

# Ziele setzen

Sicherheit und Gesundheit als zentraler Stellenwert im betrieblichen Handeln – dies ist der Kern einer gelebten Präventionskultur. Doch wie können Forstunternehmen eine Präventionskultur nachhaltig leben? Was können Sie dafür tun, dass Arbeitsschutzmaßnahmen keine Eintagsfliegen bleiben? Durch eine permanente Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit.

In unseren bisherigen Artikeln haben wir erläutert, wie im Rahmen des Forschungsprojekts proSILWA vorgegangen wird, um in Forstunternehmen eine Präventionskultur zu fördern – eine Kultur also, die Sicherheit und Gesundheit zu einem der wichtigsten Werte im Betrieb werden lässt. Der letzte Beitrag schloss mit unserem Ansatz, dass wir aufbauend auf einer Bewertung eines Betriebes gemeinsam mit Unternehmern überlegen, welche Maßnahmen für sie passend und realisierbar sind. Der nächste Schritt ist die Umsetzung von gezielten Maßnahmen. Diese sollen dauerhaft wirken und nicht eine einmalige Aktion sein. Hier setzen wir in diesem Beitrag wieder an.

Zur Verdeutlichung nehmen wir ein Beispiel: Ein Unternehmer hat sich in seinem Betrieb für mehr Sicherheit und Gesundheit engagiert. Dafür hat er beachtliche finanzielle und personelle Mittel eingesetzt. Es schaffte Helferfunk an, führte Personalgespräche und die Mitarbeiter nahmen an einem Fahrsicherheitstraining teil. Unternehmer und Mitarbeiter sind zufrieden mit diesen Maßnahmen. Positive Effekte werden natürlich erwartet. Nun läuft der betriebliche Alltag weiter, die Themen Sicherheit und Gesundheit sind ja abgearbeitet. Aber hat der Betrieb die eingesetzten Ressourcen wirklich voll ausgeschöpft? Hat er nach Umsetzung der Maßnahmen nochmals hingeschaut? Wenn der Unternehmer außerdem nicht überlegt hat, welche Ziele er erreichen will, dann wird es schwer, in einem nachhaltigen Prozess die Sicherheit und Gesundheit zu verbessern.

Wir betrachten nun die einzelnen Schritte eines solchen Prozesses (Abb. 1).

## Planen

Im „Musterbetrieb“ wird genau geschaut, welche Bedingungen der Arbeit gut und welche noch ausbaufähig sind. Die Infor-

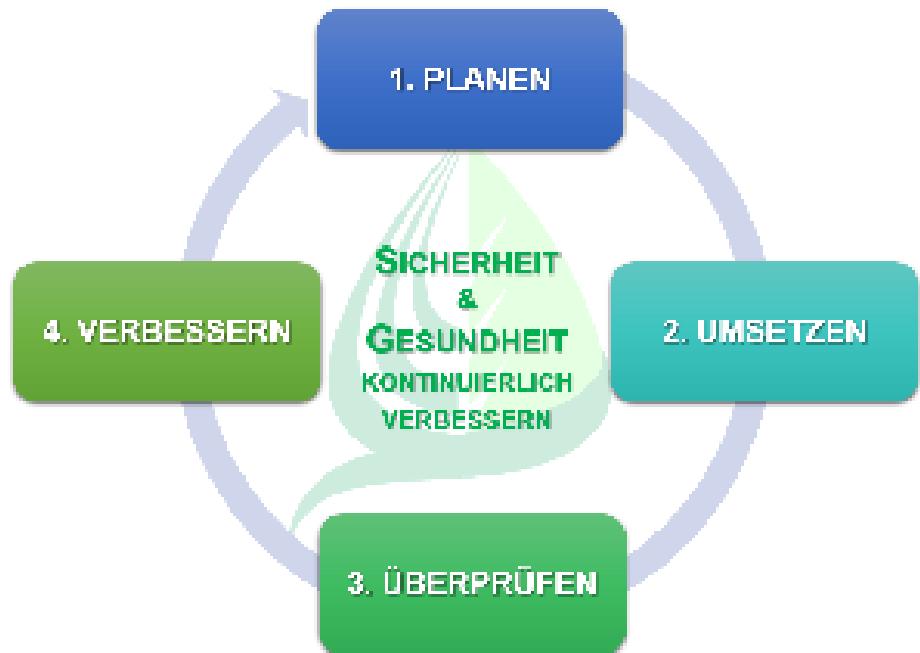


Abb. 1: Der Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit  
Grafik: J. Kampe

