richtlinien und Verfahren vorgegeben werden. So kann sichergestellt werden, dass ein gemeinsamer und partnerschaftlicher Rahmen der Unterstützung geschaffen wird und dass in jeder Auftragsphase ein Informationsaustausch zwischen den Parteien stattfindet.

Der Zyklus spiegelt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowohl des Auftraggebers ■ als auch des Auftragnehmers ■ wider. Dieses Farbschema wird im gesamten Dokument beibehalten, um die jeweiligen Anforderungen und Pflichten in den einzelnen Phasen des Auftragszyklus zu verdeutlichen.

In Fortführung dieses Farbschemas ist auch der Haupttext in zwei Spalten unterteilt (siehe unten):

3. Vertragliche Vereinbarungen		3. Vertragliche Vereinbarungen	
Auftraggeber	Auftragnehmer	Auftraggeber	Auftragnehmer
<p>Lieferanten erstellt werden, um sowohl bewährte Arbeitsweisen zu fördern, als auch ein Gefühl der Identifizierung mit diesem System bei den Unternehmen hervorzurufen.</p> <p>Der Leitfaden für Auftragnehmer sollte auch das Vorfal-/Urnfallmanagementverfahren darstellen.</p>	<p>Benötigtenfalls und möglichen Konsequenzen vertraut machen.</p>	<p>3.4 Unterauftragnehmer</p> <p>Der Einsatz von Unterauftragnehmern sollte während des Beschaffungsprozesses der erörtert und vereinbart und idealerweise in den Vertrag aufgenommen werden. Unterauftragnehmer werden in der Regel vom Hauptauftragnehmer geführt, die Verantwortlichkeiten des Auftraggebers in Bezug auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bleiben jedoch unverändert bestehen.</p>	<p>3.4 Unterauftragnehmer</p> <p>Abhängig von den eigenen Kapazitäten sollte der Auftragnehmer den Einsatz von Unterauftragnehmern prüfen und, falls er diesen für erforderlich hält, mit dem Auftraggeber erörtern. Im Idealfall wird der Einsatz von Unterauftragnehmern im Vertrag geregelt. Der Hauptauftragnehmer ist für die Beauftragung von Unterauftragnehmern und für deren Sicherheit verantwortlich. Unterauftragnehmer sind verpflichtet, die Anforderungen des Auftragnehmers zu erfüllen.</p>
<p>3.3 Koordinierende Personen</p> <p>Ein wesentlicher Bestandteil des Vertrags ist die eindeutige Festlegung und Dokumentation der Aufgaben, die den beteiligten koordinierenden Personen zugewiesen werden (Kapitel 4.2). Der Auftraggeber benennt die verantwortliche Kontaktperson (VAP), die das Werksgelände, die Betriebsanfragen und Prozesse kennt. Der Auftragnehmer benennt die verantwortliche Aufsichtsperson (VAP) für sein Personal. Abhängig von den jeweiligen Gegebenheiten kann es auch notwendig sein, einen Koordinator oder einen Aufsichtsführenden zu benennen.</p>	<p>3.3 Koordinierende Personen</p> <p>Ein wesentlicher Bestandteil des Vertrags ist die eindeutige Festlegung und Dokumentation der Aufgaben, die den beteiligten koordinierenden Personen zugewiesen werden (Kapitel 4.2). Die verantwortliche Aufsichtsperson (VAP) des Auftragnehmers ist die Person, die beauftragt ist, dem Auftragnehmerpersonal Anweisungen zu erteilen. Sie ist für die Planung und ordnungsgemäße Durchführung der Arbeiten verantwortlich. Der Auftragnehmer hat die Aufgabe, die verantwortliche Aufsichtsperson zu benennen. Die Verantwortlichkeiten und Angaben zur Person sollten möglichst in die vertraglichen Vereinbarungen mit aufgenommen werden.</p>	<p>3.5 Gefährdungsbeurteilung</p> <p>Der Vertrag enthält die Anforderung, eine ausführliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen (Kapitel 4.3). Im Hinblick auf unternehmensspezifische Gefährdungen sollte der Auftraggeber den Auftragnehmer bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilung unterstützen und seine spezifische anlagenbezogene Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung stellen.</p>	<p>3.5 Gefährdungsbeurteilung</p> <p>Der Auftragnehmer akzeptiert die Anforderung, eine ausführliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen (Kapitel 4.3) und erstellt in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber projektspezifische Gefährdungsbeurteilungen.</p>
<p>3.6 Operativer Plan</p> <p>Auf der Grundlage der Erneuerungen des Auftraggebers und der fachlichen Erfahrung des Auftragnehmers muss</p>	<p>3.6 Operativer Plan</p> <p>Der Auftragnehmer kann vertraglich dazu verpflichtet werden, einen operativen Plan (Kapitel 5.3) zu er-</p>		

1. Projektvorbereitung



Auftraggeber

1.1 Projektdefinition

Bevor das beauftragende Unternehmen den Prozess zur Auswahl und Beauftragung eines Auftragnehmers einleitet, muss es zunächst feststellen, ob eine Auslagerung der Arbeiten erforderlich ist oder ob die Arbeiten nicht intern durchgeführt werden können. Unabhängig von dieser Entscheidung muss die Arbeitstätigkeit sorgfältig geplant werden, was voraussetzt, dass die Arbeiten klar definiert und potenzielle Gefahren ermittelt werden.

Den mit diesen Gefahren verbundenen Gefährdungen muss zeitnah durch entsprechende Maßnahmen begegnet werden, um das Gefährdungspotential zu beseitigen oder zu reduzieren. Zu diesen Maßnahmen können der Einsatz von Fachpersonal und spezieller Ausrüstung sowie gegebenenfalls besondere Verfahren gehören.

Arbeiten, die vom auftraggebenden Unternehmen oder vom Auftragnehmer durchgeführt werden, müssen:

- die gesetzlichen Standards erfüllen
- anerkannte Industrie- oder Branchenstandards einhalten
- gute Branchenpraxis darstellen
- das Risiko so weit wie vernünftigerweise möglich verringern

Auftragnehmer

Auftraggeber

Nach dem übergreifenden Lebenszyklus setzt sich der Projektvorbereitungsprozess aus einer Reihe einzelner Phasen zusammen:

- Planung
- Marktbeurteilung und Ausschreibungsverfahren
- Auswertung von Ausschreibungen und Auftragsvergabe

Diese werden dann die nachfolgenden Phasen der Auftragsvergabe, des Auftragsmanagements, der Auftragsfertigstellung und der Bewertung prägen und beeinflussen.

1.2 Planung

Eine Planung ist erforderlich, um die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen zu steuern und den Auftrag in bestmöglicher Weise durchzuführen. In dieser Phase werden die Anforderungen an die nachfolgenden Phasen des Lebenszyklus sowie deren Effektivität bestimmt, da dabei die Gefährdungen des Produkts oder der Dienstleistung für die betroffenen Personen erwogen werden. Dies gilt für die gesamte Laufzeit des Auftrags und den gesamten Lebenszyklus der eingesetzten Produkte.

Verfahren für den Einsatz von Auftragnehmern sollten daher in das

Auftragnehmer

Auftraggeber

Arbeitsschutzmanagementsystem einer Organisation aufgenommen werden, noch bevor die Beauftragung eines Auftragnehmers für eine bestimmte Tätigkeit in Betracht gezogen wird. Dadurch kann einem möglicherweise erhöhten Gefährdungspotenzial bei Auftragsarbeiten entgegengewirkt werden, da sichergestellt ist, dass geeignete Verfahren bereits im Vorfeld definiert wurden. Diese Verfahren sollten eindeutige Zuständigkeiten des Auftraggebers für die folgenden Bereiche festlegen:

- Zusammenarbeit mit Auftragnehmern
- Planung
- Kommunikation
- Koordination
- Gefährdungsbeurteilung
- Aufsicht
- Kompetenz
- Veränderungsmanagement
- vertragliche und finanzielle Aspekte

Auftragnehmer

1.3 Ausschreibung

Der Auftraggeber muss geeignete Vorbereitungen für die Durchführung eines zweistufigen Ausschreibungsverfahrens treffen, welches aus der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen und der anschließende Bewertung der abgegebenen Angebote besteht.

Auftraggeber

Anders als bei routinemäßigen Wartungs- oder regelmäßigen Dienstleistungsprojekten muss der Auftraggeber bei Großprojekten sicherstellen, dass die Projektziele realistisch sind und die Ausschreibung den Arbeitsumfang klar definiert. Nur so können die Auftragnehmer pünktlich und unter Einhaltung des Budgets die Arbeit durchführen, ohne die Gesundheits- und Sicherheitsstandards zu vernachlässigen. Die Anforderungen an Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz müssen in die erste Entwurfsphase einbezogen werden um sicherzustellen, dass sie in der Konstruktions-, Prüfungs- und operativen Phase berücksichtigt werden. Dies erfordert ein klares Bekenntnis, dass die Ausschreibungskriterien nach der Preiswürdigkeit und nicht nach dem billigsten Angebot ausgerichtet sind.

1.4 Beschaffung

Während des Beschaffungsprozesses sollte darauf geachtet werden, ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen, der Sorgfaltspflicht bei der Einhaltung der Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutzziele zu genügen und zu gewährleisten, dass während der gesamten Vertragsdauer kontinuierliche Leistungsverbesserungen erreicht werden können.

Auftragnehmer

Auftraggeber

Der Auftraggeber sollte Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutz-Gestaltungsgrundsätze in seine Beschaffungsrichtlinien und -verfahren einbeziehen, um mögliche Gefahren bereits in der ersten Entwurfsphase zu beseitigen. Konstrukteure, Hersteller und Lieferanten stehen in der Verantwortung, dass ihre Angebote sowie die Ausrüstungen und Dienstleistungen, die sie dem Auftraggeber zur Verfügung stellen und liefern, für alle Nutzer sicher sind. Eine sichere Konstruktion erfordert somit, dass sowohl die mit einem Produkt oder einer Dienstleistung während der gesamten Lebensdauer verbundenen Gefahren als auch die frühere Performance und damit verbundene Vorfälle in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden müssen.

Nach der Auftragsvergabe ist es gute Praxis, das Beschaffungsverfahren zu bewerten, um Schwächen und Stärken im gesamten Prozess zu identifizieren und daraus entsprechende Lehren zu ziehen, die bei weiteren Beschaffungstätigkeiten berücksichtigt werden können.

Auftragnehmer

Auftraggeber**Fragen:**

- *Ist es erforderlich, die Arbeiten auszulagern?*

- *Wurden geeignete Pläne für die sichere und erfolgreiche Ausführung des Auftrags (von Anfang bis Ende) entwickelt?*

- *Wurden während der Planung alle potenziellen Gefahren ermittelt?*

- *Beinhaltet das Arbeitsschutzmanagementsystem Verfahren für den Einsatz von Auftragnehmern?*

- *Gibt es ein zweistufiges Ausschreibungsverfahren?*

- *Bieten die eingereichten Angebote ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und setzen sich mit den ermittelten Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzfragen auseinander?*

Auftragnehmer

2. Auswahl des Auftragnehmers/ Prüfung der Ausschreibung



Auftraggeber

2.1 Präqualifikationsverfahren

Das Präqualifikationsverfahren sollte streng sein und standardmäßig eine Analyse der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstatistiken des Auftragnehmers umfassen. Aber auch der Einsatz von Frühindikatoren durch den Auftragnehmer, die Qualität seiner Sicherheitsprogramme und das Vorhandensein von Plänen zur kontinuierlichen Verbesserung sollten berücksichtigt werden. Viele Auftraggeber verwenden während der ersten Phasen des Lebenszyklus, die sich auf die Beschaffung, Präqualifikation, Vorbereitung der Arbeit, Gefährdungsbeurteilung und die Schulung und Orientierung der Auftragnehmer beziehen, gemeinsame Praktiken.

Präqualifikations-Fragebögen können eingesetzt werden, um Informationen über die Arbeitssicherheit-, Gesundheitsschutz- und Umwelleistungen eines Auftragnehmers sowie den Umfang seines Arbeitsschutzmanagementsystems zu erhalten. Einige dieser Informationen sind ggf. in einer nationalen Auftragnehmer-Datenbank enthalten, die Unternehmen nutzen können, um das Beschaffungsverfahren zu vereinfachen und gleichzeitig Transparenz und Verantwortung unter Beweis zu stellen.

Auftragnehmer

2.1 Ausschreibungsverfahren

Ein am Ausschreibungsverfahren teilnehmender Auftragnehmer muss die Ausschreibung umfassend prüfen und dabei insbesondere auf technische Anforderungen, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzanforderungen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und regulatorische Anforderungen achten. Der Auftragnehmer sollte auch prüfen, ob die Angebotsunterlagen vollständig sind und alle für die Angebotsabgabe erforderlichen Informationen enthalten. Weitere vom Auftragnehmer zu berücksichtigende Punkte sind:

- Kapazitäten
- Kenntnis- und Qualifikationsstand des Personals
- technische Ausrüstungen
- Erfahrung mit ähnlichen Aufgaben

Auftraggeber

Unternehmen können auch die Dienste einer externen Präqualifizierungsstelle in Anspruch nehmen, um Lücken im Nachweisportfolio des Auftragnehmers in Bezug auf sein Arbeitssicherheitsmanagementsystem zu schließen. Dies erleichtert die Abwicklung eines Großteils des einleitenden Prüfungsverfahrens, da Auftragnehmer ein „Ausreichend“ erhalten müssen, um für die Arbeit zugelassen zu werden. So kann auch eine Bewertungsskala erstellt werden, die auf der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzhistorie eines Auftragnehmers und der Dokumentation seiner Grundsätze und Praktiken basiert.

Nach der Auswertung der Fragebögen zur Präqualifikation kann eine Vorauswahl getroffen und auf dieser Grundlage eine Bieterliste erstellt werden.

Es können gesetzliche Vorgaben bestehen, die diesem Prozess Grenzen setzen.

Auftragnehmer

Auftragnehmer können auch die Dienste einer externen Präqualifizierungsstelle in Anspruch nehmen, um Lücken im Nachweisportfolio in Bezug auf ihr Arbeitssicherheitsmanagementsystem zu schließen und so ihre Eignung zur Abgabe eines Angebots für ein Projekt zu verbessern.

2.2 Auswahlkriterien

Der Auftraggeber sollte klare Kriterien für die Auswahl von Auftragnehmern dokumentieren und anwenden. Dazu gehören unter anderem:

- der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzansatz des

2.2 Angebotsabgabe

Der Auftragnehmer muss in dem von ihm eingereichten Angebot nachweisen, dass sein Unternehmen in der Lage ist, die festgelegten Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzanforderungen und Planungskriterien zu erfüllen. Der Auftrag-

Auftraggeber

Auftragnehmers bei der Planung und Auftragsdurchführung

- die externe Zertifizierung des Arbeitsschutzmanagementsystems (Konformität mit ISO 45001)
- Aufzeichnungen über Arbeitssicherheit- und Gesundheitschutzstrategien, Gefährdungsbeurteilungen, Verfahrensanweisungen und sichere Arbeitsmethoden
- Aufzeichnungen über die Sicherheitsleistung, Vorfälle und Hinweise von Durchsetzungsorganen
- Qualifizierung, Schulung und Autorisierung des Auftragnehmerpersonals unter Angabe des Kompetenzniveaus, der Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen
- Unterweisungs- und Schulungsverfahren für Mitarbeiter
- Vorkehrungen zur Steuerung des Arbeitsstandards und der Arbeitsqualität auch in Bezug auf den Einsatz von Unterauftragnehmern
- Versicherungsschutz
- Mitgliedschaft in Fach- und Berufsverbänden
- Beurteilung der bisherigen Arbeiten des Auftragnehmers
- Erhebungen zur Sicherheitskultur
- Umweltschutzverhalten

Die verwendeten Kriterien können gemäß ihrer jeweiligen Bedeutung gewichtet werden. So erhält man eine Gesamtbewertung, die den Vergleich und die Auswahl der

Auftragnehmer

nehmer kann aufgefordert werden, einen Präqualifikations-Fragebogen auszufüllen, mit dem Informationen über seine Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz- und Umweltleistungen sowie über den Umfang seines Arbeitsschutzmanagementsystems eingeholt werden sollen. Der Auftragnehmer und sein Unternehmen müssen in der Lage sein, die Ausschreibungskriterien, einschließlich Projekt-/Arbeitsspezifikationen, zu erfüllen und die Arbeiten rechtzeitig und unter fairen Bedingungen ordnungsgemäß abzuschließen.

Auftraggeber

Angebote der potenziellen Auftragnehmer erleichtert. Eine Liste mit bevorzugten Auftragnehmern früherer Arbeiten, die sicher durchgeführt wurden, kann bei diesem Prozess ebenfalls hilfreich sein.

Die Personen, die die Angebote bewerten, sollten über die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen. Andernfalls muss eventuell eine entsprechend qualifizierte Person zur Unterstützung des Prozesses hinzugezogen werden.

