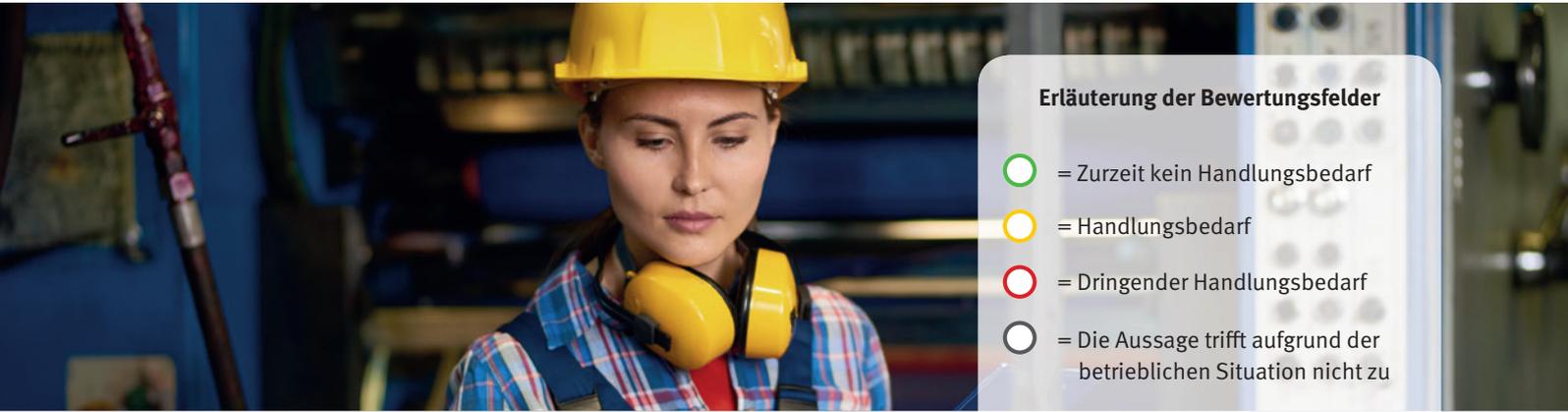




VISION ZERO.

Ziele definieren – Programm aufstellen

Leitfaden zur Umsetzung von Erfolgsfaktor 3



Erläuterung der Bewertungsfelder

- = Zurzeit kein Handlungsbedarf
- = Handlungsbedarf
- = Dringender Handlungsbedarf
- = Die Aussage trifft aufgrund der betrieblichen Situation nicht zu

1 Klare Ziele festlegen

Unsere Ziele sind SMART (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert).

Wer Ziele festlegen möchte, muss zunächst eine Standortbestimmung vornehmen. Eine Orientierung ausschließlich an Unfallereignissen ist dabei meist nicht ausreichend, denn sie spiegeln nur bedingt das tatsächliche Niveau von Sicherheit und Gesundheit in einem Unternehmen wider.

Viel besser ist es, die Arbeitsschutzorganisation zu analysieren, um daraus konkrete Ziele und Maßnahmen abzuleiten.

Wie kann das in der Praxis aussehen? Stellen Sie sich zunächst folgende Fragen:

- Was läuft in puncto Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gut?
- Was könnte besser laufen?

Die notwendigen Informationen dazu erhalten Sie aus:

- Auswertungen von Begehungen und Beobachtungen vor Ort (eventuell auch durch externe Unterstützung),
- Befragungen und Gesprächen mit Beschäftigten,
- dem Vergleich mit anderen Unternehmen,
- Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung,
- Selbstchecks, zum Beispiel mit dem VISION ZERO-Leitfaden,
- Unfällen im Unternehmen und aus der Branche.

Die Ziele, die Sie daraus ableiten, sollen einen konkret zu erreichenden Zustand beschreiben. Dabei können folgende Fragen behilflich sein:

- Was genau soll sich verändern?
- Für wen machen wir das?
- Woran messe ich das Ergebnis?
- Warum machen wir das?

Die Antworten auf die beiden Fragen „Für wen machen wir das?“ und „Warum machen wir das?“ dienen zur Motivation aller Beteiligten.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt jedoch in der Formulierung der Ziele. Ein griffig formuliertes Ziel, das einen konkret zu erreichenden Zustand definiert, ist das A und O eines jeden Zielsystems. Ein motivierendes, nachvollziehbares Ziel bleibt in den Köpfen haften und spornt zu Verbesserungen an.

