



**VISION ZERO.**

# Ziele definieren – Programm aufstellen

## Leitfaden zur Umsetzung von Erfolgsfaktor 3

# VISION ZERO.

## Null Unfälle – gesund arbeiten!

VISION ZERO ist die zukunftsweisende Präventionsstrategie der BG RCI. Sie basiert auf der Überzeugung, dass alle Unfälle und Berufskrankheiten verhindert werden können. Unser Ziel ist es, dass niemand bei der Arbeit getötet wird, sich schwer verletzt oder erkrankt. Realisieren können wir diese Vision gemeinsam, wenn wir Sicherheit und Gesundheit als elementare Werte erkennen und verantwortungsvoll handeln. Erfolgreiche Prävention schützt Leben und dient letztlich auch dem nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens.

VISION ZERO ist erreichbar, wenn sich engagierte Unternehmerinnen und Unternehmer, motivierte Führungskräfte und wachsame Beschäftigte in die VISION ZERO einbringen und sich für eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung einsetzen. Man muss nicht immer Geld ausgeben, um Sicherheit und Gesundheit im Betrieb zu verbessern. Oft kann mit kleinen Schritten Großes erreicht werden – zum Beispiel durch ein gutes Vorbild, konsequente Führung und bewusstes sicherheits- und gesundheitsorientiertes Handeln.

Auf dem Weg zur individuellen Umsetzung der VISION ZERO in Ihrem Unternehmen stehen wir Ihnen mit zahlreichen Präventionsangeboten zur Seite. Unsere Leistungen reichen von umfassenden Beratungen bis hin zu schlanken Praxishilfen. So erschien unser Leitfaden „VISION ZERO. Null Unfälle – gesund arbeiten!“ in hohen Auflagen in der Druckversion. Neben der interaktiven Version des VISION ZERO-Leitfadens steht Ihnen auch die VISION ZERO-App „Selbstcheck“ zur Verfügung. Nun haben wir unser Erfolgsprodukt weiterentwickelt.

Übrigens: Die VISION ZERO-Strategie der BG RCI wurde inzwischen von der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) weltweit und für alle Branchen übernommen. Der VISION ZERO-Leitfaden steht deshalb bereits in 10 weiteren Sprachen zur Verfügung.

### Erfolgsfaktoren unter der Lupe

Zur Vertiefung der 7 Erfolgsfaktoren stehen Ihnen nun weitere Leitfäden mit kurzen Checklisten, Praxisbeispielen und Handlungshilfen zur Verfügung. Für jeden der 7 Erfolgsfaktoren bieten wir Ihnen einen Vertiefungsleitfaden an:

- 1 Leben Sie Führung**
- 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 Motivieren durch Beteiligung**

Wie im VISION ZERO-Leitfaden sind auch in die 7 Vertiefungsleitfäden Wissen und Erfahrung vieler Expertinnen und Experten eingeflossen. Unser Ziel ist es, Ihnen konkrete und praxisnahe Handlungshilfen und Tipps an die Hand zu geben. Praxisbeispiele veranschaulichen mögliche Vorgehensweisen zur Umsetzung in Ihrem Unternehmen.

### Wie können Sie die Leitfäden nutzen?

Den VISION ZERO-Leitfaden haben Sie bereits absolviert und Handlungsbedarf bei einem der 7 Erfolgsfaktoren entdeckt? Oder ein Erfolgsfaktor interessiert Sie besonders? Dann nehmen Sie sich den passenden Vertiefungsleitfaden zur Hand. Zunächst erhalten Sie einen Überblick zum jeweiligen Erfolgsfaktor. Es folgen kompakte Checklisten zu den wichtigsten Handlungsfeldern. Mit Hilfe der „Ampel“ können Sie dann leicht abschätzen, wo Sie mit Ihrem Betrieb oder Ihre Partnerunternehmen aktuell in Sachen VISION ZERO stehen. Folgendes können Sie dann unternehmen:

#### Anwendungsidee 1: Maßnahmenkatalog erstellen

Sie können die Checkliste Punkt für Punkt durchgehen und aus den Antworten eine Maßnahmenliste erstellen. Hierzu beginnen Sie am besten mit den Checkpunkten, die dringenden Handlungsbedarf erfordern (rote oder gelbe Ampel). Die einzelnen Aussagen enthalten Tipps, was Sie konkret unternehmen können. Treffen einzelne Aussagen auf Ihr Unternehmen nicht zu, dann überspringen Sie diese einfach.