Auftragnehmer

2.3 Endgültige Auswahl

Der Auftraggeber sollte klare Kriterien für die Wahl eines Auftragnehmers dokumentieren und diese anwenden.

Auftraggeber

Auftragnehmer



Fragen:

- Welche Informationen über potenzielle Auftragnehmer sind für die Arbeiten entscheidend?
- Wurden die wichtigsten Kriterien für die Auswahl von Auftragnehmern ermittelt?
- Sind Präqualifikations-Fragebögen verfügbar?
- Sind die Personen, die die Angebote bewerten, ausreichend qualifiziert?
- Verfügt das Unternehmen ggf. bereits über eine Liste von Auftragnehmern, die sich bewährt haben und für die Durchführung der Arbeit geeignet sind?
- Worauf ist bei der Prüfung einer Ausschreibung besonders zu achten?
- Ist es ggf. hilfreich, die Dienste einer Präqualifizierungsstelle in Anspruch zu nehmen?
- Ist es möglich, alle Anforderungen der Ausschreibung zu erfüllen? Gibt es Bereiche, in denen weitere Arbeiten erforderlich sind?



Ein Beispiel guter Praxis zu diesem Kapitel findet sich auf Seite 72 des Anhangs.

3. Vertragliche Vereinbarungen



Auftraggeber

3.1 Projektdefinition

Die an die spezifischen Auftragsanforderungen und den gewählten Auftragnehmer angepasste Projektdefinition (Kapitel 1.1) ist ein wesentlicher Bestandteil des Vertrags.

In der Projektdefinition werden Zeit und Ressourcen, potenzielle Gefahren und Gefährdungen, Kommunikation, Kompetenzen und Schulungen sowie die Auswirkungen auf andere Personen am Arbeitsplatz berücksichtigt. Es ist entscheidend, dass die Arbeitsaufgabe und die Erfordernisse des Auftraggebers klar definiert sind. Dazu gehören die Tätigkeitsbeschreibung, alle Aspekte sowie der Umfang der auszuführenden Arbeiten, das Gefährdungsniveau für die Mitarbeiter und die Maßnahmen zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen.

Aus Sicht des Arbeitsschutzes sollte der Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer Folgendes beinhalten:

- klare Erwartungen an das Personal von Auftragnehmern und Unterauftragnehmern im Hinblick auf die sichere Durchführung der Arbeiten
- Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzanforderungen (Unternehmensrichtlinien, Prozesse, die Pflege und Wartung

Auftragnehmer

3.1 Projektdefinition

Der Auftragnehmer muss die Projektdefinition umfassend kontrollieren und prüfen. Er und sein Unternehmen müssen in der Lage sein, die aufgeführten Projekt-/Arbeits-spezifikationen zu erfüllen und die Arbeiten ordnungsgemäß, rechtzeitig und unter fairen Bedingungen abzuschließen.

Auftraggeber

von Ausrüstung und die Handhabung von Gefahrstoffen vor Ort)

- Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Auftraggeber und Auftragnehmer (einschließlich ihrer Führungsteams) im Bereich Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutz
- Pflicht zur Zusammenarbeit (diese ist in Deutschland im *ArbSchG* gesetzlich festgeschrieben)
- Verfahren zur Beseitigung oder Minderung von Gefährdungen für die Gesundheit und Sicherheit des Personals des Auftraggebers, des Auftragnehmers und des Unterauftragnehmers sowie der Öffentlichkeit
- Verfahren für den Umgang mit der Nichteinhaltung von Richtlinien und Verfahren einschließlich vertraglicher Kündigungsbestimmungen und Streichung des Auftragnehmers von der Liste der bevorzugten Auftragnehmer
- Verfahren zum Umgang mit Änderungen bei Prozessen, Verfahren oder Kontrollen
- Erwartungen an die Berichterstattung (Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzleistung, Einweisung und Schulung vor Ort sowie Konsultationsverfahren)
- Terminplanung und Prozesse für Begehungen und Audits
- Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
- Schulungen und Kompetenzen zur Durchführung von Arbeiten

Auftragnehmer

Auftraggeber

(einschließlich etwaiger Genehmigungen)

- Verfahren zur Einhaltung der Qualitätsstandards im Bereich Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz
- Sicherheitskultur und Human-Factors-Ansatz
- Anforderungen an persönliche Schutzausrüstung (PSA)
- Erwartungen an die Sauberkeit der Arbeitsstelle, an Absperrungen und besondere Erfordernisse
- Anforderungen, wie die Arbeitsstelle am Ende eines Arbeitszeitraums oder nach Abschluss der Arbeiten hinterlassen werden soll

Auftragnehmer

3.2 Leitfaden für Auftragnehmer

Der Auftraggeber muss dem Auftragnehmer alle notwendigen Informationen über den Arbeitsort, die erforderliche persönliche Schutzausrüstung (PSA), Werkzeuge, Notfallpläne usw. zur Verfügung stellen. Diese Informationen werden im besten Fall in einem Leitfaden für Auftragnehmer (Kapitel 4.1) zusammengefasst.

Das allgemeine Arbeitsschutzmanagementsystem einschließlich der umzusetzenden Maßnahmen sollte, wenn möglich, in Zusammenarbeit mit dem Auftragnehmer und mit

3.2 Leitfaden für Auftragnehmer

Verfügt der Auftraggeber über einen eigenen Leitfaden für Auftragnehmer und ist dieser Bestandteil des Vertrags, so sollte der Auftragnehmer den Leitfaden vor Unterzeichnung des Vertrags prüfen. Er muss sicherstellen, dass er in der Lage ist, die Bestimmungen des Leitfadens einzuhalten.

Enthält der vom Auftraggeber erstellte Leitfaden für Auftragnehmer Vorgaben zum Verfahren des Vorfall-/Unfallmanagements, so sollte sich der Auftragnehmer mit seinen

Auftraggeber

Lieferanten erstellt werden, um sowohl bewährte Arbeitsweisen zu fördern, als auch ein Gefühl der Identifizierung mit diesem System bei den Unternehmen hervorzurufen.

Der Leitfaden für Auftragnehmer sollte auch das Vorfall-/Unfallmanagementverfahren darstellen.

Auftragnehmer

Berichtspflichten und möglichen Konsequenzen vertraut machen.

3.3 Koordinierende Personen

Ein wesentlicher Bestandteil des Vertrags ist die eindeutige Festlegung und Dokumentation der Aufgaben, die den beteiligten koordinierenden Personen zugewiesen werden (Kapitel 4.2). Der Auftraggeber benennt die verantwortliche Kontaktperson (VKP), die das Werksgelände, die Betriebsanlagen und Prozesse kennt. Der Auftragnehmer benennt die verantwortliche Aufsichtsperson (VAP) für sein Personal. Abhängig von den jeweiligen Gegebenheiten kann es auch notwendig sein, einen Koordinator oder einen Aufsichtsführenden zu benennen.

3.3 Koordinierende Personen

Ein wesentlicher Bestandteil des Vertrags ist die eindeutige Festlegung und Dokumentation der Aufgaben, die den beteiligten koordinierenden Personen zugewiesen werden (Kapitel 4.2). Die verantwortliche Aufsichtsperson (VAP) des Auftragnehmers ist die Person, die befugt ist, dem Auftragnehmerpersonal Anweisungen zu erteilen. Sie ist für die Planung und ordnungsgemäße Durchführung der Arbeiten verantwortlich. Der Auftragnehmer hat die Aufgabe, die verantwortliche Aufsichtsperson zu benennen. Die Verantwortlichkeiten und Angaben zur Person sollten möglichst in die vertraglichen Vereinbarungen mit aufgenommen werden.

Auftraggeber

3.4 Unterauftragnehmer

Der Einsatz von Unterauftragnehmern sollte während des Beschaffungsprozesses erörtert und vereinbart und idealerweise in den Vertrag aufgenommen werden. Unterauftragnehmer werden in der Regel vom Hauptauftragnehmer geführt, die Verantwortlichkeiten des Auftraggebers in Bezug auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bleiben jedoch unverändert bestehen.

Auftragnehmer

3.4 Unterauftragnehmer

Abhängig von den eigenen Kapazitäten sollte der Auftragnehmer den Einsatz von Unterauftragnehmern prüfen und, falls er diesen für erforderlich hält, mit dem Auftraggeber erörtern. Im Idealfall wird der Einsatz von Unterauftragnehmern im Vertrag geregelt. Der Hauptauftragnehmer ist für die Beauftragung von Unterauftragnehmern und für deren Sicherheit verantwortlich. Unterauftragnehmer sind verpflichtet, die Anforderungen des Auftragnehmers zu erfüllen.

3.5 Gefährdungsbeurteilung

Der Vertrag enthält die Anforderung, eine ausführliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen (Kapitel 4.3). Im Hinblick auf unternehmensspezifische Gefährdungen sollte der Auftraggeber den Auftragnehmer bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilung unterstützen und seine spezifische anlagenbezogene Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung stellen.

3.5 Gefährdungsbeurteilung

Der Auftragnehmer akzeptiert die Anforderung, eine ausführliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen (Kapitel 4.3) und erstellt in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber projektspezifische Gefährdungsbeurteilungen.

3.6 Operativer Plan

Auf der Grundlage der Erwartungen des Auftraggebers und der fachlichen Erfahrung des Auftragnehmers muss

3.6 Operativer Plan

Der Auftragnehmer kann vertraglich dazu verpflichtet werden, einen operativen Plan (Kapitel 5.3) zu

Auftraggeber

der Auftragnehmer einen auftrags-spezifischen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzplan erstellen, den sogenannten operativen Plan (Kapitel 5.3). Dieser Plan legt fest, wie der Auftragnehmer den Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzvorgaben über die gesamte Vertragslaufzeit nachkommen wird und nennt auch die Systeme und Verfahren, die er einsetzen wird, um Gefährdungen zu beherrschen. Diese sollten wiederum in einem angemessenen Verhältnis zum Gefährdungsniveau und zur Komplexität der Arbeit stehen. Der Plan sollte auf der Grundlage des bestehenden Arbeitsschutzmanagementsystems des Auftragnehmers erstellt werden und aufzeigen, wie mit den folgenden Aspekten umgegangen werden soll:

- Sichere Arbeitsverfahren und -praktiken im Rahmen des Vertrags
- Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzinspektionen
- Überwachung der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzleistung
- Prozesse zur Erfassung und Untersuchung von Vorfällen
- Wege der Mitarbeiterbefragung
- Sicherheitsschulungsprogramme und Überwachung
- Notfallverfahren

Der operative Plan muss auf der Grundlage einer umfassenden Ge-

Auftragnehmer

erstellen, in dem er festlegt, wie er den Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzvorgaben über die gesamte Vertragslaufzeit nachkommen und welche Systeme und Verfahren er einsetzen wird, um Gefährdungen zu beherrschen. Der Plan muss auf der Grundlage einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung erstellt werden (Kapitel 3.5 und 4.3).

Auftraggeber

fährdungsbeurteilung erstellt werden (Kapitel 3.5 und 4.3).

Auftragnehmer**Fragen:**

- *Wurde das Projekt umfassend genug beschrieben und wurden alle notwendigen Vereinbarungen getroffen?*
- *Besteht eine Pflicht zur Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer? Warum?*
- *Wurde der Auftrag klar beschrieben (Tätigkeitsbeschreibung, Komplexität, Gefährdungsniveau usw.)?*
- *Ist das Konzept einer gemeinsamen Sicherheitskultur zwischen den Vertragspartnern möglich?*
- *Wurde ein Leitfaden für Auftragnehmer erstellt und ist der Zweck klar?*
- *Wurde die Rolle der koordinierenden Personen definiert und wurden geeignete Personen benannt?*
- *Sind Arbeiten von Unterauftragnehmern geplant?*
- *Wurde die Projektdefinition umfassend kontrolliert und geprüft? Können alle Spezifikationen erfüllt werden?*
- *Ist der Vorteil einer guten Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber klar geworden?*
- *Ist das Konzept einer gemeinsamen Sicherheitskultur zwischen den Vertragspartnern möglich?*
- *Verfügt der Auftraggeber über einen Leitfaden für Auftragnehmer?*
- *Wurde die Rolle der verantwortlichen Aufsichtsperson definiert und eine geeignete Person benannt?*
- *Ist der Einsatz von Unterauftragnehmern geplant? Wurde dies mit dem Auftraggeber besprochen und vereinbart?*
- *Wurden für den Auftrag eine Gefährdungsbeurteilung und ein operativer Plan erstellt?*

Auftraggeber

Auftragnehmer

- *Wurden für den Auftrag eine Gefährdungsbeurteilung und ein operativer Plan erstellt?*



Beispiele guter Praxis zu diesem Kapitel finden sich auf Seite 73 des Anhangs.

4. Gemeinsame Vorbereitung



Auftraggeber

4.1 Leitfaden für Auftragnehmer

Falls vorhanden, stellt der Auftraggeber dem Auftragnehmer den Leitfaden für Auftragnehmer zur Verfügung. Dieser Leitfaden erläutert alle relevanten Informationen und legt die Anforderungen für die sichere Erfüllung des Auftrags fest.

Auftragnehmer

4.1 Leitfaden für Auftragnehmer

Der Auftragnehmer erhält vor Beginn der Arbeiten den Leitfaden für Auftragnehmer des Auftraggebers, falls vorhanden.

Der Auftragnehmer bestätigt schriftlich, dass er die Anforderungen des Leitfadens erfüllen wird.

4.2. Koordinierende Personen

Eine erfolgreiche Projektkommunikation und ein erfolgreiches Projektmanagement setzen voraus, dass qualifizierte und verantwortungsvolle Ansprechpartner benannt und vom Auftraggeber und Auftragnehmer wechselseitig dokumentiert werden.

Sowohl der Auftraggeber als auch der Auftragnehmer müssen sicherstellen, dass die beauftragten verantwortlichen Personen ihre Pflichten erfüllen und ihre Aufgaben ausführen können sowie über die erforderlichen Genehmigungen verfügen.

Die verantwortlichen Personen sollten über ausreichende Kenntnisse der Landessprache (in Wort und Schrift) verfügen, um alle Sicherheitsanweisungen verstehen und umsetzen zu können. Ein Dolmetscher kann erforderlich sein.

4.2.1 Verantwortliche Kontaktperson (VKP) des Auftraggebers

Die **VKP** des Auftraggebers ist für die ordnungsgemäße Projektabwicklung auf der Auftraggeberseite verantwortlich.

4.2. Koordinierende Personen

4.2.1 Verantwortliche Aufsichtsperson (VAP) des Auftragnehmers

Die **VAP** des Auftragnehmers ist befugt, dem Personal des Auftragnehmers Anweisungen zu erteilen. Die **VAP** ist für die Planung und

Auftraggeber

Die **VKP** muss den Vertragsinhalt gut kennen und benötigt je nach Komplexität des Auftrags ggf. Unterstützung durch einen Experten. Die **VKP** ist branchenübergreifend zuständig für die Planung, die Beschaffung und die Auftragsdurchführung in Bezug auf alle Aspekte mit einem bestimmten Umfang und Anfangs- und Fertigstellungszeitpunkt. Die **VKP** ist die erste Anlaufstelle für alle auftragsbezogenen Angelegenheiten.

Die **VKP** muss die Projektdurchführung koordinieren und überwachen und nimmt die Endergebnisse ab. Sie muss zudem die verantwortliche Aufsichtsperson des Auftragnehmers im Hinblick auf Gefährdungen, entsprechende Sicherheitsmaßnahmen, unternehmensspezifische Regeln und besondere Arbeitsbedingungen im Gastunternehmen einweisen. Diese Unterweisung ist zu dokumentieren.

Die **VKP** des Auftraggebers darf nur bei unmittelbarer Gefahr in Angelegenheiten des Auftragnehmers eingreifen.

4.2.2 Koordinator

Um eine wechselseitige Gefährdung zu vermeiden, muss ein **Koordinator** benannt werden, wenn Mitarbeiter verschiedener Unternehmen, Standorte oder Betriebseinheiten am selben Ort Arbeiten durchführen.

Auftragnehmer

ordnungsgemäße Durchführung der Arbeiten verantwortlich und ist Ansprechpartner für den Auftraggeber.

Neben der Befugnis, dem eigenen Personal Anweisungen zu erteilen, sollte die **VAP** ebenfalls befugt sein, dem Personal von Unterauftragnehmern Anweisungen zu erteilen. Die **VAP** sollte während der Ausführung der Arbeiten durchgehend anwesend oder zumindest erreichbar sein.

4.2.2 Koordinator

Um eine wechselseitige Gefährdung zu vermeiden, muss vom Auftraggeber ein **Koordinator** benannt werden, wenn Mitarbeiter verschiedener Unternehmen, Standorte oder Betriebseinheiten am selben Ort Arbeiten durchführen.

Auftraggeber

Die **VKP** des Auftraggebers kann auch die Rolle des **Koordinators** übernehmen. Wird eine andere Person als **Koordinator** benannt, kann diese die **VKP** erforderlichenfalls bei ihrer Arbeit unterstützen.