Die klassische Managementlehre definiert die SMART-Methode zur Formulierung von Zielen:

- (S)pezifisch
- (M)essbar
- (A)ngemessen
- (R)elevanter
- (T)erminiert

Die folgenden Checkpunkte sollen Ihnen Anregungen geben, wie Sie von einer fundierten Analyse zu konkreten Zielen gelangen.

Wie sieht es in Ihrem Betrieb aus?

1.1 Unsere Ziele basieren auf der Analyse der aktuellen Situation, der (Beinahe-)Unfälle und Ausfallzeiten.	Einzelbewertung	Gesamtbewertung
Als Basis für die Festlegungen unserer Ziele dienen die Gefährdungsbeurteilung, die Auswertung von Mängellisten, Abweichungen aus Begehungen und Beobachtungen vor Ort sowie die Ursachen von Unfällen und Beinahe-Unfällen.	○ ○ ○ ○	
Unser Verbesserungspotenzial für Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen haben wir anhand des Leitfadens „VISION ZERO. Null Unfälle – gesund arbeiten!“ ermittelt.	○ ○ ○ ○	

Fortsetzung 1.1

Um unser Verbesserungspotenzial zu ermitteln, haben wir den Selbstcheck „Arbeitsschutz mit System“ durchgeführt.		
Zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens unserer Beschäftigten haben wir Ziele entwickelt. Sie basieren auf der Auswertung von Ausfalltagen, Gesundheitsproblemen oder Anregungen unserer Beschäftigten.		

1.2 Unsere Ziele sind S.M.A.R.T.!	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Unsere Ziele sind (S)pezifisch und (M)essbar. Das heißt, sie sind konkret formuliert, und wir können ermitteln, wann ein Ziel erreicht ist.		
Unsere Ziele sind (A)ngemessen. Das heißt, sie entsprechen den gegebenen Umständen.		
Unsere Ziele sind (R)elevant und (T)erminiert. Das heißt, wir haben eine konkrete Antwort auf die Fragen: „Warum machen wir das?“ und „Bis wann wollen wir unser Ziel erreicht haben?“		

1.3 Die Ziele für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sind allen Führungskräften und Beschäftigten bekannt.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Unsere Ziele sind schriftlich fixiert und von der Unternehmensleitung unterzeichnet. Sie hängen für alle gut sichtbar aus.		
Alle Führungskräfte und Beschäftigten kennen und verstehen die Ziele zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.		
Unsere Führungskräfte sind durch persönliche Zielvereinbarungen aktiv in die Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele eingebunden. Durch jährliche Mitarbeitergespräche erfolgt eine individuelle Bewertung.		
Wir erläutern neuen Beschäftigten unsere Ziele zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, damit sie von Anfang an zur Zielerreichung beitragen können.		

1.4 Unser langfristiges Ziel ist die systematische Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Alle Führungskräfte erhalten vor Übernahme ihrer Führungsverantwortung eine Schulung zum Thema „Verantwortung im Arbeitsschutz“.		
Wir haben in unserem Unternehmen ein Arbeitsschutz-Management-System (AMS) eingeführt: „Arbeitsschutz mit System“ der BG RCI oder ISO 45001		
Wir haben in unserem Unternehmen ein Gesundheits-Management-System (GMS) eingeführt.		



Erläuterung der Bewertungsfelder

- = Zurzeit kein Handlungsbedarf
- = Handlungsbedarf
- = Dringender Handlungsbedarf
- = Die Aussage trifft aufgrund der betrieblichen Situation nicht zu

2 Aktionen und Programme planen

Um die Ziele zu erreichen, müssen konkrete Aktionen und Programme umgesetzt werden.

Die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit in einem Unternehmen kann nur durch konkretes Handeln erreicht werden. Dieses Handeln spiegelt sich in der Planung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen wider. Dazu müssen Aufgaben verteilt, Verantwortlichkeiten festgelegt und Termine gesetzt werden.