**Anwendungsidee 2: Gemeinsam Lösungen finden**

Sprechen Sie mit Ihren Führungskräften oder Beschäftigten über Handlungsfelder, bei denen nicht alles im grünen Bereich ist. Nutzen Sie unsere Tipps, um in der Diskussion mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten betriebseigene Lösungen zu finden. Eine Manöverkritik entlang kritischer Punkte unterstützt Sie dabei, einen systematischen Verbesserungsprozess anzustoßen. Gemeinsam als relevant erklärte Checkpunkte können zum Beispiel in eine Verpflichtungserklärung für Führungskräfte und Beschäftigte münden oder in eine Betriebsvereinbarung.

**Anwendungsidee 3: Handlungsfelder entdecken**

Nutzen Sie unsere Checklisten, um beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Stellen Sie Ihren Führungskräften oder Beschäftigten die Checklisten zum Ausfüllen zur Verfügung, vergleichen Sie die Einschätzungen und sprechen Sie gemeinsam über die jeweiligen Ergebnisse. Perspektivenwechsel führen häufig Überraschendes zutage – nutzen Sie so den Wissensschatz Ihrer Beschäftigten.

**Anwendungsidee 4: Erfolgsmessungen durchführen**

Messen Sie mit Hilfe der Checklisten den Erfolg Ihrer Arbeitsschutzmaßnahmen. Bearbeiten Sie verschiedene Vertiefungsleitfäden und vergleichen Sie die Ergebnisse der einzelnen Erfolgsfaktoren. Stellen Sie diesen Ergebnissen konkrete Arbeitsschutzmaßnahmen gegenüber, die Sie bereits durchgeführt haben. Oder führen Sie den Check vor und nach einer geplanten Maßnahme durch. Finden Sie so heraus, was in Ihrem Unternehmen wirkt.

Wie setzen Sie unsere Vertiefungsleitfäden für die Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Ihrem Unternehmen ein? Lassen Sie es uns wissen, wir sind gespannt auf Ihre Anwendungsbeispiele!

**Gute Praxis: Beispiele von Mitgliedsunternehmen für Mitgliedsunternehmen**

Welche konkreten Schritte geht Ihr Unternehmen, um das Ziel der VISION ZERO zu erreichen? Mit guten Beispielen aus unseren Mitgliedsunternehmen möchten wir zeigen, was erfolgreiche Unternehmen für die Qualifikation, die Arbeitsschutzorganisa-

tion und die Sensibilisierung der Beschäftigten für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz tun. Dies kann ein kurzer Bericht, ein Interview oder eine Mitarbeiterstory sein – gemeinsam wollen wir besser werden und die Vision „Null Unfälle – gesund arbeiten!“ verwirklichen. Mit

- dem VISION ZERO Förderpreis ([www.bgrci-foerderpreis.de](http://www.bgrci-foerderpreis.de)),
- unseren Praxishilfen ([www.bgrci.de/praevention/praxishilfen](http://www.bgrci.de/praevention/praxishilfen)),
- den Kooperationspartner-Broschüren ([www.bgrci.de/praevention/vision-zero/kooperation](http://www.bgrci.de/praevention/vision-zero/kooperation)),
- unseren Magazinen ([www.bgrci.de/presse-medien/das-bg-rci-magazin](http://www.bgrci.de/presse-medien/das-bg-rci-magazin) und [www.steine-und-erden.net](http://www.steine-und-erden.net)),
- und über unsere VISION ZERO-Website ([www.null-ist-das-ziel.de](http://www.null-ist-das-ziel.de))

möchten wir zeigen, was unsere Mitgliedsbetriebe bereits in Sachen Arbeitsschutz leisten. Gute Beispiele sollen Schule machen – wir wollen voneinander lernen.

