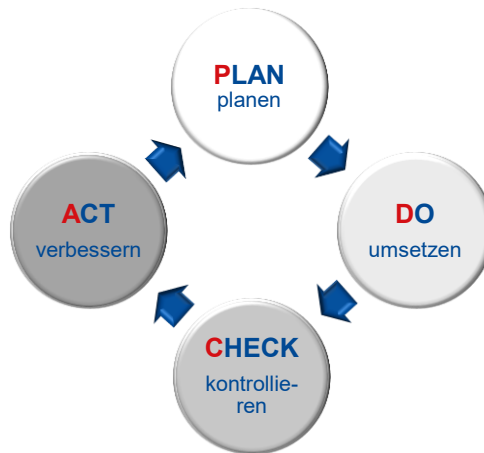


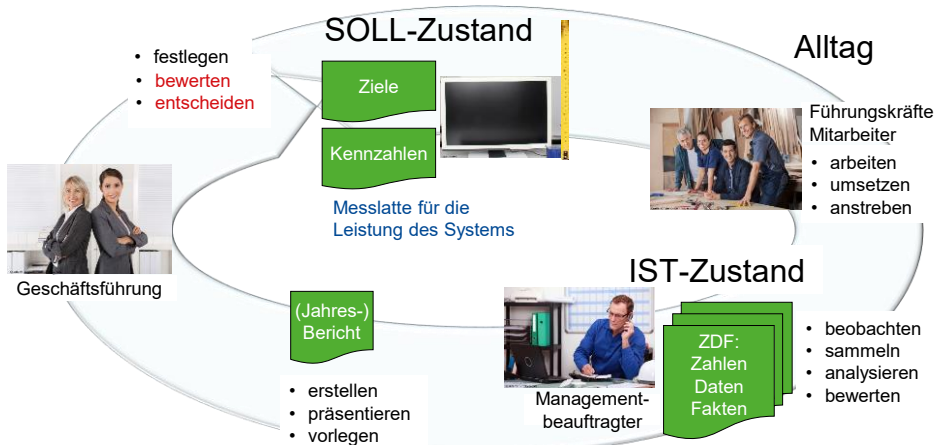
## Grundlage aller Managementsysteme: Deming-Circle oder PDCA



ID 070761

2

## Ermittlung, Bewertung, Verbesserung



ID 017268

3

## Der Rahmen: Die Unternehmenspolitik



ID 070762

4

## Warum Ziele?

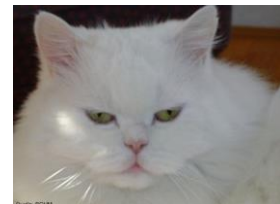
Alice fragte: "Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?"

"Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest", sagte die Katze.

"Ach, wohin ist mir eigentlich gleich...",  
sagte Alice.

"Dann ist es auch egal, wie Du weitergehst", sagte die Katze.

(aus "Alice im Wunderland", Lewis Carroll)



ID 070764

5

## Wo liegt der Unterschied zwischen Zielen und Maßnahmen?

Eine Maßnahme ist ehrenwert, ... aber kein Ziel.

*Treppe mit Anti-Rutsch-Farbe streichen.*

Ein Ziel ist ein angestrebter, zukünftiger **Zustand**, der nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmt ist.

Quelle: QM-Lexikon auf [www.quality.de](http://www.quality.de)

Ein Ziel ist deshalb auch keine **Maßnahme**.

Eine Maßnahme ist der **Weg**, auf dem man ein Ziel erreichen will.

*Die Treppe soll rutschsicher sein und dem optischen Gesamtkonzept unserer Werkstatt entsprechen. Rutschsicherheitswert R11 und unsere VA 47-13 „Farbkonzept“ sind einzuhalten.  
Termin: 17.10.20xx*

ID 070763

6

## Schnell gefunden: Projekte und Maßnahmen

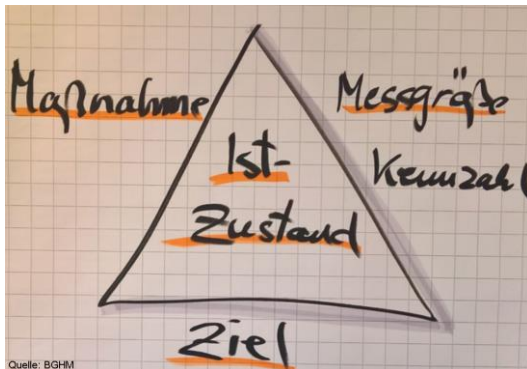
- Aktions- oder Schwerpunktprogramme im Betrieb (Lärmaktionstag, Hautschutztag, Rückenwoche...)
- Mitarbeiter und/oder Führungskräfte schulen
- Steigerung der Arbeitsschutzmotivation (Vergabe eines Arbeitssicherheitspokals, Ideenwettbewerb im Arbeitsschutz)
- Kataster anlegen bzw. vervollständigen (Gefahrstoffe, Lärm, Maschinen...)
- Umbau- / Investitionsmaßnahmen („neue Absaugung“)
- Mehr Ersthelfer, Sicherheitsbeauftragte gewinnen und ausbilden
- ...

## Und was ist das Ziel?

ID 070765

7

## Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen - eine Dreiecksbeziehung



- Jede Maßnahme dient einem Ziel.
- Die Erreichung des Ziels ist messbar.
- Die Messgröße oder Kennzahl orientiert sich am Ziel und an den Maßnahmen.
- Handlungsanlass ist immer der Ist-Zustand (Arbeitsschutzgeschehen, Unfall, Gefährdung, Tätigkeit)
- Alle drei Punkte passen immer zusammen und zum Ist-Zustand.