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten mit Maßnahmen- oder Aktionsplänen. Diese Pläne sind übersichtlich, leicht verständlich und werden kontinuierlich aktualisiert. Sie verschaffen allen Beteiligten einen schnellen Überblick über anstehende Aufgaben, erledigte Punkte und offene Maßnahmen. Sie können somit auch als Grundlage für die Planung von Personal und Budget dienen. Eine regelmäßige Terminverfolgung und Auswertung des Maßnah-

menplanes ist unbedingt erforderlich. Dies kann zum Beispiel im Rahmen der Sitzung des Arbeitsschutzausschusses (ASA) oder in Führungskräftemeetings erfolgen.

Ein gut geführter Maßnahmenplan ist auch Ansporn und Motivation für die Beschäftigten. Durch regelmäßige Veröffentlichung liefert er einen Überblick über geplante und erfolgte Aktionen und Investitionen. Besonders bei Maßnahmen, die eine längerfristige Planung und Budgetierung benötigen, werden die Beschäftigten so informiert.

Die folgenden Checkpunkte werden Ihnen helfen, einen Maßnahmenplan für Ihr Unternehmen zu erstellen und fortzuschreiben.

Wie sieht es in Ihrem Betrieb aus?

2.1 Ich plane Maßnahmen auf Grundlage bereits aufgetretener Ereignisse.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Ich führe einen Maßnahmen- oder Aktionsplan, der regelmäßig und anlassbezogen fortgeschrieben wird. In diesem Plan sind Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt (siehe Beispiel Maßnahmenplan S. 14).		
Den Bearbeitungsstand des Maßnahmen- oder Aktionsplans prüfe ich regelmäßig, zum Beispiel im Rahmen der ASA-Sitzung.		
Ich veranlasse, dass die Wirksamkeit der Maßnahmen systematisch geprüft wird, zum Beispiel in Form von Betriebsbegehungen.		
Ich habe organisiert, dass ein regelmäßiger Abgleich zwischen der Gefährdungsbeurteilung und dem Maßnahmenplan stattfindet.		

2.2 Ich plane Aktionen und Programme, um sichere Zustände zu erreichen und Unfälle und Störungen zu vermeiden.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Wir führen regelmäßig Sicherheitsbegehungen oder Audits durch. Die Beobachtungen vor Ort sowie die Gespräche mit den Beschäftigten dienen als wichtige Quelle zur Planung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen.		
Ich Sorge dafür, dass die Beschäftigten durch gezielte Aktionen und Kampagnen zu bestimmten Unfallschwerpunkten oder Gesundheitsthemen geschult und sensibilisiert werden.		
Ich informiere mich regelmäßig über aktuelle Unfälle der Branche, z. B. in Fachzeitschriften oder durch Beratungen mit Arbeitsschutzexperten. Erforderliche Aktionen nehme ich in den Maßnahmenplan auf.		
Ich habe veranlasst, dass unseren Beschäftigten ein professioneller Beratungsdienst für berufliche und persönliche Problemsituationen zur Verfügung steht, um ihnen frühzeitig gute Lösungen anzubieten.		

2.3 Zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit haben wir Verhaltensregeln für alle Beschäftigten definiert.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Auf Grundlage von Unfällen und Beobachtungen im Unternehmen sowie den Erfahrungen der Branche haben wir für alle Beschäftigten Regeln zum sicheren Verhalten festgelegt (siehe Praxisbeispiel Seite 17).		
Allen Beschäftigten sind die Regeln zum sicheren Verhalten bekannt. Sie haben sich schriftlich zu deren Einhaltung verpflichtet (z. B. im Rahmen des Arbeitsvertrages).		
Unseren Fremdfirmen sind die Verhaltensregeln für sicheres Arbeiten bekannt. Sie werden dahingehend unterwiesen und zur Einhaltung verpflichtet.		
Im Rahmen von Sicherheitsbegehungen überprüfe ich die Einhaltung unserer Verhaltensregeln.		



Erläuterung der Bewertungsfelder

- = Zurzeit kein Handlungsbedarf
- = Handlungsbedarf
- = Dringender Handlungsbedarf
- = Die Aussage trifft aufgrund der betrieblichen Situation nicht zu

3 Kennzahlen definieren

Die Umsetzung der Ziele kann mit Hilfe von Kennzahlen dargestellt werden. Kennzahlen schaffen Klarheit.