Teilen Sie mit uns Ihre Erfahrungen, am Ende profitieren alle von einer sicheren und gesunden Arbeitsumgebung. Senden Sie uns gern eine Nachricht an [redaktion-praevention@bgrci.de](mailto:redaktion-praevention@bgrci.de). Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!

**Gemeinsam zum Ziel: VISION ZERO-Kooperationen**

Die BG RCI unterstützt Mitgliedsunternehmen, Verbände und Gewerkschaften bei der Umsetzung der VISION ZERO im Unternehmen. Geben Sie dem Arbeitsschutz in Ihrem Unternehmen mit der VISION ZERO neue Impulse und werden Sie VISION ZERO-Kooperationspartner. Auch international können Sie auf der Website der IVSS ([visionzero.global/join-us](http://visionzero.global/join-us)) Ihr Bekenntnis zur VISION ZERO abgeben.

Machen Sie Ihr Engagement und Ihre Überzeugung sichtbar! Sind Sie schon dabei? Sprechen Sie uns an, unter: [vision.zero@bgrci.de](mailto:vision.zero@bgrci.de).

Bis heute sind wir

2507

Tage

ohne meldepflichtigen  
Betriebsunfall

### Ziele definieren – Programm aufstellen!

- 1 Klare Ziele festlegen
- 2 Aktionen und Programme planen
- 3 Kennzahlen definieren
- 4 Zielerreichung prüfen und einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung anstreben



## Ziele definieren – Programm aufstellen!

Machen wir die richtigen Dinge und machen wir die Dinge richtig? Wer möchte diese Fragen nicht mit einem klaren „JA“ beantworten?

Wenn Sie sich und Ihr Unternehmen entwickeln möchten, brauchen Sie Ziele. Bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gilt dies genauso, wie in vielen anderen Bereichen. Ohne eine realistische und motivierende Zielformulierung verpuffen gut gedachte Maßnahmen, und wir verschwenden wertvolle Ressourcen.

Klar umrissene Ziele beschreiben Zustände, die man in der Zukunft erreichen will. Sie übersetzen eine Strategie in kleine, erreichbare Schritte.

Jeder möchte sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für sich und seine Beschäftigten. Um dies zu erreichen, müssen alle Unternehmensbereiche berücksichtigt werden. Führungskräfte und Beschäftigte müssen dabei an einem Strang ziehen.

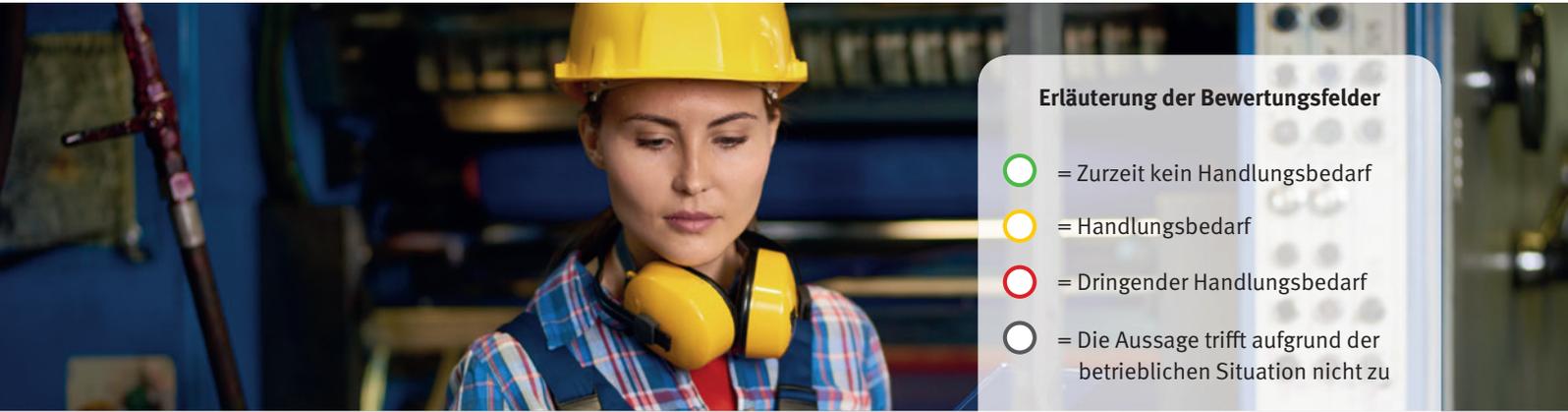
Aber wie kommen Sie zu guten Zielformulierungen, und wie schaffen Sie es, sich auch bei niedrigen Unfallzahlen immer weiter zu verbessern? In welcher Form können Sie alle Beschäftigten und ihre Interessenvertreter noch intensiver in den Prozess der Verbesserung einbinden?