mationen dazu bekommt der Unternehmer unter anderem durch Gefährdungsbeurteilungen, durch Gespräche mit den Beschäftigten oder – wie wir es im proSILWA-Projekt gemacht haben – durch Interviews und Beobachtungen. Für diesen Prozess-Schritt stellt sich der Unternehmer folgende Leitfragen:

- Welche Ziele möchte ich in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit erreichen?
- Wie kann ich die einzelnen Ziele erreichen?

Für die Formulierung von Zielen kann der Unternehmer die Faustregel nutzen, dass gute Ziele „smart“ (also: „schlau“) beschrieben werden sollten (Erläuterungen dazu siehe Tab. 1). Ein „smartes“ Ziel ist zum Beispiel: Bei allen Arbeiten, die Helferfunk erfordern, soll ab dem 15. Juni 2018 kein Mitarbeiter mehr Beschwerden

in Bezug auf den Tragekomfort äußern.“ Dieses Ziel ist:

- spezifisch, weil genau beschrieben wird, auf welche Tätigkeiten es sich bezieht;
- messbar, da durch eine Befragung geprüft werden kann, ob ein Mitarbeiter Beschwerden über das Tragen von Helmen äußert;
- akzeptiert, da das Ziel gemeinsam mit den Mitarbeitern vereinbart wurde;
- realistisch, da der Unternehmer bereit ist, ein neues Helferfunkmodell anzuschaffen und
- terminiert, da ein Datum festgelegt wurde.

Der Planungsprozess umfasst natürlich mehr als ein Ziel. Das Ergebnis ist eine Liste von Zielen, die kurz- mittel- oder langfristig erreicht werden sollen. Diese Liste führt dann zur zweiten Frage: Was ist

Tab. 1: Ziele „smart“ formulieren

S	Spezifisch
	Worauf bezieht sich das Ziel genau?
M	Messbar
	Wie kann ich messen, ob das Ziel erreicht wurde?
A	Akzeptiert
	Wird das Ziel von allen angenommen oder könnte es Widerstände geben?
R	Realistisch
	Haben wir die nötigen Mittel, um das umzusetzen?
T	Terminiert
	Wann soll das Ziel erreicht sein?

erforderlich, um die Ziele zu erreichen? Speziell in kleinbetrieblichen Strukturen können alle Betriebsangehörige an der Suche nach Lösungen und Maßnahmen beteiligt werden. So bekommen alle mit, was passieren soll, und alle haben die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen – dies fördert Motivation und Akzeptanz!

Das Ergebnis aus Zielformulierungen und Maßnahmensuche und -auswahl kann in einem einfachen Übersichtsblatt zusammengestellt werden (Tab. 2). Darin sind nicht nur Ziele, Lösungswege und Termine enthalten, sondern auch die verantwortlichen Personen. Dieser Plan sollte von allen Beteiligten jederzeit einsehbar sein und allen eine gute Orientierung bieten. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der Plan auch schon den nächsten wichtigen Schritt des Kreislaufs enthält: nämlich die Überprüfung.

## Umsetzen und Prüfen

Der im ersten Prozess-Schritt erstellte Plan dient als roter Faden für die Umsetzung aller Maßnahmen. Durch ihn weiß jeder Betriebsangehörige, wann was auf welche Art und Weise geschehen soll. Wichtige Prinzipien bei der Umsetzung sind, dass alle ihre Rolle und Aufgaben kennen und permanent über wichtige Veränderungen informiert werden. Außerdem sollte klar sein, wer bei Problemen der richtige Ansprechpartner ist. Der Unternehmer hat vor der Umsetzung der Maßnahmen natürlich geklärt, welche Mittel nötig sind, damit am Ende keine leeren Versprechungen gemacht werden.