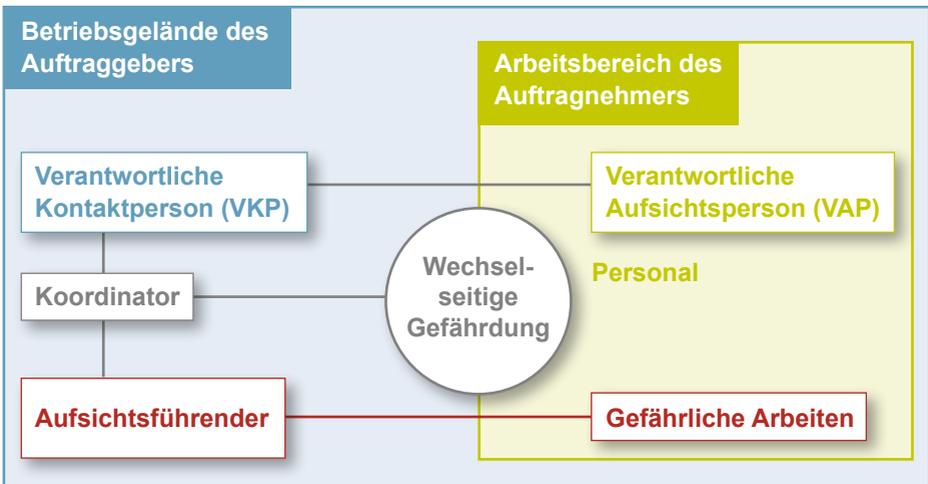
Die in diesem Abschnitt beschriebene Funktion des **Koordinators** darf nicht mit den *speziellen Verantwortlichkeiten des Anlagenbetreibers bzw. des Anlagenverantwortlichen für elektrische Arbeiten*, wie sie z. B. in der EN 50 110 [Betrieb von elektrischen Anlagen] für Arbeiten an elektrischen Anlagen und Geräten beschrieben sind, verwechselt werden.

Der **Koordinator** ist befugt, allen an einer Aufgabe beteiligten Mitarbeitern Anweisungen zu erteilen, um

Auftragnehmer

Die in diesem Abschnitt beschriebene Funktion des **Koordinators** darf nicht mit den *speziellen Verantwortlichkeiten des Anlagenbetreibers bzw. des Anlagenverantwortlichen für elektrische Arbeiten*, wie sie z. B. in der EN 50 110 [Betrieb von elektrischen Anlagen] für Arbeiten an elektrischen Anlagen und Geräten beschrieben sind, verwechselt werden.

Der Auftraggeber und der Auftragnehmer sollten im Vorfeld gemeinsam die Aufgaben und Verantwortlichkeiten prüfen, die dem **Koordinator** übertragen werden. Alle anderen Führungskräfte sollten zur Unterstützung des **Koordinators** verpflichtet werden.



Koordinierende Personen

Auftraggeber

den Arbeitsschutz zu fördern. Der **Koordinator** muss im Bedarfsfall eingreifen bzw. einschreiten, wenn definierte Sicherheitsmaßnahmen nicht umgesetzt/beachtet werden, wenn Arbeitsschutzvorschriften nicht eingehalten werden oder wenn Personen gefährdet sind.

Der **Koordinator** selbst sollte von anderen Aufgaben freigestellt werden. Er benötigt außerdem die Befugnis, den Arbeitsplatz stillzulegen und (im schlimmsten Fall) Personal von der Arbeitsstätte zu entfernen. Diese Pflicht sollte im Vorfeld schriftlich übertragen und von allen Vertragspartnern geprüft werden. Alle anderen Führungskräfte sollten zur Unterstützung des **Koordinators** verpflichtet werden.

4.2.3 Aufsichtsführender

Bei gefährlichen Arbeiten (z. B. Arbeiten mit Gefahrstoffen) ist ein **Aufsichtsführender** zu benennen.

Auftragnehmer

4.2.3 Aufsichtsführender

Bei gefährlichen Arbeiten (z. B. Arbeiten mit Gefahrstoffen) ist ein **Aufsichtsführender** zu benennen.

4.3 Gefährdungsbeurteilung

In Bezug auf unternehmensspezifische Gefährdungen sollte der Auftraggeber den Auftragnehmer bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilung unterstützen und insbesondere seine spezifische anlagenbezogene Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung stellen.

4.3 Gefährdungsbeurteilung

Auftraggeber

Auftragnehmer

Auftragnehmer sollten ihre eigene spezifische Gefährdungsbeurteilung an die zu erwartenden Bedingungen am Standort des Auftraggebers anpassen.

Auftraggeber und Auftragnehmer unterliegen einer Pflicht zur Zusammenarbeit, um die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Sie müssen sich gegenseitig über mögliche Gefährdungen im Zusammenhang mit ihren Tätigkeiten informieren. Die VKP des Auftraggebers und die VAP des Auftragnehmers initiieren, möglichst nach einer ersten Vor-Ort-Begehung, gemeinsam eine umfassende Gefährdungsbeurteilung. Zudem wird empfohlen, auch die zuständigen Personen aus den einzelnen Betriebseinheiten einzubeziehen.

Es gibt viele verschiedene projektbezogene Aspekte in der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, die für die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter beider Partner relevant sind.

Es sind Gefährdungen zu berücksichtigen aufgrund von:

- Aktivitäten, die nicht routinemäßig durchgeführt werden
- unbekanntem Umgebungen
- Zeitdruck
- mangelnder Kommunikation zwischen Produktions- und Wartungspersonal

Eine Liste mit typischen Aspekten der Betriebssicherheit kann bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilung hilfreich sein:

Allgemeine Aspekte

- Zugangs-/Fluchtwege und Verkehrsführung
- Standortvorschriften und Arbeitsstättenzugangsgenehmigungen
- Sicherheitssysteme für die auszuführenden Arbeiten
- Sicherheitsmeldungen und Warnschilder
- Persönliche Schutzausrüstung (PSA) und Sicherheitsvorrichtungen

Notfallmaßnahmen

- Standort-Notfallpläne und -verfahren
- Brandschutzausrüstung und Evakuierungsverfahren
- Ersthelfer

Auftraggeber**Auftragnehmer**Standortspezifische Gefährdungen

- gefährliche Stoffe und Gefahrstoffe
- Arbeiten an elektrischen Anlagen
- Maschinen
- Arbeiten in der Höhe – Verfahren und Ausrüstung
- Gesundheitsgefährdungen (Lärm, Staub, Vibrationen)
- Besondere Gefährdungen (Asbest, enge Räume, biochemische Gefährdungen, Strahlung)
- Umweltaspekte (Abfallmanagement, Emissionen/ Leckagen in Luft, Boden oder Wasser)

Diese Liste ist nur exemplarisch und die standortspezifische Gefährdungsbeurteilung kann auch andere spezifische Gefährdungen hervorheben.

Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung werden vor Arbeitsbeginn schriftlich festgehalten und müssen während der Ausführung der Arbeiten verfügbar sein.

Wird bei der Gefährdungsbeurteilung festgestellt, dass durch den Einsatz eines Auftragnehmers organisatorische oder persönliche Maßnahmen zu ergreifen sind, so müssen entsprechende Anweisungen erteilt werden.

Es wird empfohlen, den Bedarf an Aufsichtspersonal gegebenenfalls für jedes einzelne Teilprojekt in der Gefährdungsbeurteilung festzulegen.

4.4 Informations- und Kommunikationsmanagement**4.4 Informations- und Kommunikationsmanagement**

Kommunikation ist der Grundstein für die reibungslose und sichere Durchführung eines geplanten Projekts. Klare Regeln sind notwendig, um einen effektiven Kommunikationskanal zwischen dem Personal des Auftraggebers und dem Personal des Auftragnehmers herzustellen. Ein Mangel an gegenseitigem Verständnis kann letztlich zu Störungen, Sachschäden und Unfällen führen.

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV 1) verpflichtet Auftraggeber und Auftragnehmer bereits bei der Auftragsvergabe zur Zusammenarbeit, d. h. es besteht bereits eine Verpflichtung zur Erstellung einer gemeinsamen Gefährdungsbeurteilung. Das deutsche Bürgerliche Gesetzbuch (BGB)

Auftraggeber

fordert außerdem, dass die Ausführung der Arbeiten durch den Auftragnehmer so unabhängig wie möglich sein soll. In der Praxis gibt es hier jedoch Einschränkungen. So werden beispielsweise Energie und Wasser sowie soziale Einrichtungen in der Regel vom Auftraggeber bereitgestellt. Wenn ein Auftragnehmer auch auf betriebliche Einrichtungen und Arbeitsmittel (Betriebsstraßen, Gerüste, Kräne, Hubarbeitsbühnen usw.) zugreifen muss, sind Kontaktstellen („Schnittstellen“) zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer notwendig, die eine erhöhte Aufmerksamkeit und Sorgfalt der Führungskräfte beider Seiten erforderlich machen. Es muss vom Auftraggeber klargestellt werden, wer von seiner Seite berechtigt ist, dem Auftragnehmer Zugang zu seinen Einrichtungen zu gewähren und in welchem Umfang. Insbesondere bei langfristigen Einsätzen (z. B. Wartungsvertrag) ist auch ein unkontrollierter Zugang eines Auftragnehmers zu den Anlagen und Arbeitsmitteln des Auftraggebers möglich.

Die hier geforderten Regeln müssen der Stammebelegschaft (Mitarbeiter und Führungskräfte) bekannt gemacht und die Einhaltung muss überwacht werden.

Grundsätzlich sollten deutlich mehr Ressourcen in die Kommunikation (Planung, Überprüfung, Koordination) investiert werden, da hierdurch viele Probleme (Stress, Auseinandersetzungen, Zeitverlust, Qualitätsverlust usw.) in der eigentlichen Ausführungsphase vermieden werden. Umgekehrt könnte ein fehlender oder unzureichender Überprüfungs- und Koordinierungsprozess fatale Konsequenzen haben und letztendlich zu einem Totalverlust oder gar zu einem schweren Unfall führen.

In Spanien gibt es aktuell einen Trend in der Bauindustrie, Softwarelösungen (einschließlich 3-D-Modellierungssoftware) einzusetzen, die dazu beitragen, den Informationsfluss im Rahmen von Projekten zu strukturieren und die Projektkoordination zwischen verschiedenen Parteien zu erleichtern. Die Software verfügt meist über spezielle Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmodule, die sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer bei Koordinationsaufgaben sowie beim Management und der Anwendung von Dokumenten, die für eine sichere Durchführung eines Projekts/einer Arbeit erforderlich sind, unterstützen sollen.

Die **VKP** richtet das Informations- und Kommunikationsmanagement ein. Sie stellt über verschiedene geeignete Kommunikationsmittel einen adäquaten Informationsfluss zwischen beiden Parteien her. Sie erfasst Veränderungen in der Anlagenstruktur, bei Prozessen und in der Belegschaft, sodass sie in enger Abstimmung mit der **VAP** des Auftragnehmers rechtzeitig reagieren kann (Intervention und Sanktionierung).

Kommt es zu einem Vorfall, leitet die **VKP** das Untersuchungsverfahren ein (Überwachung/

Auftragnehmer

Die **VAP** muss die **VKP** bei der Einrichtung des Informations- und Kommunikationsmanagements unterstützen.

Die **VAP** ist verpflichtet, die **VKP** über jedes Ereignis zu informieren, das sich auf die planmäßige Ausführung der Arbeit oder die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer auswirken könnte.

Daher ist die Meldung von Vorfällen durch die **VAP** an die **VKP** ein wesentlicher Bestandteil des

Auftraggeber

Unterbrechung von Arbeitstätigkeiten begriffen).

Die **VKP** organisiert auch das Management von Schnittstellen (Auftraggeber – Auftragnehmer, Auftragnehmer – Auftragnehmer, Auftragnehmer – Unterauftragnehmer) sowie von Veränderungen bei Anlagen, Prozessen oder dem Personal.

Auftragnehmer

Informations- und Kommunikationsmanagements.

Wenn ein Auftragnehmer einen Unterauftragnehmer beschäftigt, so muss er die im Vertrag enthaltenen Regeln und Vorschriften für das Management von Unterauftragnehmern beachten.

4.5 Nominierung des Personals des Auftragnehmers

Der Auftraggeber prüft das vom Auftragnehmer bereitgestellte Personal. Diese Prüfung kann Folgendes umfassen:

- Qualifikationen
- Ausbildungen und Berechtigungen
- Kompetenzstufen
- Fähigkeiten
- Wissen und Erfahrung
- Unterweisungs- und Schulungsprozesse für Mitarbeiter und
- betriebsärztliche Gesundheitszeugnisse, falls erforderlich

Soweit vertraglich vereinbart bestätigt der Auftraggeber den/die vom Auftragnehmer für die auszuführenden Arbeiten gewählten Unterauftragnehmer. Der Auftraggeber kann sich das Recht vorbehalten,

4.5 Nominierung des Personals des Auftragnehmers

Zu den Pflichten des Auftragnehmers gehört es, geeignete Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Auswahlkriterien sind Fachkompetenz und ggf. Gesundheitszeugnisse für bestimmte Einsatzorte. Bei speziellen Arbeiten (die z. B. mit Lärm oder Gefahrstoffen verbunden sind) können arbeitsmedizinische Untersuchungen erforderlich sein. Für bestimmte Arten von Arbeiten können außerdem besondere Genehmigungen und Schulungen erforderlich sein, z. B. Zugang zu engen Räumen, Arbeiten an elektrischen Anlagen, Feuer- und Heißenarbeiten, Energiesteuerung, die Verwendung von Gabelstaplern, Arbeiten in der Höhe usw.

Abhängig von den vertraglichen Vereinbarungen kann der Auftrag-

Auftraggeber

einen Unterauftragnehmer aufgrund eines arbeitsbedingten Vorfalles, der Personal oder Eigentum gefährdet, abzulehnen. Wird ein Unterauftragnehmer eingesetzt, der nicht vom Auftraggeber schriftlich bestätigt wurde, kann letzterer die Fortsetzung der Arbeiten untersagen.

Auftragnehmer

nehmer verpflichtet sein, vor Beginn der Arbeiten schriftlich Unterauftragnehmer zu benennen und eine schriftliche Bestätigung des Auftraggebers einzuholen. Wird ein Unterauftragnehmer eingesetzt, der nicht vom Auftraggeber schriftlich bestätigt wurde, kann letzterer die Fortsetzung der Arbeiten untersagen.

Für bestimmte Personenkreise (z. B. Jugendliche oder werdende Mütter) können Einschränkungen in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitsverfahren, körperliche Belastungen oder sogar Arbeitsverbote gelten.



Fragen:

- *Gibt es einen Leitfaden für Auftragnehmer? Wenn ja, wurde er dem Auftragnehmer ausgehändigt?*
- *Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben die koordinierenden Personen? Ist ihre Rolle bei der Auftragsdurchführung klar?*
- *Wurden die Sicherheits- und Gesundheitsrisiken des Projekts ermittelt und mit dem Auftragnehmer besprochen?*
- *Verfügt der Auftraggeber über einen Leitfaden für Auftragnehmer und wurde dieser ausgehändigt? Ist es möglich, alle Spezifikationen zu erfüllen?*
- *Welche koordinierenden Personen sind für den Auftragnehmer und seine Mitarbeiter besonders wichtig?*
- *Wurden die Ergebnisse der gemeinsamen Gefährdungsbeurteilung festgehalten?*
- *Welche Gefährdungen bedürfen besonderer Aufmerksamkeit?*

Auftraggeber**Auftragnehmer**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Wurden die Ergebnisse der gemeinsamen Gefährdungsbeurteilung festgehalten?</i> ■ <i>Wurde der mögliche Einsatz von Unterauftragnehmern berücksichtigt?</i> ■ <i>Was ist das wichtigste Thema, das im Rahmen des Auftrags geregelt werden muss?</i> ■ <i>Wie werden Informationen gesteuert und zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer ausgetauscht? Wer ist dafür verantwortlich?</i> ■ <i>Wurde die Ausbildung und fachliche Qualifikation des Personals des Auftragnehmers überprüft?</i> ■ <i>Wurde der Einsatz von Unterauftragnehmern vertraglich vereinbart? Wenn ja, hat der Auftragnehmer eine Liste der Unterauftragnehmer zur Verfügung gestellt, die er einsetzen möchte?</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Was ist das wichtigste Thema, das im Rahmen des Auftrags geregelt werden muss?</i> ■ <i>Wie werden Informationen gesteuert und zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer ausgetauscht? Wer ist dafür verantwortlich?</i> ■ <i>Ist die Meldung von Vorfällen Teil der Kommunikationsvereinbarungen?</i> ■ <i>Was sind die entscheidenden Punkte, die bei der Auswahl und dem Einsatz der Mitarbeiter des Auftragnehmers zu berücksichtigen sind?</i> ■ <i>Was ist bei der Vergabe von Unteraufträgen zu beachten?</i> |
|---|---|



Beispiele guter Praxis zu diesem Kapitel finden sich auf Seite 73 des Anhangs.