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei,

- geeignete Ziele zur Erhöhung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes in Ihrem Unternehmen zu formulieren,
- die richtigen Maßnahmen zu planen und
- diese mit Kennzahlen zu überprüfen.

Durch die konsequente Arbeit mit konkreten Zielen wird ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Gang gesetzt, der Sie auf dem Weg zur VISION ZERO leitet.

Der Vertiefungsleitfaden stellt eine Ergänzung zum VISION ZERO-Leitfaden dar. Er soll Sie dabei unterstützen, sich systematisch ein Bild über den IST-Zustand in Ihrem Betrieb zu machen, um Defizite zu beleuchten und Stärken weiter auszubauen.



**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?

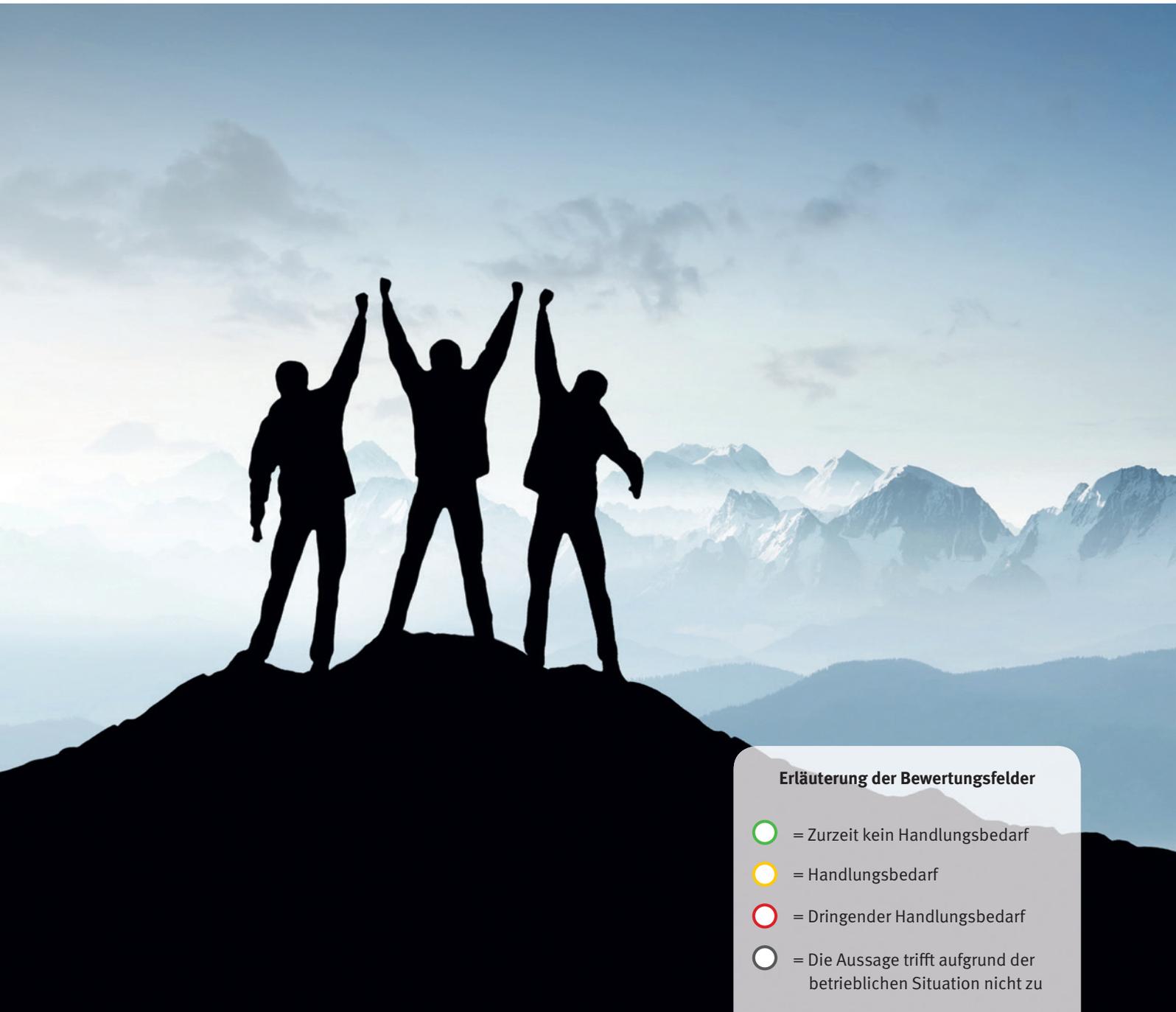
2.1 Ich plane Maßnahmen auf Grundlage bereits aufgetretener Ereignisse.	Einzelbewertung	Gesamt-bewertung
Ich führe einen Maßnahmen- oder Aktionsplan, der regelmäßig und anlassbezogen fortgeschrieben wird. In diesem Plan sind Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt (siehe Beispiel Maßnahmenplan S. 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;"> <span style="color: green;">○</span> <span style="color: yellow;">○</span> <span style="color: red;">○</span> <span style="color: gray;">○</span> </div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: green;">○</span> <span style="color: yellow;">○</span> <span style="color: red;">○</span> <span style="color: gray;">○</span> </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"> <li>• Warum ist das Problem ein Thema?</li> <li>• Worin liegt die Ursache?</li> <li>• Was sind die Folgewirkungen?</li> </ul>		
<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>	<p>Einzelbewertung</p>	<p>Gesamt-bewertung</p>
<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>	<p>Einzelbewertung</p>	<p>Gesamt-bewertung</p>
<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>	<p>Einzelbewertung</p>	<p>Gesamt-bewertung</p>
<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>		