Bei der Überprüfung hakte es im eingangs skizzierten „Musterbetrieb“. Der Unternehmer vertraute blind darauf, dass die Maßnahmen zu einer Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit führen würden. Leitfragen für diesen Schritt können sein:

ZIEL	Maßnahme	Umsetzung:			Überprüfung:		
		Wer?	Wie?	Wann?	Wer?	Wie?	Wann?
<b>Mitarbeiter klagen nicht mehr über die Helme.</b>	<b>1</b> Neue Helme für alle anschaffen!	Herr B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl gemeinsam mit Herrn F. und Frau B.</li> <li>Bestellen: Frau B.</li> </ul>	Bis zum 6. Juni	Herr B.	Befragung der Mitarbeiter	15. Juni

Tab. 2: Beispiel für einen Maßnahmenplan (Ausschnitt)

Grafik: J. Kampe

## In kleinen Betrieben sollten alle Betriebsangehörigen an der Suche nach Lösungen und Maßnahmen beteiligt werden.

- Wie läuft die Umsetzung der Maßnahmen?
- Wo stehen wir und haben wir die Ziele erreicht?
- Was bedeutet das für die nächsten Schritte?

Hier können nun wieder dieselben Methoden zum Einsatz kommen wie im Planungs-Abschnitt: Befragung der Beschäftigten, Beobachtung und Begehung oder wiederum eine Untersuchung durch externe Fachleute. Wichtig ist, dass nicht nur die Ergebnisse und die Zielerfüllung kritisch überprüft werden, sondern auch der Weg dorthin: Was lief gut und wo hakte es? Was können wir daraus lernen?

Mitarbeitergespräche können durch einfache Kurzprotokolle dokumentiert werden. Hier interessiert aber auch die Frage, wie Mitarbeiter und Führungskräfte die Gespräche bewerten. Zum Beispiel kann im Anschluss an ein Gespräch eine kurze Rückmeldung erfolgen im Sinne von „Welche Schulnote gibst Du dafür, was das Gespräch für dich gebracht hat?“ Ähnlich kann bezüglich eines Fairsicherheitstrainings vorgegangen werden: Wurde das Angebot genutzt? Wie bewerten die Teilnehmer das Angebot?

Unabhängig von Einzelmaßnahmen sollte insgesamt geschaut werden, wie die Mitarbeiter Sicherheit und Gesundheit aktuell bewerten. Die Ergebnisse der Überprüfung dürfen natürlich nicht im

Aktenschrank verstauben, sondern sollten unbedingt genutzt werden, denn sie sind die Grundlage für eine permanente Verbesserung!

## Verbessern

Dank der Überprüfungs hat der Unternehmer jetzt eine genaue Vorstellung von dem neuen Ist-Zustand seines Betriebes. Der Kreislauf kann erneut beginnen, jedoch niemals identisch zum vorherigen Prozess, denn immer wieder werden Mitarbeiter und Unternehmer neue Erkenntnisse aus dem Verlauf und den Ergebnissen gewinnen. Daher wird der Prozess auch „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) genannt: es wird geplant, umgesetzt, geprüft – daraus gelernt! – und entsprechend verbessert.

Es werden neue und anspruchsvollere Ziele gesetzt oder bereits vorhandene Ziele konkreter formuliert. Mit einem neuen Plan geht es wieder in die Umsetzung und wieder können alle Betriebsangehörigen lernen – und so schließlich permanent Sicherheit und Gesundheit von Unternehmer und Mitarbeitern verbessern.

Eine wirkungsvolle Präventionskultur ist eine gelebte Präventionskultur. Gelebt werden kann sie durch einen solchen Prozess. Eine Präventionskultur kann in unterschiedlicher Qualität vorhanden sein – besonders ausgezeichnet ist sie dann, wenn ein Betrieb Sicherheit und Gesundheit nicht nur in den Grundwerten verankert und im betrieblichen Alltag danach handelt, sondern, wenn alle Betriebsangehörigen auch nach einer ständigen Verbesserung streben.

Jana Kampe,  
Edgar Kastenholz