5. Auftragsmanagement



Auftraggeber

5.1 Sicherheitsmaßnahmen

Sicherheitsmaßnahmen sind in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung umzusetzen (Kapitel 4.3). Die **VKP** und die **VAP** arbeiten zusammen.

Alle Maßnahmen sind schriftlich festzuhalten.

Es ist unerlässlich, effiziente Erste-Hilfe- und Notfallmanagementmaßnahmen festzulegen und diese an alle Mitarbeiter zu kommunizieren.

Auftragnehmer

5.1 Sicherheitsmaßnahmen

Sicherheitsmaßnahmen sind in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung umzusetzen (Kapitel 4.3). Die **VKP** und die **VAP** arbeiten zusammen.

Alle Maßnahmen sind schriftlich festzuhalten.

Der Auftragnehmer bewahrt diese Aufzeichnungen am Einsatzort auf und muss sie dem Auftraggeber auf Verlangen vorlegen. Der Auftragnehmer bleibt für die Richtigkeit und Angemessenheit der Gefährdungsbeurteilung und die daraus abgeleiteten Sicherheitsmaßnahmen für seine Arbeitnehmer verantwortlich.

Es ist unerlässlich, effiziente Erste-Hilfe- und Notfallmanagementmaßnahmen festzulegen und diese an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Es muss ein Notfallplan erstellt werden, der sowohl allgemeine Bedingungen als auch spezifische Tätigkeiten berücksichtigt, die eine erhöhte Gefährdung beinhalten können (z. B. Gefahrgut, Heben von schweren Gegenständen, Arbeiten in der Höhe, kontaminierte Umgebungen usw.).

Auftraggeber

5.2 Sicherheitsinformationen

Die **VKP** des Auftraggebers muss das Eigenpersonal über den Beginn der Arbeiten des Auftragnehmers informieren.

Das Eigenpersonal des Auftraggebers muss gesonderte Anweisungen erhalten, wenn die Arbeit des Auftragnehmers zusätzliche Gefährdungen mit sich bringt, wenn neue Sicherheitsmaßnahmen erforderlich sind oder wenn sich ein Arbeitsprozess ändert. Solche Unterweisungen müssen vom direkten Vorgesetzten durchgeführt werden, wobei auch die für den Auftrag verantwortliche Person und/oder der **Koordinator** einbezogen werden können. Die Unterweisung ist zu dokumentieren.

Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, den Inhalt von Einweisungen/Unterweisungen schriftlich zusammenzufassen und in Form eines Sicherheitshandbuchs an das Personal des Auftragnehmers zu verteilen. Eine Beschränkung der

Auftragnehmer

5.2 Sicherheitsinformationen

Vor Beginn der Arbeiten muss die **VAP** das Personal bezüglich der anstehenden Aufgabe unterweisen und sie über die zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel informieren. Sie muss sie auch über den Inhalt des vom Auftraggeber ausgehändigten Leitfadens für Auftragnehmer, mögliche Gefährdungen und die vorgesehenen Sicherheitsmaßnahmen informieren.

Diese Unterweisung ist schriftlich zu dokumentieren.

Wenn ein Auftragnehmer einen **Unterauftragnehmer** beschäftigt, ist das Personal des Unterauftragnehmers in gleicher Weise zu unterweisen wie das Personal des Auftragnehmers. Es wird empfohlen, die Bescheinigung der Sonderunterweisung vom Personal gegenzeichnen zu lassen.

Die Unterweisungsdokumentation ist dem Auftraggeber schriftlich vorzulegen.

Die allgemeinen Unterweisungen sollten sich auf folgende Themen erstrecken:

- Allgemeines
 - allgemeine standortbezogene Einweisung

Auftraggeber

Erstunterweisungen lediglich auf die Führungskräfte des Auftragnehmers mit der Maßgabe, die Informationen an das Personal weiterzuleiten, hat sich in der Vergangenheit nicht bewährt. Einerseits geht (wie bei der „Stillen Post“) ein Großteil der Informationen verloren und andererseits kann nicht sichergestellt werden, dass eine Führungskraft die Mitarbeiter in der hektischen Anlaufphase eines Auftrags tatsächlich effektiv unterweist. Diese Unterlassung kann zu Fehlern, Missverständnissen und im schlimmsten Fall zu Unfällen führen.

Auftragnehmer

- Betriebsvorschriften und -bestimmungen des Auftraggebers (z. B. Standort-/ Begehungsvorschriften)
- Zuständigkeit für die Unterweisung/Einweisung
- Zugangsregelungen
- Verpflichtung zur Aufrechterhaltung der Sicherheit
- Koordinierung (potenzielle Gefährdungen für benachbarte Unternehmen/Standorte oder potenzielle Gefährdungen durch diese)
- Persönliche Schutzausrüstung
- Sicherheitspass & Identitätsnachweis
- Datenschutz
- Gefährdungsbeurteilung
- Brandschutz/Erlaubnis zum Arbeiten mit unter Spannung stehenden Werkzeugen/Materialien
- Notfall- und Erste-Hilfe-Maßnahmen vor Ort (müssen dem Auftraggeber- und dem Auftragnehmerpersonal mitgeteilt werden, wobei jeder mit den Notbetätigungseinrichtungen und -verfahren vertraut sein und regelmäßig daran erinnert werden muss) einschließlich Feuerlösch- und Rettungsausrüstung
- Umgang mit Gefahrstoffen
- Freigabe- und Genehmigungsverfahren (z. B. Arbeitsfreigaben/Arbeitsgenehmigungen/Entsorgungsgenehmigungen/Genehmigungsverfahren für Tätigkeiten mit hohem Gefährdungspotential)

Auftraggeber

Auftragnehmer

- Gefahrenabwehr/Meldevorschriften
- Erste Hilfe
- Sammelplätze und akustische Alarme

Die Unterweisung muss so gestaltet sein, dass alle Anwesenden die zu beachtenden Bestimmungen leicht nachvollziehen können. Alle damit zusammenhängenden unternehmensspezifischen Aufzeichnungen sollten zur Verfügung gestellt werden.

Ein- und Unterweisungen sollten von den direkten Vorgesetzten der Mitarbeiter oder zumindest in deren Anwesenheit (z. B. wenn eine Sicherheitsfachkraft das Personal des Auftragnehmers unterweist) durchgeführt werden.

Insbesondere die Einweisung am Arbeitsplatz wird oft vom Auftraggeber durchgeführt („da er mit der Situation vor Ort besser vertraut ist“), jedoch selbst dann von Personen, die möglicherweise nicht befugt sind, spezifische Anweisungen zu erteilen (Sicherheitsfachkraft, Pförtner) oder die Computer verwenden, die fehlerhafte Lösungen bis zu einem gewissen Grad tolerieren (und dokumentieren).

Als Kompromiss wird hier vorgeschlagen, dass während der Einweisung mindestens ein weisungsbefugter und mit dem Projekt vertrauter Vertreter des Auftragnehmers anwesend ist, um die Einweisungen des Auftraggebers an das Auftragnehmerpersonal zu überwachen (und auch einzugreifen, wenn die übermittelten Informationen nicht abgestimmt wurden).

Auftraggeber

Auftragnehmer

5.3 Operativer Plan

Ein operativer Plan, in dem die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt und Sicherheitsmaßnahmen festgelegt werden, ist entscheidend für den Erfolg des Projekts.

Die **VAP** des Auftragnehmers hat die Pflicht, diesen Plan in Zusammenarbeit mit der **VKP** des Auftraggebers zu erstellen.

5.4 Identifizierung der Mitarbeiter

Der Auftraggeber stellt Ausweise/ Sicherheitspässe (falls zutreffend) für das zugelassene Personal des Auftragnehmers zur Verfügung und führt darüber ein Register.

Die Ausgabe von Ausweisen (evtl. mit Foto) an das Auftragnehmerpersonal hat sich in größeren Unternehmen und bei speziellen Anlagen bewährt, insbesondere wenn der Vertrag einen längeren Zeitraum umfasst.

Die Ausweise berechtigen beispielsweise das Auftragnehmerpersonal zum Betreten des Werksgeländes und dienen gleichzeitig als Identitätsnachweis.

5.4 Identifizierung der Mitarbeiter

Das Personal des Auftragnehmers trägt die vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Ausweise gut sichtbar während der Arbeit auf dem Gelände des Gastunternehmens.

Werden Sicherheitspässe verwendet, hat der Auftragnehmer dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter und alle von ihm eingesetzten Unterauftragnehmer die Pässe vor dem Betreten des Werksgeländes und jederzeit während der Ausführung der Arbeiten bei sich tragen. Ein Sicherheitspass enthält personenbezogene Daten und Angaben zu allen arbeitsmedizinischen Untersuchungen, Qualifikationen, Unterweisungen und Schulungen im

Auftraggeber

Die Einführung von Sicherheitspass-Systemen (manchmal auch als Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz-, und Umweltschutzpass bezeichnet) kann ebenfalls zur Verbesserung des Arbeitsschutzes beitragen. Es können geeignete Kriterien festgelegt werden, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstandards erreicht werden. Ein Sicherheitspass ist ein persönliches Dokument, das – neben persönlichen Daten – auch das Verhältnis zum Arbeitgeber sowie die Teilnahme an einem Vorsorgeprogramm oder an Unterweisungen und Schulungen bestätigt. Ein Sicherheitspass trägt dazu bei, die Transparenz zu erhöhen und schafft organisatorische und personelle Voraussetzungen für den Arbeitsschutz; er dient insbesondere als persönlicher Nachweis für alle arbeitsmedizinischen Untersuchungen sowie für arbeitsschutzrelevante Schulungen, Unterweisungen und Einweisungen. Der Pass ist besonders nützlich, um den Arbeitsstättenzugang von Auftragnehmern zu kontrollieren, die für mehr als ein Unternehmen oder Gewerbe arbeiten.

Auftragnehmer

Bereich der Arbeitssicherheit sowie über Berechtigungen.

Nach Ausstellung des Passes/Ausweises ist der Auftragnehmer dafür verantwortlich, dass die Angaben weiterhin korrekt sind, dass sie bei Bedarf aktualisiert werden und dass sie ordnungsgemäß an den Mitarbeiter übergeben und vom Mitarbeiter gemäß der entsprechenden Vereinbarung aufbewahrt werden. Änderungen dürfen nur vom Auftraggeber bzw. der jeweiligen Schulungseinrichtung vorgenommen und bestätigt werden.

Wenn die Mitarbeiter des Auftragnehmers das Werksgelände des Auftraggebers und/oder den Arbeitsbereich betreten, müssen sie sich anmelden. Dies gilt auch für Mitarbeiter von kleinen Unternehmen. Das Anmeldeverfahren ist auch anzuwenden, wenn bereits ein Werksausweis ausgestellt wurde. Das Auftragnehmerpersonal meldet sich an, indem es sich an einem festgelegten Meldepunkt (z. B. am Sicherheitstor) oder bei einem zugewiesenen Arbeitsbereich registriert.

Die Verwendung von Arbeitskleidung in unterschiedlichen Farben ist hilfreich, um schnell zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmerpersonal unterscheiden zu können, wenn beide zusammen vor Ort sind.

Auftraggeber**Auftragnehmer****Fragen:**

- *Sind die bei der Gefährdungsbeurteilung festgelegten Sicherheitsmaßnahmen geplant und umgesetzt worden?*
- *Wer ist dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass die Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt worden sind?*
- *Wurden die Sicherheitsmaßnahmen dokumentiert und werden sie im Laufe der Arbeiten überprüft?*
- *Führt der Einsatz des Auftragnehmers zu zusätzlichen Gefährdungen für die Mitarbeiter des Auftraggebers? Wenn ja, wurden die Mitarbeiter des Auftraggebers ausreichend über diese Gefährdungen informiert?*
- *Welche Vorkehrungen werden getroffen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter des Auftragnehmers von denen des Auftraggebers unterschieden werden können?*
- *Sind die bei der Gefährdungsbeurteilung festgelegten Sicherheitsmaßnahmen geplant und umgesetzt worden?*
- *Wer ist dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass die Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt worden sind?*
- *Wurde ein Erste-Hilfe- und Notfall-Aktionsplan erstellt?*
- *Ist der operative Plan für die Auftragszwecke geeignet?*
- *Wer ist dafür verantwortlich, die Mitarbeiter des Auftragnehmers vor Arbeitsbeginn in Bezug auf Gefährdungen und Sicherheitsmaßnahmen zu unterweisen?*
- *Welches sind die größten Gefährdungen, die während des gesamten Arbeitszeitraums beherrscht werden müssen?*
- *Schreibt der Auftraggeber die Verwendung von Ausweisen/ Sicherheitspässen vor? Verwenden die Mitarbeiter des Auftragnehmers und ggf. der eingesetzten Unterauftrag-*

Auftraggeber

Auftragnehmer

nehmer diese Ausweise wie vorgesehen?

- *Wurde ein Anmeldeverfahren sowohl für die Mitarbeiter des Auftragnehmers als auch für die Mitarbeiter des Unterauftragnehmers eingerichtet?*



Beispiele guter Praxis zu diesem Kapitel finden sich auf Seite 77 des Anhangs.

6. Prüfung und Abnahme/Fertigstellung



Auftraggeber

6.1 Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen

Die **VKP** des Auftraggebers überprüft die Umsetzung der Sicherheitsmaßnahmen vor Beginn der Arbeiten.

Auftragnehmer

6.1 Umsetzung des operativen Plans

Die **VAP** des Auftragnehmers leitet die Umsetzung des operativen Plans. Sie führt, überwacht und motiviert ihr Team, das Vertragsziel auf sichere Weise zu erreichen. Sie kooperiert und tauscht sich während des gesamten Prozesses mit der **VKP** des Auftraggebers aus.

Die **VAP** muss sicherstellen, dass festgelegte Sicherheitsvorkehrungen eingehalten werden und die Arbeiten in Übereinstimmung mit den Sicherheitsvorschriften durchgeführt werden. Alle Mitarbeiter sind zur Zusammenarbeit verpflichtet. Sie sind verpflichtet, ihrem direkten Vorgesetzten, der zuständigen Person oder der Sicherheitsfachkraft Bericht zu erstatten, wenn vereinbarte Sicherheitsvorkehrungen nicht eingehalten werden und/oder nicht eingehalten werden können. Die **VAP** muss dann zusammen mit der **VKP** und/oder dem **Koordinator** festlegen, ob neue oder angepasste Sicherheitsvorkehrungen sofort und ohne Unterbrechung des Arbeitsprozesses praktikabel sind.

Auftraggeber

6.2 Überwachung der Maßnahmen

Die **VKP** überwacht die planmäßige Abwicklung des Projekts. Sie muss die Projektdurchführung ggf. mit Unterstützung eines **Koordinators** koordinieren und überwachen.

Sie folgt einem Plan mit periodischen Überprüfungen und Bewertungen auf der Grundlage des zu erwartenden Arbeitsfortschritts. Die Auditierung und aktive Überwachung ist notwendig, um die Einhaltung der Arbeitssicherheits- und Gesundheitschutzstandards sicherzustellen und regelmäßige Leistungsbewertungen zu erleichtern. Tägliche Überprüfungen, wöchentliche Begehungen sowie monatliche Bewertungen bei langfristigen Verträgen können zu den Maßnahmen zählen.

In angemessenen Zeitabständen sollten Besprechungen mit dem Auftragnehmer angesetzt werden, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Maßnahmen greifen und für Verbesserungen sorgen im Zuge der Weiterentwicklung der Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. So können Änderungen der Aufgabe, des Umfelds oder der Arbeitsverfahren überprüft und diskutiert werden und weitere Präventionsmaßnahmen können festgelegt werden.

Auftragnehmer

6.2 Überwachung der Maßnahmen

Die Überwachung der Sicherheitsmaßnahmen ist eine wichtige Aufgabe der **VAP**. Diese Maßnahmen reichen von täglichen Checklisten und Sicherheitsgesprächen über eine wöchentliche Begehung bis hin zu monatlichen oder sogar jährlichen Bewertungen bei Langzeit- oder Wartungsverträgen.

In angemessenen Zeitabständen sollten Besprechungen angesetzt werden, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Maßnahmen greifen und dass Verbesserungen vorgenommen werden können, während sich die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer weiterentwickelt.

Eine ausreichende Überwachung sowie angemessene Zeiten und Ressourcen müssen gewährleistet sein. Fehler und insbesondere Regelverstöße müssen erkannt und beseitigt werden, bevor unzumutbare Schäden/Verluste entstehen. Alle eingesetzten Unterauftragnehmer und ihre Arbeiten sollten angemessen überwacht werden, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Standards aufrechterhalten werden.