ID 070021

8

**Spannungsfeld Zielgebung**

M i k  
Z

| Ist-Zustand                    | Ziel                         | Maßnahme                    | Kennzahl               |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Unfall                         | Halbierung der Unfälle       | Risik-O-Meter               | 1000-Personen-Quote    |
| vermeidl. Fatalismus           | hohes Bewusstsein            | Verkehrssicherheitstraining | subjektiver B-Grad 1-6 |
| Begleichung                    | keine wiederkehrenden Mängel | Selbstcheck bek. Gefährd.   | Null Wiederholungen    |
| EH-Engpässe                    | Jederzeit genug EH           | Ersthelfer-Seminare         | 2 EH mehr als nötig    |
| Desinteresse an Unterweisungen | Aufmerksamkeit               | Beteiligung Bezug           | Zufriedenheits-Level   |

Quelle: BGHM

## Übung zu dieser Dreiecksbeziehung

- Ergänzen Sie die leeren Felder mit Stichworten!
- 1.) Zwei Schnittverletzungen und bereits vier Unfälle bei 100 Mitarbeitern in diesem Jahr
- 2. + 4.) BG zahlt Verkehrssicherheitstrainings und Ersthelferausbildung.
- 3.) Chef ärgert sich, dass einmal angesprochene Mängel immer wieder auftreten.
- 5.) Bei den jährlichen Unterweisungen vor der Betriebsversammlung herrscht störende Unruhe.

ID 070022

9

## SMARTe Ziele

**Ziele** müssen **SMART** sein:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**traktiv / **A**ktuell
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

**Dann sind sie akzeptabel!**



ID 017230

10

## Messbarkeit von Zielen: Kennzahlen

Kennzahlen sind Zahlen, die in präziser und konzentrierter Form Aussagen über wichtige, zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte und Entwicklungen liefern.



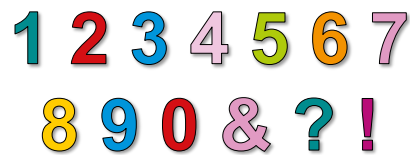
Grafik: BGHM

ID 070766

11

## Kennzahlen sollen ...

- das **Erreichen** eines Ziels anzeigen
- sowohl **proaktiv** (= handlungsbezogen) als auch **reaktiv** (= ergebnisbezogen) sein
- zur **Steuerung** des Managementsystems geeignet sein
- **valide** sein
- **reproduzierbar** sein
- ohne großen **Aufwand** zu erheben sein



ID 070767

12

## Ziele $\longleftrightarrow$ Programm (= To-do-Liste)

- Maßnahmen werden nur dann zuverlässig erledigt, wenn sich jemand zuständig fühlt
- To-do-Liste:
  - wer?
  - was?
  - bis wann?
- Wichtig: Erledigungskontrolle



© babimu - Fotolia.com

ID 070768

13

## Überprüfung des Ist-Zustands: Interne Audits

### System-Audit:

prüft Einhaltung

- der Vorgaben und
- der funktionalen Zusammenhänge des Managementsystems



### Compliance-Audit:

prüft Einhaltung

- staatlicher Vorschriften und des BG-Regelwerks (ASiG, ArbSchG, UVVen, BGRn, Regeln der Technik, ... )
- weiterer betrieblicher Anforderungen im Arbeitsschutz (z. B. Betriebsvereinbarung Sucht)

ID 070769

14

## Audit – Zielsetzung

→ **Verbesserung der Leistung des Unternehmens** → KVP

Aufdecken von

- organisatorischen und
  - verhaltensbedingten Schwachstellen
- und Aufzeigen von
- Verbesserungs- bzw. Korrekturmöglichkeiten durch Systemverbesserungen (Systemteil)



Feststellen, ob die überprüfte Technik, Methode, Maßnahme oder organisatorische Konstellation den gesetzlichen Vorschriften bzw. betrieblichen Regelungen entspricht (*Compliance*teil).

ID 070770

15

## Bericht Managementbeauftragte(r) und Managementreview

### Bericht Managementbeauftragte(r) ↔ Managementbewertung

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der <b>Kennzahlen</b> im zeitlichen Verlauf, z. B.</li> <li>• Darstellung der Erreichung vorgegebener <b>Ziele</b></li> <li>• Kurzbeschreibung von <b>Projekten</b> (Ergebnisse messbar?)</li> <li>• <b>externe Einflüsse</b> (z. B. Vorschriften, Berichte StAfA – GAA/BG, KK, ...)</li> <li>• Kurzbeschreibung von <b>Maßnahmen</b> zur Korrektur und Vorbeugung</li> <li>• Ausblick</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stellungnahme</b> über die Erreichung der vorgegebenen <b>Ziele</b></li> <li>• <b>Beurteilung</b> des Standes des MS</li> <li>• Notwendige <b>Änderungen</b> des MS inkl. Politik und Ziele</li> <li>• Erforderliche Verbesserungen mit <b>Vorgaben</b> hinsichtlich Zeit, Verantwortlicher und Prioritäten</li> <li>• <b>Beurteilung</b> der Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen</li> <li>• <b>Beurteilung</b> der Wirksamkeit von Folgemaßnahmen früherer Bewertungen</li> </ul> |
|--|---|

ID 018325

16

## Ungeliebt, aber „ohne“ geht es nicht: Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen

### (System-)Dokumente

- geben **Vorgaben** zur Steuerung des Managementsystems
- sollten **gelenkt** sein - Erstellung, Freigabe, Änderung, Archivierung geregelt

### Aufzeichnungen

- dienen der Nachvollziehbarkeit, als **Nachweis** und zur Rechtssicherheit



ID 070771

17