# Praxishilfe

## Aushang „Unsere Ziele“

[Firmenlogo]	Aushang „Unsere Ziele“ (Beispiel)	
--------------	-----------------------------------	--

### 20 % weniger Ausfalltage

	Entwicklung 2014 – 2017				Unsere Ziele 2018 - 2020	
Ausfalltage	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1400						
1200						
1000						
800						
600						
400						
200						
Ausfalltage	2014	2015	2016	2017	2018	2019

Ausfalltage durch Arbeitsunfälle und Krankheit

Wir wollen den Arbeitsschutz für unsere Mitarbeiter ständig verbessern. Um dieses zu erreichen, haben wir unter Beteiligung unserer Mitarbeiter nachfolgende Ziele bis 2020 definiert:

- Durchführung von Kurzunterweisungen (Toolbox-Meetings) mit den Mitarbeitern bedarfs- und gefahrungsbeding
- Regelmäßige Betriebsbegehungen im Abstand von 3 Monaten
- 100 %ige Tragequote der zur Verfügung gestellten PSA
- Angebot zur Gripeschutzimpfung

(Unterschrift Unternehmensleitung)

Anregungen der BG RCI zum Thema „Ziele setzen“ finden Sie auch in unserem Praxishilfe-Ordner „Arbeitsschutz mit System“. Die BG RCI hat hierzu einen Aushang entwickelt, den Unternehmen für ihre betriebliche Praxis nutzen und anpassen können.