Auftraggeber

Dadurch beweist der Auftraggeber eine souveräne und effektive Führung, stellt einen klaren Kommunikationskanal zur Verfügung und erleichtert die durchgängige Betreuung und Beratung. Die Identifizierung von Abweichungen vor Ort und ihre Beseitigung nahezu in Echtzeit erfordert ein hohes Maß an Zugänglichkeit der Vorgesetzten des Unternehmens. In keinem Fall dürfen Anweisungen von einem Vertreter des Auftraggebers an Mitarbeiter eines Auftragnehmers erteilt werden. Die einzige Ausnahme ist die Anweisung zur Einstellung der Arbeit oder zum unverzüglichen Verlassen der Arbeitsstätte. Die Frage, wer Weisungsbefugnis haben soll, muss vorab geklärt werden. Dies muss auch zwischen den Vertragspartnern geprüft und abgestimmt werden.

Für die Arbeitsüberwachung sollten genügend Zeit und Ressourcen bereitgestellt werden. Gute Leistungen (bewährte Praxis) sollten auch erkannt und anerkannt und bei der Aktualisierung der Pläne berücksichtigt werden.

6.3 Vorfall-/Unfallmanagement

Ein Vorfall ist ein Indiz dafür, dass etwas schief gelaufen ist. Vorfälle sind der **VKP** zu melden.

Auftragnehmer

6.3 Vorfall-/Unfallmanagement

Ein Vorfall ist ein Indiz dafür, dass etwas schief gelaufen ist. Die **VAP**

Auftraggeber

Die **VKP** und die **VAP** müssen die Ursachen und Umstände untersuchen. Sie kooperieren bei der Suche nach geeigneten Präventionsmaßnahmen, insbesondere wenn sich bereits ein Unfall ereignet hat.

Jeder Verstoß des Auftragnehmers gegen eine Arbeitsschutzbestimmung sollte vom Auftraggeber systematisch angesprochen werden.

Dabei können drei Eskalationsstufen vorgesehen sein:

- Rüge der **VAP** des Auftragnehmers. Diese Rüge ist schriftlich zu dokumentieren.
- Besprechung des Problems mit einem Vertreter der Geschäftsleitung des Auftragnehmers. Diese Besprechung sowie die Festlegung verbindlicher Maßnahmen und die Androhung von Folgen im Falle der Nichteinhaltung sind schriftlich zu dokumentieren.
- Kündigung aus wichtigem Grund, mögliche Aussetzung der Vergütung/der weiteren Zusammenarbeit.

Auftragnehmer

ist verpflichtet, der **VKP** einen Bericht vorzulegen.

Unfälle im Zusammenhang mit dem Auftrag/Vertrag sind grundsätzlich und unverzüglich dem Auftraggeber zu melden. Diese Meldepflicht gilt auch für alle Unterauftragnehmer.

Die **VKP** und die **VAP** müssen die Ursachen und Umstände untersuchen. Sie kooperieren bei der Suche nach geeigneten Präventionsmaßnahmen, insbesondere wenn sich bereits ein Unfall ereignet hat.

Auftraggeber

Jeder Verstoß eines Unterauftragnehmers gegen die Arbeitsschutzvorschriften sollte dem Auftragnehmer angelastet und in die Bewertung des Auftragnehmers aufgenommen werden.

6.4 Vertragsverletzungen

Der Vertrag sollte geeignete Verfahren für die unterschiedlichen Ebenen von Vertragsverletzungen durch den Auftragnehmer vorsehen. Es sollte eine klare Vorgehensweise definiert sein, welche Schritte im Falle einer Auseinandersetzung zu befolgen sind. Bei einem Vertragsbruch muss der Auftraggeber alle notwendigen Maßnahmen ergreifen, um projektgefährdende Folgen zu vermeiden.

Mögliche Optionen sind disziplinarische Maßnahmen und im Extremfall die Aussetzung der Arbeiten oder die Beendigung des Vertrags.

6.5 Prüfung und Abnahme

Der Auftraggeber prüft und untersucht die Anlagen und Ausrüstungen gemäß den Vorgaben des Vertrags.

Auftragnehmer

6.5 Übergabe der Anlage

Die Auftragsarbeiten werden idealerweise termingerecht, budgetgerecht und unter Einhaltung aller Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzvorschriften ausgeführt. Nach Abschluss der Arbeiten über-

Auftraggeber**Auftragnehmer**

gibt der Auftragnehmer dem Auftraggeber die Anlagen/Ausrüstungen usw.

**Fragen:**

- *Wurde die Umsetzung der Sicherheitsmaßnahmen überprüft? Wer ist dafür verantwortlich?*
- *Was sind die wichtigsten Kontrollaufgaben der VKP?*
- *Welche schützenden Kontrollmaßnahmen müssen regelmäßig oder im Notfall durchgeführt werden?*
- *Wurden mit dem Auftragnehmer regelmäßige Besprechungen zur Überprüfung der Arbeit vereinbart?*
- *Wer ist befugt, dem Auftragnehmer Anweisungen zu erteilen? Ist der Umfang dieser Befugnisse klar?*
- *Gibt es Vereinbarungen im Falle von Verstößen durch den Auftragnehmer und wie damit umgegangen wird?*
- *Ist die Rolle der verantwortlichen Aufsichtsperson bei der Umsetzung des operativen Plans klar?*
- *Wer ist dafür verantwortlich, dass die Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt und aufrechterhalten werden?*
- *Wurden geeignete Aufsichtsvereinbarungen getroffen?*
- *Wurden mit dem Auftraggeber regelmäßige Besprechungen zur Überprüfung der Arbeit vereinbart?*
- *Welche Maßnahmen sind im Falle von Vorfällen/Unfällen zu ergreifen?*
- *Sind die Folgen von Vertragsverletzungen klar und gibt es Verfahren für den Umgang mit diesen?*
- *Wurden für die Steuerung der Arbeiten genügend Zeit und Ressourcen eingeplant?*



Beispiele guter Praxis zu diesem Kapitel finden sich auf Seite 80 des Anhangs.

7. Bewertung



Auftraggeber

Eine abschließende Auftragsbewertung ist notwendig und sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer gewinnbringend. Aus jeder Phase des Lebenszyklus lassen sich Lehren für eine weitere Effektivitätssteigerung des Prozesses ziehen. Nach Abschluss der Arbeiten und Übergabe der Anlage/ Ausrüstung usw. ist eine sorgfältige Bewertung der positiven wie negativen Erfahrungen während des Projekts unerlässlich. Die Ergebnisse sollten schriftlich dokumentiert werden.

Die Phasen 1 - 6 des Lebenszyklus und ihre Unterpunkte können als Richtschnur für die Bewertung dienen.

Der Auftraggeber und der Auftragnehmer sollten den Prozess jeweils aus ihrer eigenen Sicht betrachten. Am Ende sollten sie sich jedoch treffen, um ihre Ergebnisse zu besprechen.

Ziel des Auftraggebers ist die anvisierte Erfüllung des Vertrags innerhalb der gesetzten Fristen und des Kostenrahmens. Dieses Ziel kann ohne effektive Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstandards jedoch nicht erreicht werden.

Unterbrechungen des Arbeitsablaufs, Sachschäden, vereinzelte Vorfälle oder im schlimmsten Fall ein Unfall weisen darauf hin, dass etwas schief gelaufen ist. Die Analyse dieser unvorhergesehenen Ereignisse und die Ermittlung ihrer Ursachen sollen helfen, bei zukünftigen Projekten effektivere Lösungen zu finden.

Wesentliche Themen für die Bewertung sind z. B.:

- Auftragsplanung
- Wahl des Auftragnehmers
- Schulung und Ausbildung

Auftragnehmer

Ziel des Auftragnehmers ist die anvisierte Erfüllung des Vertrags auf der Grundlage einer effektiven Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber. Dieses Ziel kann ohne effektive Arbeitssicherheits- und Gesundheitschutzstandards jedoch nicht erreicht werden. Unsichere und ungesunde Arbeitsbedingungen an der Arbeitsstätte des Auftraggebers können die Gesundheit der Mitarbeiter des Auftragnehmers und somit die Erfüllung des Vertrags gefährden.

Unterbrechungen des Arbeitsablaufs, Sachschäden, vereinzelte Vorfälle oder im schlimmsten Fall ein Unfall weisen darauf hin, dass etwas schief gelaufen ist. Die Analyse dieser unvorhergesehenen Ereignisse und die Ermittlung ihrer Ursachen zusammen mit dem Auftraggeber sollen helfen, Fehler und Defizite bei der Auftrags-

Auftraggeber

- Zusammenarbeit und Kommunikation
- Gefährdungsbeurteilung
- Sicherheitsmaßnahmen
- Aufsicht und Überwachung

Der Auftraggeber sollte die Gesamtleistung des Auftragnehmers beurteilen. Eine allgemeine Bewertung des gesamten Projekts gibt dem Auftragnehmer Gelegenheit, konkrete Vorschläge für eine zukünftige Leistungssteigerung und Fehlervermeidung zu unterbreiten.

Die Auftragnehmer werden einer Beurteilung unterzogen. Diese sollte sich auch auf die vom Auftragnehmer beauftragten Unterauftragnehmer erstrecken, was seine Verantwortung bei der Auswahl der Unterauftragnehmer unterstreicht.

Das Ergebnis der Beurteilung sollte mit dem Auftragnehmer besprochen und ihm zur Verfügung gestellt werden. Ein Hauptziel der Beurteilung ist die Weiterentwicklung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit.

Wurde der Arbeitsauftrag gemäß den Vorgaben ausgeführt, die Sicherheit und Gesundheit des gesamten Personals gewahrt und wurden keine Sachwerte beschädigt, so hat sich der Auftragnehmer für mögliche Folgeaufträge qualifiziert.

Auftragnehmer

durchführung durch den Auftragnehmer zu erkennen.

Wesentliche Themen für die Bewertung sind z. B.:

- Prüfung der Ausschreibung
- Kompetenz der Mitarbeiter
- Schulung und Ausbildung
- Zusammenarbeit und Kommunikation
- Gefährdungsbeurteilung
- Sicherheitsmaßnahmen
- Aufsicht

Eine Bewertung des Projekts gibt dem Auftragnehmer Gelegenheit, Verbesserungspotenziale beim Management und der Organisation zukünftiger Projekte zu identifizieren.

Der Auftragnehmer sollte den Auftraggeber auch über Verbesserungspotenziale informieren, die er während seiner Arbeit für den Auftraggeber festgestellt hat.

Die gemeinsame Beratung zum Abschluss eines Projekts liefert jedem der Vertragspartner wertvolle Informationen und schafft die Grundlage für den Erfolg weiterer Projektkooperationen.

Zusätzlich zur Bewertung seiner Leistung sollte der Auftragnehmer nach Erfüllung des Vertrags auch feststellen, ob der Auftrag reibungslos abgewickelt wurde oder nicht. Insbesondere im Hinblick auf zukünftige Aufträge ist es wichtig zu wissen, inwieweit Planung, Organisation und

Auftraggeber

Letztendlich entscheidet der Auftraggeber, ob er bei zukünftigen Aufträgen wieder mit dem Auftragnehmer zusammenarbeiten will oder nicht und passt seine Liste der bevorzugten Auftragnehmer entsprechend an.

Auftragnehmer

Ausführung ähnlich ablaufen können oder angepasst werden müssen. Auf dieser Grundlage sollte festgestellt werden, ob es möglich war, die Sicherheit und Gesundheit des gesamten Personals jederzeit zu gewährleisten.



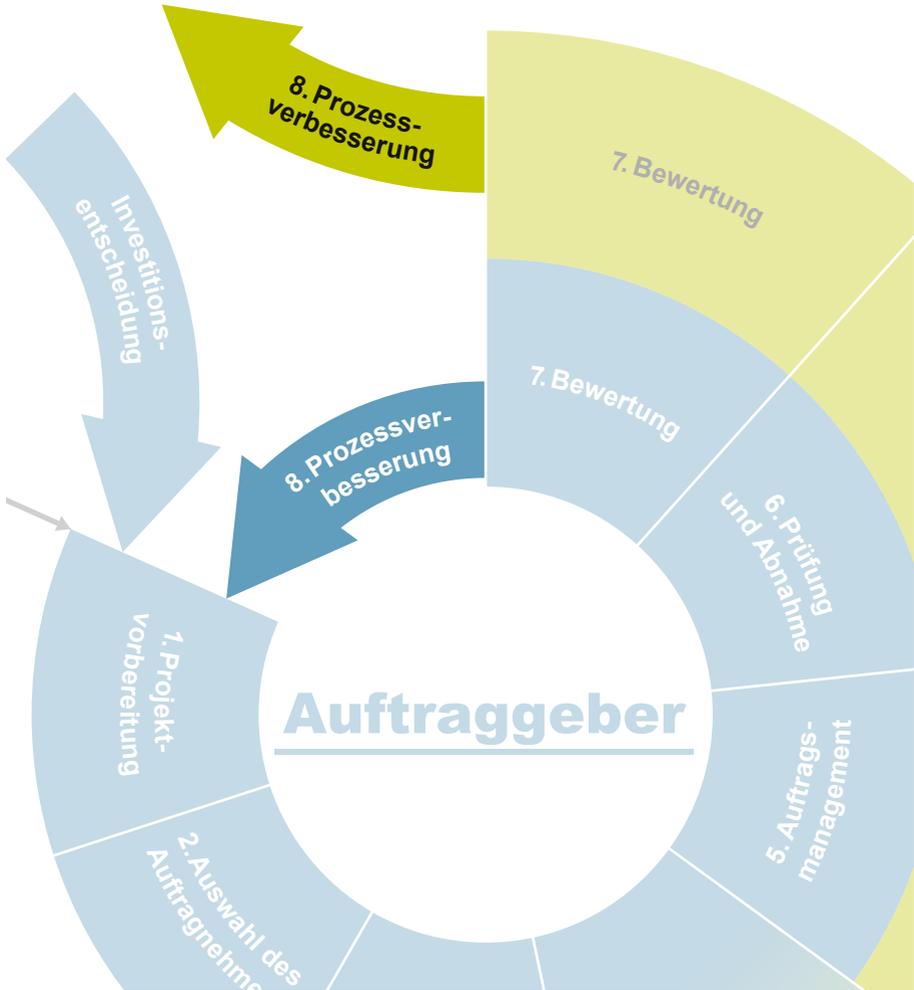
Fragen:

- *Sind mit dem Auftragnehmer Vereinbarungen zur Bewertung der Arbeiten getroffen worden?*
- *Welche wesentlichen Punkte sind bei der Auftragsbewertung zu berücksichtigen?*
- *Wurden die Ergebnisse der Auftragnehmerbewertung mit dem Auftragnehmer besprochen?*
- *Sind mit dem Auftraggeber Vereinbarungen zur Bewertung der Arbeiten getroffen worden?*
- *Welche wesentlichen Punkte sind bei der Auftragsbewertung zu berücksichtigen?*
- *Wurden Vorfälle oder ungeplante Ereignisse, die während der Vertragslaufzeit aufgetreten sind, analysiert?*
- *Wurden Verbesserungsmöglichkeiten für weitere Aufträge mit dem Auftraggeber besprochen?*



Ein Beispiel guter Praxis zu diesem Kapitel findet sich auf Seite 83 des Anhangs.

8. Prozessverbesserung



Auftraggeber

Der Auftraggeber nutzt die Ergebnisse der Bewertung (Kapitel 7), um den **Lebenszyklus** zu überarbeiten und den Gesamtprozess anzupassen/zu verbessern.

Auch bei sehr sorgfältiger Planung treten während eines Projekts zwangsläufig Abweichungen auf. Diese liefern aber auch wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft. Sie können alle Phasen eines Projekts betreffen, sind jedoch besonders wichtig, wenn sie Schwächen beim eigenen Ausschreibungsverfahren oder bei der Auswahl des Auftragnehmers aufzeigen.

Auftragnehmer

Der Auftragnehmer nutzt die Ergebnisse der Bewertung (Kapitel 7), um die für ihn relevanten Phasen des **Lebenszyklus** zu überarbeiten und seine Strategie, Ressourcen, Struktur und sein Auftragsmanagement anzupassen/zu verbessern.

Auch bei sehr sorgfältiger Planung treten während eines Projekts zwangsläufig Abweichungen auf. Diese liefern aber auch wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft. Sie können alle Phasen eines Projekts betreffen, sind jedoch besonders wichtig, wenn sie Schwächen bei der Erstellung des Angebots aufzeigen.



Fragen:

- *Wurden die während der Auftragsdurchführung gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse mit Blick auf zukünftige Projekte festgehalten?*
- *Gibt es Phasen des Lebenszyklus die auf der Grundlage der Ergebnisse der Bewertung verbessert werden könnten?*
- *Wurden die während der Auftragsdurchführung gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse mit Blick auf zukünftige Projekte festgehalten?*
- *Gibt es Phasen des Lebenszyklus, die auf der Grundlage der Ergebnisse der Bewertung verbessert werden könnten?*



Ein Beispiel guter Praxis zu diesem Kapitel findet sich auf Seite 84 des Anhangs.