Beim Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist es mitunter schwierig, konkrete Erfolge darzustellen. Das liegt daran, dass die vielen kleinen Schritte und Maßnahmen, die geplant und umgesetzt werden, selten thematisiert werden.

Gut gewählte Kennzahlen können dabei behilflich sein, Sicherheit und Gesundheit als Unternehmensziele darzustellen und auch positiv darüber zu berichten und zu kommunizieren. Dadurch können die Beschäftigten besser beteiligt, motiviert und gelobt werden.

Ein Beispiel: Die Umsetzung des Erfolgsfaktors 7 „Motivation durch Beteiligung“ der VISION ZERO-Strategie lässt sich durch folgende Kennzahlen belegen:

- Anzahl der internen Meldungen von Mängeln oder Beinahe-Unfällen
- Teilnahme an Schulungen der BG RCI
- Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen

Kennzahlen schaffen somit Klarheit, wo genau Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele stehen.

Wie sieht es in Ihrem Betrieb aus?

3.1 Ich habe geeignete Kennzahlen für Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzziele festgelegt.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Ich habe Kennzahlen auf der Grundlage unserer Ziele festgelegt. Sie werden regelmäßig erfasst und überprüft und sind der Ausgangspunkt für die jährliche Auswertung unserer Verbesserungsziele.	○ ○ ○ ○	
Ich habe eine verantwortliche Person bestimmt, die die Kennzahlen regelmäßig erfasst, auswertet und an die Unternehmensführung berichtet.	○ ○ ○ ○	👍
Die Kennzahlen dienen als Grundlage zur Auswertung der persönlichen Ziele meiner Führungskräfte.	○ ○ ○ ○	👍
Ich überprüfe jährlich, ob die erfassten Kennzahlen die Ziele widerspiegeln.	○ ○ ○ ○	👎
3.2 Anhand unserer Kennzahlen kann ich eine Entwicklung im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abbilden.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Ich kann Verbesserungen konkret benennen und mit Kennzahlen belegen (z. B. Erhöhung der Trageakzeptanz für Schutzbrillen im Laufe der letzten beiden Jahre von 20 % auf 90 %).	○ ○ ○ ○	👍
Die Kennzahlen umfassen alle Unternehmensbereiche, einschließlich Verwaltungs- und Vertriebsabteilungen.	○ ○ ○ ○	👍
3.3 Ich arbeite mit Kennzahlen, die sich in erfolgreichen Unternehmen bewährt haben.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Jede Führungskraft führt mindesten vier Sicherheitsaudits pro Jahr durch. Dabei liegt der Fokus auf Gesprächen mit den Beschäftigten. Die Ergebnisse finden sich in den Kennzahlen wieder.	○ ○ ○ ○	👍
Jeder Unternehmensbereich/jede Abteilung meldet Mängel und Beinahe-Unfälle. Die Anzahl der Meldungen sowie die Mängelbeseitigung sind anhand der Kennzahlen nachvollziehbar.	○ ○ ○ ○	👍
Ich nutze Kennzahlen als Grundlage zur Ursachenforschung. Beispielsweise werden unplanmäßige Instandhaltungsarbeiten erfasst, um Problemschwerpunkte zu ermitteln.	○ ○ ○ ○	👎



Erläuterung der Bewertungsfelder

- = Zurzeit kein Handlungsbedarf
- = Handlungsbedarf
- = Dringender Handlungsbedarf
- = Die Aussage trifft aufgrund der betrieblichen Situation nicht zu

4 Zielerreichung prüfen und einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung anstreben

Für eine nachhaltige Verbesserung muss sich die Kultur im Unternehmen entsprechend entwickeln.

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“

(Philip Rosenthal)

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist ein systematischer Ansatz, dem ein festgelegter Prozess zugrunde liegt. Ziel ist es, dass möglichst viele Beschäftigte Verbesserungsmöglichkeiten stets im Blick haben und die erkannten Potenziale in kleinen Schritten erschlossen werden. KVP geht davon aus, dass Prozesse, Organisation, Gestaltungsmaßnahmen, Arbeitsbedingungen und Kompetenzen regelmäßig weiter verbessert werden können. Dem KVP-Prinzip liegt eine Haltung zugrunde, die sowohl ein Ziel, als auch eine Verhaltensweise im Alltag ist.