# Praxishilfe

## Maßnahmenplan

- BEISPIEL - Maßnahmeplan zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes					
Ziel	Maßnahme	Verantwortlich	Kosten / Antrag	Termin	Erledigt / Kommentar
Durchführung von Kurzunterweisungen (Toolbox-Meetings)	Themen für Kurzunterweisung aufbereiten	Sifa/ BA	----	letzte Freitag im Monat	laufend
	Abteilungsleitern neue Aufgabe erläutern und Zeitplanung besprechen (ca. 15 Minuten pro Monat)	Geschäftsführung	---	Jan 2018	erledigt, Nachbesprechung mit Müller
	Absprache der Themen mit Abteilungsleitern im Rahmen der Monatsberatung; bei Unfallereignissen ist Unfallauswertung Thema	Technischer Leiter	---	jede Monatsberatung	laufend
	Unterweisungsmaterial besorgen (z.B. BGRCI download-portal)	Sifa	100,- monatlich	Jan 2018	erledigt
regelmäßige Betriebsbegehung durch Führungskräfte (mind. Quartalsweise)	Begehungsplan aufstellen	Personalabteilung	---	Feb 2018	erledigt
	PSA für Führungskräfte besorgen	Personalabteilung	500,-	Feb 2018	erledigt
	Checkliste für Begehung erstellen	Sifa/ BA	----	Feb 2018	erledigt
	Schulung der Führungskräfte zur Durchführung der Begehung einschl. Sicherheitsgespräch mit Ma	Sifa	---	Feb 2018	erledigt
100% Tragequote PSA	Mitarbeiter über Maßnahmen und Ziel informieren	Geschäftsführung	---	Betriebs-	erledigt
	PSA - Katalog zusammenstellen				
Angebot der Gripeschutzimpfung	als Kriterium in Checkliste Begehung aufnehmen				
	regelmäßige Rückmeldung über Probleme in ASA-Si Fremdfirmen anschreiben, Nutzung PSA-Katalog an				
	Angebot und Termine einholen				
	Mitarbeiter Informieren				

Ein guter Maßnahmenplan sollte übersichtlich, leicht verständlich und schnell nachvollziehbar sein. Er muss regelmäßig aktualisiert und mit allen in der Verantwortung stehenden Personen abgestimmt werden.

# Praxishilfe Kennzahlen

**- BEISPIEL - Kennzahlen Ziele - Maßnahmen Arbeitssicherheit 2018**

Maßnahmen	Januar		Februar		März		April		Mai		Juni		Juli		August		Sept.		Oktober		SOLL
	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	
<b>Kurzunterweisungen</b>			3	3	8	7	9	9	12	12	19	17	18		21		30		27		30
<b>In Summe</b>																					
Produktionshalle I	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6			7		8		9		10	11
Produktionshalle II	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6			7		8		9		10	11
Verladung	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6			7		8		9		10	11
Vertrieb					1	0				2	2						3				4
Verwaltung					1	1				2	1						3				4

Maßnahmen	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal	
	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST
<b>Sicherheitsbegehungen</b>			6	5	12		18	
<b>Führungskräfte in Summe</b>								
S Stefan			1	1	2		3	
V Verona			1	1	2		3	
T Thomas			1	0	2		3	
F Franz			1	1	2		3	
J Jürgen			1	1	2		3	
S Sabine			1	1	2		3	

Mängel/ Abweichungen aus Sicherheitsbegehungen -Summe	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
davon PSA nicht getragen				
davon Schutzeinrichtung				
davon Verkehrssicherheit				
davon ....				

Mit Hilfe von Kennzahlen und Farben lassen sich SOLL- und IST-Zustand der Maßnahmenumsetzung transparent und übersichtlich dargestellt. Die hier dargestellte Tabelle ist nur ein Beispiel, in welcher Form diese Dokumentation erfolgen könnte.

# Praxishilfe Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- **Was ist noch zu tun ?**  
Neue Ziele und Maßnahmen festlegen

- **Wie soll es sein ?**  
Ziele festlegen

- **Was wurde erreicht ?**  
Umsetzung prüfen

- **Was tun wir und**

Der KVP – Kontinuierliche Verbesserungsprozess – ist als ein andauernder Kreislauf zu verstehen, der nie abgeschlossen ist. Die folgende Darstellung zeigt den theoretischen Gedanken des KVP, der sich durch regelmäßige Anwendung zu einer Grundeinstellung aller Beschäftigten entwickeln wird.