Anhang

Beispiele guter Praxis

2. Auswahl des Auftragnehmers

Auszug aus den Quellen (8, 9)

Die Erfahrungen, die während der Umsetzung eines Bauprojekts für die Olympischen Spiele gemacht worden sind, wurden unter anderem in einer Leitlinie zusammengefasst, die sich mit der Beurteilung und Sicherheit von am Projekt beteiligten Auftragnehmern beschäftigt. In einem Präqualifikationsverfahren wurde zunächst untersucht, ob das Auftragsunternehmen die erforderlichen Dienstleistungen unter Einhaltung der Standards während der Konstruktions- und Bauphase erbringen kann. Der Hauptauftragnehmer musste wiederum sicherstellen, dass die Standards auch innerhalb der Lieferkette durch Unterstützung und Begleitung von Zulieferern und Unterauftragnehmern eingehalten werden. Mithilfe des Präqualifikationsverfahrens wurde sichergestellt, dass die geforderten Kompetenzen, Systeme und Ressourcen im Falle der Beauftragung zur Verfügung stehen. Die potenziellen Auftragnehmer reichten Unterlagen zu den folgenden Aspekten ein:

- Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzpolitik
- Umweltschutzpolitik
- Organisatorische Maßnahmen, die die Verpflichtung der Unternehmensführung, die Planung, Kontrollmaßnahmen, Überwachung und Roadmaps zum Thema kontinuierliche Verbesserung darlegen
- Nachweise des Auftragnehmers zu seiner Beteiligung an Auftragnehmermanagement-Modellen und zur Einhaltung von anerkannten Branchenpraktiken
- Angaben zur Arbeitssicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzleistung in den letzten fünf Jahren
- Nachweis zur Berichterstattung über Beinaheunfälle, zur Mitarbeiterbeteiligung, zur Sicherheitskultur, zu Leistungen im Gesundheitsschutz sowie Mitarbeiterkompetenz- und Schulungsmaßnahmen
- Beschaffungsvereinbarungen
- Regelungen zum Benchmarking und zur Bewertung der Arbeitssicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzleistung

Die oben genannten Aspekte wurden in einer der Art, dem Umfang und den Auswirkungen der notwendigen Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen angemessenen Tiefe festgelegt. Die Vereinbarungen sollten ebenfalls von

Beispiele guter Praxis

der Geschäftsführungsebene unterstützt und abgezeichnet werden. Von den Auftragnehmern wurde die Verpflichtung zu kontinuierlichen Verbesserungen und zur Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften erwartet. Auftragsunternehmen sollten Richtlinien und Prozesse dokumentieren, umsetzen, an ihre gesamte Belegschaft kommunizieren, sie regelmäßig aktualisieren und von der Geschäftsführung abzeichnen lassen.

3. Vertragliche Vereinbarungen

Auszug aus Quelle (21)

Alle Werkverträge, die das Unternehmen abschließt, enthalten die Verpflichtung, dass sich der Vertragspartner an gesetzlich festgelegte Arbeitsschutzvorschriften zu halten hat. Die Erkenntnisse aus Unfällen zeigen aber, dass der Hinweis allein auf die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz nicht ausreicht bzw. nicht die erwünschte Beachtung findet. Aus diesem Grund hat das Unternehmen sogenannte Zusatzbedingungen Arbeitssicherheit eingeführt. In diesen werden alle Verpflichtungen aufgestellt und mit jeder Beauftragung vertraglich bindend gemacht. Inhaltliche Schwerpunkte bilden hier z. B. Analyseergebnisse von Arbeitsunfällen. So führte zum Beispiel eine Häufung von Absturzunfällen zu einer generellen Tragepflicht von Persönlicher Schutzausrüstung gegen Absturz bei Vorhandensein einer Absturzgefährdung, beispielsweise auch auf Hubarbeitsbühnen. Damit geht das Unternehmen über die gesetzliche Anforderung hinaus. Das Augenmerk wird so auf wichtige Punkte gelenkt, die einheitlich dargestellt und vertraglich bindend im Vorfeld den Partnern aufgezeigt werden. Auf dieser Basis können diese weiterführenden Arbeitsschutzverpflichtungen im Anschluss bei der Vertragsausführung eingefordert werden. Die für den Hauptauftragnehmer verbindlich eingeführten weiterführenden Arbeitsschutzverpflichtungen müssen diese auf die von ihm eingesetzten Nachunternehmer übertragen.

4. Gemeinsame Vorbereitung

Ein britischer Energieversorger entwickelte einen innovativen Ansatz für die Auftragnehmerauswahl und sah statt der traditionellen Lieferketten-Beziehung die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Auftragnehmern und Lieferanten in Form eines sogenannten *Alliance Working programme* (Kooperationsprogramm) vor. Daraus entwickelten sich wirksame längerfristige

Beispiele guter Praxis

Beziehungen basierend auf der Erwartung der Vertragspartner einer engeren und effizienteren Zusammenarbeit zum Wohle aller Beteiligten, wodurch das Vertrauen in und das Engagement für das Auftragsprojekt gefördert wurde. Das Kooperationsprogramm wirkte sich auch auf das Investitionsverhalten der Auftragnehmer in Ausrüstung und Personal aus. Aufgrund der Langfristigkeit der Verträge sicherte die vorausschauende Planung in Bezug auf Ausbildung, Ausrüstung und Personal höhere Renditen zu. Die Vereinbarungen trugen außerdem zur Stabilität und zu geringeren Fluktuationsraten in der Belegschaft bei und ermöglichten, den Fokus stärker auf Aspekte wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Qualität und Zuverlässigkeit zu legen. Auftraggeber und Auftragnehmer verpflichteten sich beide auf höchster Führungsebene zu gemeinsamen Zielen und Vorgehensweisen. Eine gut organisierte Vorgehensweise auf der Arbeitsebene wiederum stellte sicher, dass effiziente Kontrollmaßnahmen die Lösung denkbarer Probleme gewährleisten konnten und dass diese Vorgehensweise über die gesamte Vertragslaufzeit aufrechterhalten wurde. Bei solch langfristigen Vertragspartnerschaften ist dies nicht immer gegeben. Dieser Prozess wurde durch eine kontinuierliche Auftragsbewertung unterstützt. Die Zusammenarbeit der Vertragspartner auf allen Ebenen, die kontinuierliche Informationsweitergabe sowie Ausbildung und Beratung sorgten maßgeblich dafür, dass Vertragsbrüche und Verstöße gegen die Arbeitsvereinbarungen vermieden werden konnten.

Auszug aus Quelle (19)

Seit vielen Jahren werden in der deutschen Erdöl- und Erdgasindustrie bei der Durchführung von Großreparaturen und für die Erledigung von speziellen Dienstleistungen Mitarbeiter von Fremdfirmen eingesetzt. Dabei wurde deutlich, dass das Risiko, einen Arbeitsunfall zu erleiden, für diese Mitarbeiter immer dann besonders stark ausgeprägt ist, wenn sie weniger als ein halbes Jahr in ihren Unternehmen tätig sind und noch nicht über ausreichende Erfahrungen in der Erdöl- und Erdgasindustrie verfügen. In dem betreffenden Unternehmen wurde dazu eine Initiative ergriffen, um Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl von Fremdfirmen als auch im eigenen Unternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren. Dazu wurden verschiedene Maßnahmen durchgeführt: So sind „neue“ Mitarbeiter durch erfahrene Kollegen bei der Ausführung der Arbeiten zu begleiten. Auch muss das Auftragnehmer-Unternehmen den Auftraggeber rechtzeitig vor Arbeitsantritt über Anzahl, Qualifikation, durchgeführte Unterweisungen und tätigkeitsspezifische Trainings dieser Mitarbeiter schriftlich informieren. Der Status „neuer Mitarbeiter“ währt ein halbes Jahr und wird durch einen Vermerk in einem Sicherheitspass, den jeder Beschäftigte der Erdöl- und Erdgasindustrie

Beispiele guter Praxis

bei sich hat, sowie durch einen Helmaufkleber* kenntlich gemacht. Zeitgleich wurden in den Betrieben des Unternehmens Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt, in denen die sicherheitstechnischen Probleme beim Einsatz von unerfahrenen Mitarbeitern thematisiert und die vom Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen vorgestellt wurden. Die hier entwickelte und umgesetzte Initiative wirkt in doppelter Hinsicht: Sie nimmt die Führungskräfte von Fremdfirmen in die Pflicht, sich mit diesem Thema intensiv zu beschäftigen, und sensibilisiert die eigenen Beschäftigten, ein besonderes Augenmerk auf „neue“ Kollegen von Auftragnehmern zu richten.

Auszug aus Quelle (4)

Innerhalb der Elektroindustrie haben einige Auftragnehmer enge Arbeitsbeziehungen zu ihren jeweiligen Auftraggebern entwickelt. Dies hat sich als vorteilhaft sowohl für den Auftragnehmer als auch für den Auftraggeber erwiesen und hat dazu geführt, dass beide Parteien besser auf zukünftige Aufträge vorbereitet sind. Durch den Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bei spezifischen Tätigkeiten werden förderliche Bedingungen in Bezug auf die Einführung von guter Praxis und von Innovationen geschaffen, die dann bereits bestehen, wenn sich die Möglichkeit zum Heben von Synergien bietet. Hierdurch wird ein einheitliches Vorgehen bei der Einrichtung der Arbeitsstätte, der Festlegung von Arbeitsverfahren und in Bezug auf das Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement gefördert. Die Verpflichtung zum Arbeitsschutz der Auftragnehmer zeigt sich in der Bereitstellung ausreichender Ressourcen sowohl im Hinblick auf verschiedene Fähigkeiten als auch Disziplinen. Dies schafft Vertrauen auf der Seite des Auftraggebers. Ein Forum zum Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz findet vierteljährlich unter Einbeziehung der obersten Führungsebene der Vertragspartner statt. Ziel des Forums ist es, sich den Arbeits- und Gesundheitsschutzwerten zu verpflichten, eine gemeinsame Vision zur Steuerung der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzleistung aufrecht zu halten und deren Verbesserung von Jahr zu Jahr voranzutreiben. Zum Forum gehören daher die Bewertung gewonnener Erkenntnisse (sog. *Lessons Learned*) und der Ausblick auf anstehende Schwerpunktthemen. Dadurch wird gewährleistet, dass sich die Entscheidungsträger von Auftraggeber und Auftragnehmer den Problemen widmen. Die Unternehmen unterrichten sich gegenseitig über ihre jeweiligen Gefährdungsbeurteilungen und tauschen sich über die ermittelten Gefahren und Gefährdungen aus.

* Bei der Anpassung/Veränderung von Persönlicher Schutzausrüstung (PSA) müssen die nationalen Vorschriften/Vorgaben des Herstellers beachtet werden.

Beispiele guter Praxis

Dieses gemeinsame Vorgehen trägt zur Verbesserung der Gefährdungsbeurteilungen bei und sorgt für eine sicherere Arbeitsumgebung für alle Mitarbeiter. Darüber hinaus wird die Qualität der Leistungen erhöht und die Verpflichtung zur Erreichung höchster Standards von Beginn an gefördert.

Außerdem veranstaltet der Auftraggeber ein Sicherheitsforum für Auftragnehmer. Ziel des Forums ist der Austausch zu Innovationen, zu Beispielen guter Praxis und gewonnenen Erkenntnissen entlang der Lieferkette sowie die Förderung der gemeinsamen Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung in der gesamten Branche.

Fallstudien werden zur detaillierten Überprüfung von Vorkommnissen und zur Vermittlung von Lerninhalten zur Unfallprävention genutzt. Zudem werden Links zu Werkzeugen zur Verbesserung des menschlichen Verhaltens zur Verfügung gestellt. Außerdem dient das Forum der Diskussion von Themen, z. B. Entwicklungen im Bereich Berichtssysteme für Unfälle, Beinaheunfälle und Gefahren oder Maßnahmen zum verbesserten Zugriff durch den Auftragnehmer auf Daten-systeme, Richtlinien und Verfahren des Auftraggebers.

Ein weiteres Beispiel aus der Industrie zeigt, wie Auftragnehmern die Möglichkeit geboten wird, eigene Schulungsprogramme in den Schulungsstätten des Auftraggebers zu entwickeln und branchenspezifische Fachschulungen für alle beteiligten Teams anzubieten. Dieses kombinierte Angebot ermöglicht dem Auftragnehmerpersonal, ein tieferes Verständnis für die Arbeitspraktiken des Auftraggebers zu entwickeln und unterstreicht die große Bedeutung der Zusammenarbeit beider Vertragsparteien in Bezug auf die Arbeitssicherheit während eines Projekts. Weiterhin wurde eine sogenannte Sicherheits-Charta (*Safety Charter*) mit gemeinsam vereinbarten Sicherheitsstandards in den Arbeitsstätten eingeführt. Die Charta wird sowohl vom Auftraggeber als auch vom Auftragnehmer unterzeichnet und unterstreicht damit die Verpflichtung zur Einhaltung der vereinbarten und von allen Mitarbeitern erwarteten Sicherheitsstandards. Die Sicherheits-Charta wird gut sichtbar an allen Arbeitsstätten ausgehängt und hat schließlich dazu geführt, dass alle Beteiligten ein stärkeres Bewusstsein für ihre gemeinsame Verantwortung im Arbeitsschutz entwickelt haben. Dies wiederum hat sich positiv auf die Verbreitung von Innovationen und die Anwendung von Verfahren guter Praxis ausgewirkt. Die Charta wird von einer Art Verhaltens- und Verantwortlichkeitskodex (*Clear Bright Line*) begleitet, die für alle Mitarbeiter die angestrebten Verhaltensgrundsätze in einfacher Weise beschreibt und jeden Mitarbeiter über seine individuellen Pflichten informiert. Damit soll außerdem ausgeschlossen werden, dass der Auftraggeber seine Befugnisse durch Übernahme von Auftragnehmer-Pflichten überschreitet, da dies langfristig zu

Beispiele guter Praxis

Verwirrung führt und sich kontraproduktiv auf den Arbeitsschutz auswirkt. Gleichzeitig muss der Auftraggeber sich des vollen Umfangs seiner gesetzlichen Pflichten und seiner Verantwortung in der Zusammenarbeit mit dem Auftragnehmer bewusst sein und sollte genügend Sorgfalt und Aufmerksamkeit bei der Steuerung des Auftrags walten lassen.

5. Auftragsmanagement

Auszug aus Quelle (11)

Im Rahmen eines Großprojekts zur Verbesserung der Abwasserinfrastruktur erkannte man die Vorteile einer mitarbeiterübergreifenden Unterweisung, da die im Projekt eingesetzten Mitarbeiter zu gleichen Teilen aus Eigen- und Fremdpersonal bestand. Ziel war es, Unterscheidungen und Barrieren zwischen den beiden Personalgruppen auszuräumen. Eine Investition in die Mitarbeiter, ungeachtet der Unternehmenszugehörigkeit, sorgte für das notwendige Arbeitsschutzmanagement und demonstrierte gleichermaßen Engagement und Wertschätzung für alle Mitarbeiter.

Das Unterweisungsverfahren für die Belegschaft erforderte den Bau und den Einsatz einer speziellen Unterweisungseinrichtung/-stätte, um verschiedene Möglichkeiten des Einstiegs in das Projekt anbieten zu können, z. B. Unterricht im Klassenzimmer, das Durchspielen von Sicherheitsszenarien, allgemeine und spezielle Arbeitsstättenbegehungen sowie Sensibilisierungsbegehungen, Angebote des arbeitsmedizinischen Dienstes vor Ort sowie die Bereitstellung von Marken-PSA und -ausrüstung. Das Gefühl der Identifizierung wurde durch die Anpassung der PSA sowohl an die besonderen Bedürfnisse als auch an die Aufgaben der ausführenden Personen gefördert. Die Mitarbeiter erhielten Umkleieräume und persönliche Spinde, Sozialeinrichtungen, Verpflegungsmöglichkeiten sowie Ruheräume. Die Initiative profitierte von der Unterstützung aller Vertragspartner und führte dazu, dass sich alle mit dem Projekt identifizierten. Dies wiederum trug zur Mitarbeiterintegration sowohl im Verhältnis zwischen den verschiedenen Auftragnehmern als auch in der Beziehung zwischen Auftragnehmern und Auftraggeber bei.

Die Unterweisung stellt nur einen Aspekt für ein effektives Personalmanagement dar. Die Investitionen, die zu Beginn des Projekts getätigt wurden, bestimmten den Ton in Bezug auf die Erwartungen an die am Projekt beteiligten Mitarbeiter und die notwendige Professionalität. Außerdem machten sie die Verpflichtung des Auftraggebers zu Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und im Bezug auf

Beispiele guter Praxis

das Wohlergehen aller Arbeitnehmer deutlich. Auf diese Weise schuf der Auftraggeber ein Arbeitsumfeld, wie es die Arbeitnehmer in dieser Form noch nie zuvor erlebt hatten und setzte neue Maßstäbe für die Industrie.