Grundlage des KVP ist eine Kultur, die einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, Bereitschaft zum ständigen Ausschauhhalten

nach Verbesserungsmöglichkeiten, Beteiligung aller Beschäftigten und die Verbesserung als Teil der täglichen Arbeit begreift.

Die Basis des KVP bildet als wichtigstes Steuerinstrument der PCDA-Zyklus. PCDA steht für Plan-Do-Check-Act und stellt die einzelnen Schritte dar, die es für eine fortwährende Verbesserung braucht, nämlich 1. Planen; 2. Umsetzen; 3. Prüfen; 4. auf Grundlage des Vorherigen wieder Planen – Umsetzen – Prüfen – usw. Dieses Prinzip ist sehr einfach und in jeder Branche und jedem Unternehmensbereich anwendbar. Der PDCA-Zyklus beginnt mit dem Erkennen und Akzeptieren eines Problems. Es folgt die Suche nach der Ursache, um Verbesserungen zielgerichtet zu initiieren, Lösungen zu entwickeln, Maßnahmen konsequent zu planen, umzusetzen und zu reflektieren.

Die folgenden Checkpunkte führen Sie durch den PDCA-Zyklus und sollen Ihnen helfen, diesen Prozess in Ihrem Unternehmen zu installieren.

Wie sieht es in Ihrem Betrieb aus?

4.1 Plan-Phase: Gehen Sie davon aus, dass jedes Problem seine Lösung bereits enthält. Gehen Sie Problemen nicht aus dem Weg!

Ich sehe jedes Problem als eine Chance zu lernen. Probleme werden benannt und akzeptiert.

Wir haben eine Problemlösungskultur in unserem Unternehmen etabliert. Tritt ein Fehler auf, stellen wir uns folgende Fragen:

- Was genau ist das Problem?
- Wo, wie und wann ist das Problem aufgetreten?
- Wer ist davon betroffen?

Einzelbewertung	Gesamtbewertung
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> ○ ○ ○ ○ </div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> ○ ○ ○ ○ </div>	

Fortsetzung 4.1

<p>Tritt ein Problem auf, gehe ich den Ursachen auf den Grund (z. B. durch Vor-Ort-Beobachtungen). Ich stelle mir die Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum ist das Problem ein Thema? • Worin liegt die Ursache? • Was sind die Folgewirkungen? 		
<p>Sind die Ursachen identifiziert, wird ein konkretes Ziel definiert und entsprechende Maßnahmen festgelegt.</p>		

<h2>4.2 Do-Phase: Ich setze die vereinbarten Maßnahmen um.</h2>	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
<p>Ich Sorge dafür, dass die notwendigen Maßnahmen im Maßnahmenplan dokumentiert werden.</p>		
<p>Ich stelle die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung.</p>		
<p>Als wirksames Steuerinstrument habe ich eine regelmäßige Erfolgskontrolle in Form einer Statusberichterstattung etabliert.</p>		

<h2>4.3 Check-Phase: Ich überprüfe die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen.</h2>	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
<p>Durch eine Kontrolle vor Ort prüfe ich, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden.</p>		
<p>Sind die Ziele nicht oder nur zum Teil erreicht, hinterfrage ich die Ursachen, die zur Abweichung geführt haben. Die Ergebnisse der Analyse werden dokumentiert.</p>		

<h2>4.4 Act-Phase: Ich reflektiere die vorher durchlaufenen Phasen, um die Erfahrungen zu sichern.</h2>	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
<p>Ich nutze die Erfahrungen der vorangegangenen Zyklen für kommende Problemlösungen. Erfolgreiches wird standardisiert, Abweichungen vom Soll stoßen den nächsten PDCA-Zyklus an.</p>		
<p>Ich lege großen Wert darauf, möglichst viele Beschäftigte in den Prozess einzubinden und diesen transparent zu machen.</p>		
<p>Die Anwendung des PDCA-Zyklus ist bei mir zur Gewohnheit geworden. Meine Führungskräfte folgen diesem Beispiel.</p>		