# Praxisbeispiel

## Ausbildung 4.0 – Wir zeigen’s euch!



Auf Grund der relativ hohen Unfallhäufigkeit von Auszubildenden, rief die Firma Dyckerhoff GmbH diese Aktion ins Leben. Ziel ist es, die jungen Beschäftigten von Anfang an aktiv bei den Themen Sicherheit und Gesundheit einzubeziehen. Die Azubis erhielten hierfür die Aufgabe, Unterweisungsthemen selbstständig in Form einer Präsentation oder eines Kurzfilms aufzubereiten (siehe Förderpreis 2017 „Ausbildung 4.0 – Wir zeigen’s euch“).

# Praxisbeispiel

## Sicherheitsberichte



### SICHERHEITSBERICHT

Gefahrenerkennung, Beinahe-Unfall, Verbesserungsvorschlag



**Gefahrenerkennung**  
Wenn man eine unsichere Situation / ein unsicheres Vorgehen erkennt, bevor etwas passiert.

**Beinahe-Unfall**  
Wenn etwas passiert, aber niemand verletzt wird und kein Schaden auftritt.

**Verbesserung**  
An einem Standort, an der Ausrüstung oder einem Prozess; alle Vorschläge oder Maßnahmen, die die Gesundheit, die Sicherheit, das Wohlergehen oder die Arbeitsumgebung verbessern.

Vorgesetzter:

Ich bestätige, dass ich den Inhalt dieses Meldungsformulars und entsprechend gehandelt habe.  
Kästchen ankreuzen

Übergaben an:

UNSER ZIEL = KEINE UNFÄLLE

Ein erfolgreiches Unternehmen der Kunststoffindustrie setzte sich unter dem Motto „Mission: Keine Unfälle. Zero = Hero“ das Ziel, eine neue Sicherheitskultur zu etablieren.

Ein Bestandteil war das Einführen von Sicherheitsberichten, deren zunehmende Zahl zudem als Kennzahl zur Darstellung der gesteigerten Aufmerksamkeit dient.

# Praxisbeispiel

## Goldene Sicherheitsregeln



# GOLDENE SICHERHEITSREGELN





**01**

Ich werde niemals unter Alkohol- oder Drogeneinfluss arbeiten.



**02**

Ich werde niemals unter einer schwebenden Last laufen, stehen oder arbeiten.



**03**

Ich werde niemals Sicherheitskontrollen oder -ausrüstung missbrauchen oder manipulieren.



**04**

Ich werde ausschließlich Arbeiten annehmen, für die ich ausgebildet wurde und hinsichtlich derer ich qualifiziert und autorisiert bin.



**05**

Ich werde immer dafür Sorge tragen, dass alle Energiequellen sicher isoliert sind, bevor ich zu arbeiten beginne.



**06**

Ich werde die für die Tätigkeit nötige persönliche Schutzausrüstung stets

Als Grundlage der Aktion „Zero = Hero“ wurden zudem 6 „Goldene Sicherheitsregeln“ etabliert, deren Einhaltung verbindlich vorgeschrieben wurde.

## Quellenverzeichnis

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter [www.bgrci.de/praevention](http://www.bgrci.de/praevention) und [fachwissen.bgrci.de](http://fachwissen.bgrci.de).

Detailinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung siehe [medienshop.bgrci.de](http://medienshop.bgrci.de).

Ausgewählte Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen stehen im Downloadcenter Prävention unter [downloadcenter.bgrci.de](http://downloadcenter.bgrci.de) zur Verfügung.

Aktuelle Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter [publikationen.dguv.de](http://publikationen.dguv.de) und unter [bgrciuvven.vur.jedermann.de](http://bgrciuvven.vur.jedermann.de) zu finden.

Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten. Weitere Informationen unter [www.kompendium-as.de](http://www.kompendium-as.de).