Auszug aus Quelle (27)

Das betreffende Unternehmen hatte einen Großumbau mit eigenen Mitarbeitern sowie rund 800 zusätzlichen Kräften aus 100 anderen Firmen geplant. Im Sinne der Prävention erfolgte eine Ersteinweisung aller Fremdfirmenmitarbeiter mittels eines mehrsprachigen Films, der in kurzer, prägnanter und allgemein verständlicher Form die Sicherheitsvorschriften vermittelte. Ein Kontrollbogen in mehreren Sprachen sollte gewährleisten, dass die transportierten Inhalte verstanden wurden. Während des Umbaus stand zusätzliches Personal zur Verfügung, das die Einhaltung der Sicherheitsregeln kontrollierte. Auch die medizinische Betreuung wurde erweitert: Die Sanitätsstelle war rund um die Uhr besetzt. Die Beschilderung war auf Deutsch und Englisch ausgeführt.

Auszug aus Quelle (17)

Das betreffende Unternehmen hat in eigener Initiative einen Weg gefunden, sowohl die Organisation des Fremdfirmeneinsatzes zu verbessern als auch die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten dem Zweck entsprechend zu gestalten. Es wurde ein sogenannter Safety-Raum eingerichtet, der als zentrale Anlaufstelle für Fremdfirmen dient. Hier finden die notwendigen Unter- und Einweisungen statt. Filme, Präsentationen und mehr können in einem sich anschließenden Schulungsraum gezeigt werden. Auch wird der Safety-Raum als Treffpunkt für eigene Mitarbeiter/-innen zur Durchführung von Unterweisungen und Besprechungen genutzt. Seit der Eröffnung des Raums konnte die Koordination von Fremdfirmen deutlich verbessert werden. Die Anzahl von „Auffälligkeiten/Mängeln“ bei Fremdfirmen hat sich seit den Neuerungen deutlich reduziert und grobe Verstöße gegen Regeln der Arbeitssicherheit sinken ebenfalls stetig.

Auszug aus Quelle (20)

Das Loss Prevention System (LPS), das von einem international tätigen Unternehmen eingeführt wurde, sieht unter anderem die Schulung von bestimmten Mitarbeitern zu Safety Coaches vor. Diese Safety Coaches haben die Aufgabe, in ihren Gruppen das Thema Arbeitssicherheit in regelmäßigen Abständen zu thematisieren. Die Bandbreite reicht hier von Diskussionen zu Sicherheitsthemen über die Besprechung von kritischen Arbeitsabläufen bis hin zur kritischen Betrachtung von Gefährdungsanalysen. Die Safety Coaches sind in dieser

Beispiele guter Praxis

Aufgabe authentisch, da es sich um Arbeitskollegen handelt. Die Regelmäßigkeit sorgt dafür, dass das Thema Arbeitssicherheit alltäglich ist und bleibt. Unterstützt und betreut werden sie dabei von Mentoren, die in der Regel auch die Linienvorgesetzten der Safety Coaches sind. Das Coaching wird mit den Vorgesetzten geplant und einmal pro Woche durchgeführt. Die Ergebnisse des Coachings werden auf der neu eingeführten Team-Karte eingetragen. Diese Team-Karten werden anonym von der Sicherheitsabteilung ausgewertet und im Anschluss allen Mitarbeitern zur Kenntnis gegeben.

Auszug aus Quelle (28)

Die Beschäftigten des betreffenden Unternehmens bewegen sich während der Produktion auf dem gesamten Werksgelände. Bei einer Evakuierung stellte sich das Problem, die Vollständigkeit der Beschäftigten an den Sammelplätzen festzustellen. Sollte ein Beschäftigter fehlen, konnte der letzte Bereich, in dem er tätig war, nicht zweifelsfrei ermittelt werden. Es wurde die folgende Lösung entwickelt: Alle Beschäftigten erhalten persönlich codierte Karten, mit denen sie sich selbst an einem Kartenleser am Sammelplatz erfassen können. Nach der Registrierung wird der Name des Beschäftigten von der Evakuierungsliste gelöscht. Die Karte dient auch der Zutrittskontrolle zum Werksgelände, sodass die An- oder Abwesenheit im Werksbereich bekannt ist. Das System wurde so ausgebaut, dass sich die Beschäftigten beim Betreten verschiedener Werksbereiche an- oder abmelden müssen. Damit ist auch im Falle einer Evakuierung die Information über den Aufenthaltsort eines Beschäftigten verfügbar.

Auszug aus Quelle (29)

Bei einem Arbeitsunfall müssen die werksinternen Telefon-Notrufnummern schnell zur Hand sein. Eine werksinterne Umfrage des betreffenden Unternehmens zeigte, dass viele Mitarbeiter keine Kenntnis von diesen wichtigen Rufnummern hatten. Um eine schnelle Verfügbarkeit zu garantieren, sind die Notrufnummern deshalb direkt im Schutzhelm hinterlegt.* Auf den Werksgeländen der Produktionsstandorte des Unternehmens besteht Helmtragepflicht. Ein gelber Aufkleber mit den wichtigsten Notrufnummern ist in die Schutzhelme aller Mitarbeiter, aber auch aller Fremden, die das Werk aufsuchen, eingeklebt. Sowohl die interne Nummer für Erste Hilfe als auch die Mobilfunknummer sowie die Durchwahlen für den Brandfall sind hinterlegt. Dies gewährleistet eine schnelle, effektive Koordination und Kommunikation im Bedarfsfall.

* Bei der Anpassung/Veränderung von Persönlicher Schutzausrüstung (PSA) müssen die nationalen Vorschriften/Vorgaben des Herstellers beachtet werden.

Beispiele guter Praxis

Auszug aus Quelle (31)

Das Konzept des Info-Punkts wurde in dem betreffenden Unternehmen entwickelt, um für alle Beteiligten, auch Personen, die nicht baustellenkundig sind, einen zentralen Anlaufpunkt zu schaffen. Lage-, Verantwortungs- und Schwerpunktpläne sind einsehbar und ermöglichen einen einfachen Informationsfluss. Darüber hinaus dient der Info-Punkt als Sammelstelle im Gefahrenfall, als Erste-Hilfe-Station und Zugriffspunkt auf Geräte zur Brandbekämpfung. Die Servicepartnerfirmen informieren sich bei Ankunft auf der Baustelle am Info-Punkt, bei wem sie sich anzumelden haben. Nach der fernmündlichen Anmeldung erfolgt die spezifische Arbeitseinweisung im Büro der verantwortlichen Person. Der Info-Punkt bietet somit ständig einen aktuellen Überblick über die eingesetzten Beschäftigten. Durch die zentrale Orientierung ergibt sich eine nennenswerte Zeit- und Kostenersparnis. Erforderliche Kontaktdaten, Beschilderungen und Aushänge sind ständig verfügbar.

6. Prüfung und Abnahme/Fertigstellung

Auszug aus Quelle (25)

Instandsetzungsarbeiten an Großgeräten wie etwa Bagger und Absetzer erfordern ein Höchstmaß an Planung und Koordinierung der Arbeitsabläufe. Die unterschiedlichsten Gewerke arbeiten oft zeitgleich an vielen Stellen der meist unübersichtlichen Großgeräte. Mangelnde Kenntnisse der parallel stattfindenden Arbeiten bergen jedoch erhebliche Gefahren. Um diese Gefahren zu reduzieren, hatte das betreffende Unternehmen die Idee, die Koordination von Arbeitsgruppen auf Baustellen und bei der Grundinstandsetzung von Großgeräten visuell zu unterstützen. Nach dem neuen Visualisierungskonzept markieren die Aufsichten aller beteiligten Firmen und Arbeitsgruppen in der täglichen Besprechung vor Arbeitsbeginn ihre Arbeitsstellen auf einer Magnettafel. Auf der Tafel ist das jeweilige Großgerät in allen wichtigen Ansichten dargestellt. Mit farbigen Magneten, die jeder Arbeitsgruppe zugeordnet sind, kennzeichnen die Aufsichtführenden alle Arbeitspositionen, die für den aktuellen Tag vorgesehen sind. So entwickelt sich während der Besprechung und in Anwesenheit aller Beteiligten ein Bild mit allen Arbeitsplätzen. Mögliche Beeinflussungen und dadurch entstehende Gefährdungen sind sofort erkennbar, die erforderlichen Absprachen können unmittelbar getroffen und Maßnahmen direkt eingeleitet werden.

Beispiele guter Praxis

Auszug aus Quelle (22)

Jedes Jahr beim Winterstillstand eines Werks des betreffenden Unternehmens werden neben den eigenen Mitarbeitern etliche Mitarbeiter von Fremdfirmen für Spezialaufträge in den Ablauf eingebunden. Bis zu 250 zusätzliche Personen können dabei im Werk sein – eine große Herausforderung auch für den Arbeitsschutz. Um diese Fremdfirmen und deren Mitarbeiter zu koordinieren und ein sicheres Arbeiten ohne Arbeitsunfälle zu gewährleisten, wurde eine Sicherheitszentrale als Anlaufstelle für alle Anfragen, Erlaubnisscheine und Genehmigungen eingerichtet, an der sowohl der Leiter Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch das gesamte Werksführungsteam beteiligt ist. Das Ziel ist die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsumfeldes im Rahmen einer Großreparatur, die Koordination von eigenen Beschäftigten und denen von Fremdfirmen auf zum Teil engsten Raum. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die gesamte Administration etwa zu Erlaubnisscheinen und Arbeitsfreigaben an einer Stelle zentral zusammenläuft. Die Sicherheitszentrale ist Montag bis Freitag jeweils von 7 bis 18 Uhr mit einem Mitglied des Werksleitungsteams (Abteilungsleiter inklusive Werkleiter) besetzt. In der Sicherheitszentrale werden zudem Unterweisungen aller Unternehmen koordiniert, Gefährdungsbeurteilungen überprüft und Helm-Plaketten ausgegeben. Die Erfahrungen geben dem Konzept recht. Von den Fremdfirmen werden die verbesserte Informationslage unter allen Beteiligten, Kenntnisse und dadurch die Akzeptanz der Auftraggeber-Sicherheitsregeln, das Vermeiden von unkoordinierten Arbeiten und das Bereitstehen eines kompetenten Ansprechpartners besonders geschätzt.

Auszug aus Quelle (2)

Als Hauptauftragnehmer wurde der Ruf eines Unternehmens u. a. auch von dessen Konzept in Bezug auf den Umgang mit einer großen Anzahl von Subunternehmern bestimmt. Auftragnehmerunterweisungen wurden – selbst bei kurzfristigen und auf kurze Dauer ausgelegten Aufgaben und Bereichen – von einer Führungskraft des Auftraggebers vor Ort durchgeführt und führten dazu, dass während der Phasen der Subunternehmerunterweisung zeitweise nur eine begrenzte Mitarbeiterzahl auf den Betriebsstätten anwesend war. Daher waren kurze, fokussierte und dennoch gut strukturierte Unterweisungen notwendig, die durch Informationen auf Aushangtafeln und wöchentliche themenbezogene Kurzbesprechungen vor Ort ergänzt wurden. Überprüfungen des Unternehmens durch Dritte bestätigten das Vorhandensein der notwendigen Sicherheits- und Qualitätsverfahren und die Verpflichtung des Unternehmens zum Arbeitsschutz und betonten die Bedeutung der Sicherheitskultur und den Sensibilisierungsgrad

Beispiele guter Praxis

des Auftraggebers in der Wahrnehmung der Auftragnehmer. Das Unternehmen erwartete von den Auftragnehmern mit Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit, dass sie sich zu diesem proaktiven Ansatz zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz bekennen und diesen befolgen ungeachtet des aktuellen Wirtschaftsklimas und der Auftragslage.

Unterauftragnehmer wurden ermutigt, Anregungen für die Verbesserung von Arbeitsverfahren zu fördern. In einem speziellen Projekt bedeutete dies, dass sich von den einzelnen Subunternehmern jeweils ein Vorgesetzter oder eine Führungskraft dabei abwechselten, täglich eine Sicherheitsbegehung auf dem gesamten Arbeitsgelände durchzuführen. Dies trug dazu bei, dass alle Unterauftragnehmer enger zusammenarbeiteten und die Arbeiten der anderen Gewerke stärker berücksichtigt wurden. Die Unterauftragnehmer sind dadurch nun viel offener und auch dazu bereit, das Personal von anderen Unternehmen anzusprechen, wenn sie unsichere Arbeitsweisen beobachten oder sich abzustimmen, wenn potentielle Probleme in eigenen oder anderen Arbeitsbereichen erkannt werden.

Morgendliche Sicherheitstreffen mit allen Auftragnehmern in Kombination mit der täglichen Kontrolle trugen während der Projektdurchführung ebenfalls zu einem Integrationsgefühl der unterschiedlichen Auftragnehmer bei. Dies wiederum hat zur Verbesserung der Beziehung zwischen Auftraggeber und -nehmer geführt, wodurch für ihn die Chancen steigen, in die Liste der zugelassenen Bieter des Auftraggebers aufgenommen zu werden und sich neue Aufträge zu sichern.

Auszug aus Quelle (3)

Im Rahmen eines großen Bauprojekts in Großbritannien wurden mehrere strategische Initiativen eingeleitet, um gemeinschaftliche und kontinuierliche Arbeitsbeziehungen zu den Auftragnehmern zu fördern. Die Initiative mit dem Namen *Front-line Leadership Program* sollte dazu beitragen, dass Vorgesetzte ihre Führungskompetenzen durch neue Denkansätze ausbauen, um sie in ihren täglichen Aufgaben zu unterstützen und gleichzeitig weiteren Fortschritt zu fördern. Das Sicherheits-, Gesundheits- und Führungs-Team (SGFT) bestand aus Geschäftsführern des Auftraggebers und der Auftragnehmer der ersten Ebene (Hauptauftragnehmer mit Gesamtprojektverantwortung). Das Team traf sich regelmäßig, um die Gesundheits- und Arbeitsschutzleistung zu besprechen, neue Trends und Anreize zu erörtern und einen Konsens für eine übergreifende Strategie für ein Programm zur Verbesserung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes zu finden. Regelmäßig wurden Foren und Workshops mit den Arbeitssicherheitsmanagern der Auftragnehmer zur Überprüfung von Audit- und Umfrageergebnissen und zum Austausch über Konzepte guter Praxis und Ideen,

Beispiele guter Praxis

die im Rahmen der unterschiedlichen Aufträge ermittelt wurden, abgehalten. Auf der Seite der Auftraggeber wurde unter anderem die Initiative „Verhalten beeinflusst Verhalten“ entwickelt. Diese diente der Verbesserung der Gesundheits- und Arbeitsschutzstandards und der Erreichung der festgelegten Ziele. Zudem sollte das Eigenpersonal des Auftraggebers durch die Initiative ein besseres Verständnis dafür entwickeln, wie sich ihr Verhalten auf das Verhalten des Personals der Auftragnehmer auswirkt. Arbeitsgruppen beschäftigten sich mit der Umsetzung der „Goldenen Regeln der Vision Zero“, die jeweils überprüft und deren Fokus angepasst wurde, um, je nach den gesetzten Prioritäten und den aufgetretenen Problemen, aufgabenspezifische Initiativen in den Vordergrund zu stellen.

Das Belohnungs- und Anerkennungskonzept *Gateway* gab den Auftragnehmern die Möglichkeit, ihre eigenen innovativen und inspirierenden Programme zu präsentieren. Lieferverträge wurden anhand der Vision Zero-Ziele des Auftraggebers im Hinblick auf Führung, Gestaltung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Kommunikation und Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz- und Leistungsmanagement bewertet. Abhängig vom Ergebnis wurde der Status *Basis*, *Auszeichnung* oder *Inspiration* vergeben. Alle während dieser Bewertungen identifizierten Beispiele guter Praxis wurden danach projektweit über sogenannte Inspirationsberichte verbreitet. Leistungsbasierte Auszeichnungen wiederum wurden genutzt, um einen Anreiz für Exzellenz im Arbeitsschutz zu schaffen und das bereits erreichte Exzellenz-Niveau zu messen, zu würdigen und zu feiern.

Auftragnehmer der ersten Ebene wurden befähigt, eigene Verfahren und Systeme zur Erfüllung der Auftraggeberziele zu entwickeln. Der Auftraggeber legte viel Wert auf die Auftragnehmerauswahl, gab diesen die Gelegenheit, eigene Beispiele guter Praxis zu entwickeln und ihre Leistung unter Einsatz ihrer eigenen betrieblichen Prozesse, soweit durchführbar, zu steigern.

7. Bewertung

Auszug aus Quelle (9)

Unternehmen können Nutzen aus früheren Erfahrungen anderer Unternehmen ziehen, die bereit sind, gute Praxis, Kenntnisse und Innovationen im Arbeitsschutzmanagement, die sich aus der Zusammenarbeit mit Auftragnehmern ergeben haben, zu teilen. Nach dem erfolgreichen Abschluss eines großen Bauprojektes in Großbritannien wurde eine Webseite namens *Learning Legacy* (zu Dt. etwa Lernvermächtnis) und eine Initiative entwickelt, um die Lehren und

Beispiele guter Praxis

Erfahrungen zu verbreiten, die sich im Zusammenhang mit dem Einsatz von Auftragnehmern in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement, Umweltmanagement, Nachhaltigkeit, Beschaffung, Projektmanagement und Ingenieurtechnik gezeigt hatten.

Es wurde Zugang zu Fallstudien und Arbeitsverfahren gewährt, die die Vorteile des Einsatzes von Frühindikatoren im Arbeitsschutz aufzeigten. Mithilfe dieser Indikatoren können die Maßnahmen gemessen werden, die von den Auftragnehmern zur Schaffung von gesunden und sicheren Arbeitsbedingungen ergriffen werden. Dies stellte sich als Verbesserung gegenüber der einfachen Analyse traditioneller Spätindikatoren, wie z. B. Unfallhäufigkeit, heraus.

Besonders wertvoll waren die Ergebnisse für Projekte, bei denen eine Reihe von Auftragnehmern in verschiedenen Gewerken zum Einsatz kam. Ein gemeinsamer Rahmen für die Leistungssicherung (*Performance Assurance Framework*) ermöglichte den Vergleich der Auftragnehmerleistungen, wodurch diese motiviert wurden, die höchstmöglichen Standards zu erreichen. Handlungshilfen mit guter Praxis für spezielle Tätigkeiten und den dafür erforderlichen Kenntnissen wurden erstellt. Die menschenbezogenen und organisatorischen Initiativen der Auftragnehmer und die Verfahren zur Mitarbeiterbindung wurden überprüft, um zu ermitteln, wie sich diese im Verhältnis zu der übergreifenden Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstrategie des Auftraggebers positionierten. Erfahrene Auftragnehmer lieferten darüber hinaus Nachweise für Verfahren, die die Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz förderten.

Der Zugang zu diesen Informationen hat sich als große Hilfe für Unternehmen herausgestellt, die ihr Verfahren zur Auftragnehmerauswahl verbessern möchten. Dies war auch insofern bedeutsam, da der Auftraggeber letztendlich feststellen musste, dass die niedrigsten Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstandards, die akzeptiert und gezeigt werden, zugleich die höchstmöglichen Standards sind, bei denen erwartet werden kann, dass sie erreicht werden.

8. Prozessverbesserung

Auszug aus Quelle (4)

Verfahren zur Verbesserung der Beauftragung und Zusammenarbeit mit Auftragnehmern müssen sich nicht nur auf die Bewertung von einzelnen Aufträgen beschränken, sondern können auch an Strategien auf Branchenebene anknüpfen. Die Energiewirtschaft in Großbritannien widmete ein ganzes Jahresthema im Rahmen ihrer übergreifenden Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstrategie *Powering Improvement* der Durchsicht von Unternehmenserfahrungen

Beispiele guter Praxis

in der Zusammenarbeit mit Auftragnehmern und dem Lernen von den Auftragnehmern selber. In einer Branche, in der Auftragnehmer den Großteil der Arbeitskräfte stellen, wurde dies als wichtig und notwendig erachtet. Zudem wollte man auf den bestehenden Beziehungen zwischen den Strategiepartnern aufbauen. Dies wird als vorbildlicher Ansatz für die Sensibilisierung und Verbesserung der Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstandards in dieser Branche betrachtet. Mit dem Jahresthema *Auftragnehmer* hatte man sich das Ziel gesetzt, das partnerschaftliche Arbeiten zwischen der Energiewirtschaft und ihren Auftragnehmern zu unterstreichen, die Zusammenarbeit zu fördern und sicherzustellen, dass die bestehenden Verfahren, die Sicherheit aller Personen garantieren, die die Betriebsstätten der Unternehmen betreten, auf diesen Anlagen betreiben oder auf diesen arbeiten. Ein Erfüllungsplan, den alle Interessensvertreter unterzeichneten, legte eine Reihe von Erfolgen und Ergebnissen fest, wobei der Fokus auf dem Austausch von guter Praxis zum Umgang mit häufig vorkommenden Gefährdungen in der Branche lag. Dazu musste die Kommunikation verbessert und ggf. Sicherheitsallianzen und -rahmenpläne entwickelt werden. Verschiedene Veranstaltungen wurden in diesem Zusammenhang abgehalten, u. a. nationale Workshops, Auftragnehmerpräsentationen auf industrieübergreifenden Foren sowie individuelle Unternehmens-Workshops, die gemeinsam mit Auftragnehmern durchgeführt wurden. Auf diese Weise wurden Tätigkeiten, die von Auftragnehmern im Auftrag des Gastunternehmens ausgeführt wurden, sowie gemeinsame Initiativen hervorgehoben.

Schwerpunkte waren:

- Auftragnehmerforen und Expertenteams zur Beaufsichtigung von Projekten
- Gemeinsame Bewertung von Ausbildung und Qualifikation
- Anforderungen an die Ausbildung von Lehrlingen
- Gemeinsame Gefährdungsbeurteilungen
- Vor-Ort-Audits
- Erkenntnisse aus Vorkommnissen und Aspekte des Unternehmensgedächtnisses
- Bewerbung von Fallstudien zu häufig vorkommenden Branchengefährdungen inklusive der Anwendung neuer Technologien
- Unternehmensverhalten und Programme zur Sicherheitskultur
- Steuerung von spezifischen Arbeiten mit erhöhter Gefährdung (Fahr-, Oberleitungs-, Baumschnittarbeiten)

Die Lern- und Fallstudien wurden in einem Jahresfortschrittsbericht und in einer Rundschau zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz zusammengestellt,

Beispiele guter Praxis

die auf der *Powering Improvement*-Website verfügbar sind. Diese Überprüfung des Ansatzes zur Zusammenarbeit mit Auftragnehmern und das Lernen von deren Fachwissen und aus den von ihnen umgesetzten Projekten war für die Unternehmen und ihre Rolle als Auftraggeber sehr wertvoll und trug zur Verbesserung der bestehenden Beziehungen mit ihren Auftragnehmern bei. Diese Erfahrung wiederum wird dazu beitragen, das Management neuer Projekte und Aufträge nach dem Lebenszyklus zu gestalten.

Auszug aus Quelle (24)

Durch kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung des Arbeitsschutz-Management-Systems sowie innovative Programme zum Arbeitsschutz konnte das betreffende Unternehmen die Unfallzahlen für eigene Mitarbeiter und für Mitarbeiter von Partnerfirmen deutlich senken. Um effektive Ansätze zu finden, wurde der gesamte Prozess einer Zusammenarbeit in einzelne Schritte zerlegt und überprüft, mit welchen Maßnahmen der Arbeitsschutz Einfluss nehmen kann. Nach Identifikation von 24 Ansatzelementen wurde jedes einzelne analysiert und festgelegt, mit welchen Maßnahmen weitere Erfolge erzielt werden können.

Dabei wurde von Anfang an auf ein gestuftes, mehrjähriges Projekt gesetzt. Ziel war und ist es, Mitarbeiter von Partnerfirmen so zu behandeln wie eigene Mitarbeiter und den Fokus auf Prävention und Entwicklung der Arbeitsschutzkultur zu legen, um somit Unfälle nachhaltig zu vermeiden. Das erarbeitete Konzept zielt mit einem umfassenden Managementansatz auf eine systematische, nachhaltige Verbesserung im Arbeitsschutz. Besonders hierbei ist, dass das Unternehmen nicht nur Arbeitsschutz bei seinen Lieferanten einfordert, sondern diese bei der Umsetzung intensiv durch konkrete Maßnahmen unterstützt und fördert. Das Arbeitsschutz-Partnerfirmen-Management ist insbesondere erfolgreich, wenn die unterschiedlichen Maßnahmen der einzelnen Elemente ineinandergreifen und konsequent umgesetzt werden. Der Übergang von der „Fremdfirma“ zum Partner ist ein wesentlicher Kulturschritt, der jedoch langfristige Maßnahmen erfordert. Die Ergebnisse zeigen sich in sinkenden Unfallzahlen. So sank bei den Partnerfirmen die LTIF-Quote (*LTIF = Lost Time Injury Frequency*) um bis zu 30 Prozent und liegt auf vielen Baustellen im einstelligen Bereich.

Literaturverzeichnis

Englischsprachige Literatur

- 1) Australian Safety & Compensation Council, Guidance on Occupational Health & Safety in Government Procurement, 2006
- 2) British Safety Council, Transforming the Culture of Workplace Health & Safety Report, 2010
- 3) Crossrail, 2015 Health & Safety Annual Report: Moving London Forward, 2015
- 4) Energy Networks Association, 2015 Powering Improvement Annual Progress Report & SHE Review, Working with Contractors, 2015 (www.poweringimprovement.org)
- 5) European Agency for Safety & Health at Work, E-Facts 62, Safe Maintenance: Working with Contractors and Subcontractors, 2012
- 6) Institution of Occupational Health & Safety, Global Best Practices in Contractor Safety IOSH Good Practice Guidelines, 2014
- 7) ISSA Electricity Section, Guidance for the Management of Health & Safety Performance; Supporting and Empowering Middle Level Managers in the Electricity Industry, 2015
- 8) London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games, Learning Legacy: Lessons Learned from Planning and Staging the London 2012 Games, Health & Safety Induction for Games Workforce, 2012
- 9) London Olympic Delivery Authority, Learning Legacy: Lessons Learned from Planning and Staging the London 2012 Games, Health & Safety Environment Standard, 2011
- 10) The Campbell Institute National Safety Council, Best Practices in Contractor Management Report, 2015
- 11) Tideway, Reconnecting London with the River Thames: Delivering a Lasting Legacy, 2017
- 12) UK Health & Safety Executive, Using Contractors a Brief Guide, INDG 368, 2012
- 13) UK Health & Safety Executive, Managing Contractors a Guide for Employers, HSG 159, 2011
- 14) Worksafe, Victoria Advisory Service Australia, Guidance Note: Contractor Management, 2011

Literaturverzeichnis**Deutschsprachige Literatur**

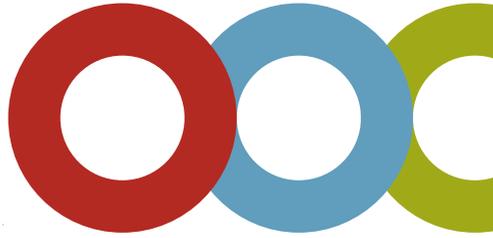
- 15) Berufsgenossenschaft Holz und Metall (Hg.): BGI 865 – Einsatz von Fremdfirmen im Rahmen von Werkverträgen, Mainz: Ausgabe 2010.
- 16) Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie: Fremdfirmenmanagement – Ein Leitfaden für die Praxis, Heidelberg: Jedermann Verlag, 2012.
- 17) Chem-Trend (Deutschland) GmbH: Safety-Raum für Fremdfirmen-Management, BG RCI Förderpreisbeitrag 2013.
- 18) Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (Hg.): Beispiele guter Praxis für KMU, Berlin: 2015.
- 19) ExxonMobil Production: Neu im Betrieb: Systematische Risikominimierung beim Fremdfirmeneinsatz, BG RCI Förderpreisbeitrag 2009.
- 20) ExxonMobil Production Deutschland GmbH: Loss Prevention System – Safety-Coach-Konzept, BG RCI Förderpreisbeitrag 2015.
- 21) Gröner, Harald; Roelofs, Ansgar; Hank, Ulrich: Aspekte im Umgang mit Partnerfirmen im Arbeitsschutz. In: VGB PowerTech, 7/2011, S.85-91.
- 22) OPTERRA Zement GmbH Werk Wössingen: Einrichtung einer Sicherheitszentrale bei Großreparaturen, BG RCI Förderpreisbeitrag 2017.
- 23) RA Dr. J. Schliephacke (Eisenbahn-Unfallkasse): Sicherheit und Gesundheitsschutz organisieren – Einsatz von Fremdpersonal im Unternehmen, Frankfurt a. Main: 2006.
- 24) RWE Power AG, Hauptverwaltung: Sicher vorWEg mit Partnerfirmen, BG RCI Förderpreisbeitrag 2013.
- 25) RWE Power AG, Tagebau Hambach: Koordination von Arbeitsgruppen auf Baustellen, BG RCI Sonderpreis 2014.
- 26) Schorling, Elke; Petermann, Olaf; Wulff, Kerstin (Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse): Leitfaden Recht – Arbeitssicherheit bei der Zusammenarbeit von Betrieben, Köln: 2011.
- 27) Stora Enso Sachsen GmbH: Sicherheitskonzept beim Großumbau, BG RCI Förderpreisbeitrag 2013.
- 28) Südzucker AG: Meldeverfahren am Notfall-Sammelplatz, BG RCI Förderpreisbeitrag 2016.
- 29) Südzucker AG, Werk Offstein: Schnelle Bereitstellung der werksinternen Notrufnummern, BG RCI Sonderpreis 2012.
- 30) Universität Stuttgart, Dezernat VI: Richtlinie für den Einsatz von Fremdfirmen auf dem Gelände der Universität Stuttgart, Stuttgart: 2002.

Literaturverzeichnis

- 31) Vattenfall Europe Mining AG, Tagebau Welzow-Süd: Zentraler Info-Punkt für Servicepartner und Beschäftigte, BG RCI Förderpreisbeitrag 2015.

Spanischsprachige Literatur

- 32) Comité Colombiano de la CIER – COCIER: Guía para la gestión de seguridad y salud en el trabajo de contratistas y subcontratistas del sector eléctrico, Medellín, Colombia: 2018.
- 33) Confederación Española de Organizaciones Empresariales: Aplicaciones informáticas de apoyo empresarial en materia de Prevención de Riesgos Laborales 2018, 2018.



Die VISION ZERO-Strategie der IVSS

Unfälle am Arbeitsplatz und Berufskrankheiten sind weder schicksalhaft noch unvermeidlich – sie haben immer Ursachen. Durch die Schaffung einer wirksamen Präventionskultur am Arbeitsplatz können die Ursachen für arbeitsbedingte Unfälle, Berufskrankheiten und menschliches Leid vermieden werden. Sieben Goldene Regeln wurden erarbeitet, um das VISION ZERO-Konzept erfolgreich am Arbeitsplatz zu etablieren.

7 Goldene Regeln für VISION ZERO

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

Machen Sie bei der Kampagne mit

Besuchen Sie die VISION ZERO-Website (www.visionzero.global) für weitere Informationen und Praxisbeispiele. Melden Sie sich online an, um sich der weltweiten Gemeinschaft von VISION ZERO-Unternehmen anzuschließen.

Diese Veröffentlichung leistet einen Beitrag zur internationalen Kampagne der IVSS

VISION ZERO

Safety.Health.Wellbeing.



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Internationale Sektion für Elektrizität

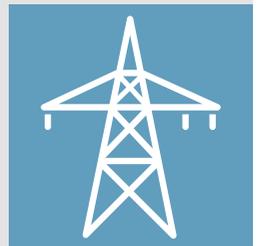
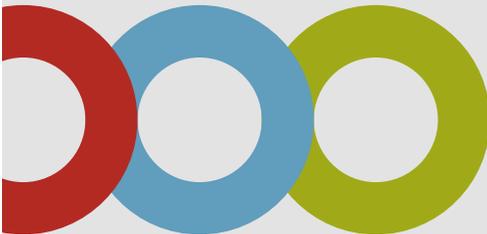


IVSS – Internationale Sektion Elektrizität

Die Sektion Elektrizität wurde 1970 gegründet und hat ihren Sitz in Köln, Deutschland. Die Sektion stützt sich auf die Mitarbeit von mehr als 50 Mitgliedern aus über 20 Ländern. Ihre Aufgabe ist, den internationalen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Bereich der Erzeugung und Verteilung von elektrischem Strom sowie bei der Nutzung von Elektrizität und Gas zu unterstützen. Die Sektion fördert den internationalen Erfahrungsaustausch unter Experten zum

Arbeits- und Gesundheitsschutz in diesem Wirtschaftssektor mit Symposien, Workshops, internationalen Arbeitsgruppen und Schulungsmaßnahmen hinsichtlich aktueller Fragestellungen zum Gesundheitsschutz.

Eine zentrale Aufgabe der Sektion ist die Organisation des Internationalen Media Festivals für Prävention als integraler Bestandteil des alle drei Jahre stattfindenden Weltkongresses für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Das Media Festival gibt einen Überblick über Film- und Multimediaproduktionen aus aller Welt zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz.



Internationale Sektion der IVSS für Elektrizität, Gas und Wasser

c/o BG Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
Gustav-Heinemann-Ufer 130 | 50968 Köln | Deutschland
Tel.: +49 221 3778 6007 | Fax: +49 221 3778 196007
E-Mail: electricity@bgetem.de

www.issa.int/prevention-electricity