## Schriften und Informationen der BG RCI

Bezugsquelle: [medienshop.bgrci.de](http://medienshop.bgrci.de)

*Mitgliedsbetriebe der BG RCI können die folgenden Schriften (bis zur nächsten Bezugsquellenangabe) bei der BG RCI in einer der Betriebsgröße angemessenen Anzahl kostenlos beziehen.*

**Merkblatt A 017-1 „Verantwortung der Führungskräfte im Arbeitsschutz – Gefährdungsorientierte Schlüsselfragen zum Merkblatt A 017“:** Schlüsselfragen zur punktuellen Überprüfung der Gefährdungsbeurteilung.

**Merkblatt A 029 „Fremdfirmenmanagement – Ein Leitfaden für die Praxis“:** Formblätter zur Planung und Dokumentation von Fremdfirmeneinsätzen.

**Praxishilfe-Ordner „Arbeitsschutz mit System“:** Organisation des Arbeitsschutzes, Ableitung von Maßnahmen sowie Dokumentation.

**Praxishilfe-Ordner „Gesund im Betrieb“:** Informationen, Checklisten, Handlungshilfen und Unterweisungen zu den Themen Alkohol, Demografie, Hautschutz, Herz-Kreislauf, Mobbing, Rücken und Stress.

**Broschüre VZ 002 „VISION ZERO. Null Unfälle – gesund arbeiten! Leitfaden für die Umsetzung im Betrieb“:** Erläuterung der 7 Erfolgsfaktoren sowie Empfehlungen, Checklisten und Praxishilfen für die Umsetzung im Betrieb.

**Broschüre VZ 003 „Der Rote Faden – Medien für die Umsetzung der VISION ZERO-Präventionsstrategie“:** Hinweis auf konkrete Medien als Werkzeug für die Erreichung der gesteckten Ziele in Bezug auf die 7 Erfolgsfaktoren.

## Schriften und Informationen Dritter

**INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“:** Selbstbewertung zum Aufspüren von Potenzialen zur Verbesserung, [www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de).

**INQA-Check „Personalführung“:** Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel, [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de).

**STEINE + ERDEN (Sonderheft PSA 2014):** Fachzeitschrift für alle Mitgliedsbetriebe der Branche Baustoffe - Steine - Erden der BG RCI, [www.steine-und-erden.net](http://www.steine-und-erden.net).

**ISO 45001:2018-03: „Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung“.** Ausgabedatum: 2018-03

## Informationen im Internet

**Aktuelle Informationen der BG RCI:** [www.bgrci.de](http://www.bgrci.de).

**Förderpreis der BG RCI:** Informationen zur Teilnahme am aktuellen Förderpreis und Datenbank über bisherige Preisträger: [bgrci-foerderpreis.de](http://bgrci-foerderpreis.de)

**International Social Security Association ISSA Mining:** Seven rules for safe and economical mining: [www.issa.int/-/7-golden-rules-for-safe-and-economical-mining](http://www.issa.int/-/7-golden-rules-for-safe-and-economical-mining).

### Impressum:

Berufsgenossenschaft Rohstoffe  
und chemische Industrie  
Postfach 10 14 80  
69004 Heidelberg  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
[www.bgrci.de](http://www.bgrci.de)

### Bildnachweis:

Titel: © Giorgio Pulcini/Fotolia  
Seite 4: BG RCI  
Seite 6: © seventyfour/Fotolia  
Seite 8: iStock.com/PeopleImages  
Seite 10: iStock/Biletskiy\_Evgeniy  
Seite 12: © EtiAmmos/Fotolia  
Seite 14 oben: Praxishilfeordner „Arbeitsschutz mit System“  
der BG RCI  
Seiten 14 unten und 15: BG RCI  
Seite 16 oben: Förderpreis 2017: Dyckerhoff GmbH, Wiesbaden  
Seite 16 unten und Seite 17: Nominierung Förderpreis 2017:  
Fischer GmbH Kunststoff, Laupheim, jetzt: Röchling SE & Co. KG,  
Mannheim

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Postfach 10 14 80  
69004 Heidelberg  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
[www.bgrci.de](http://www.bgrci.de)

**VISION ZERO.**