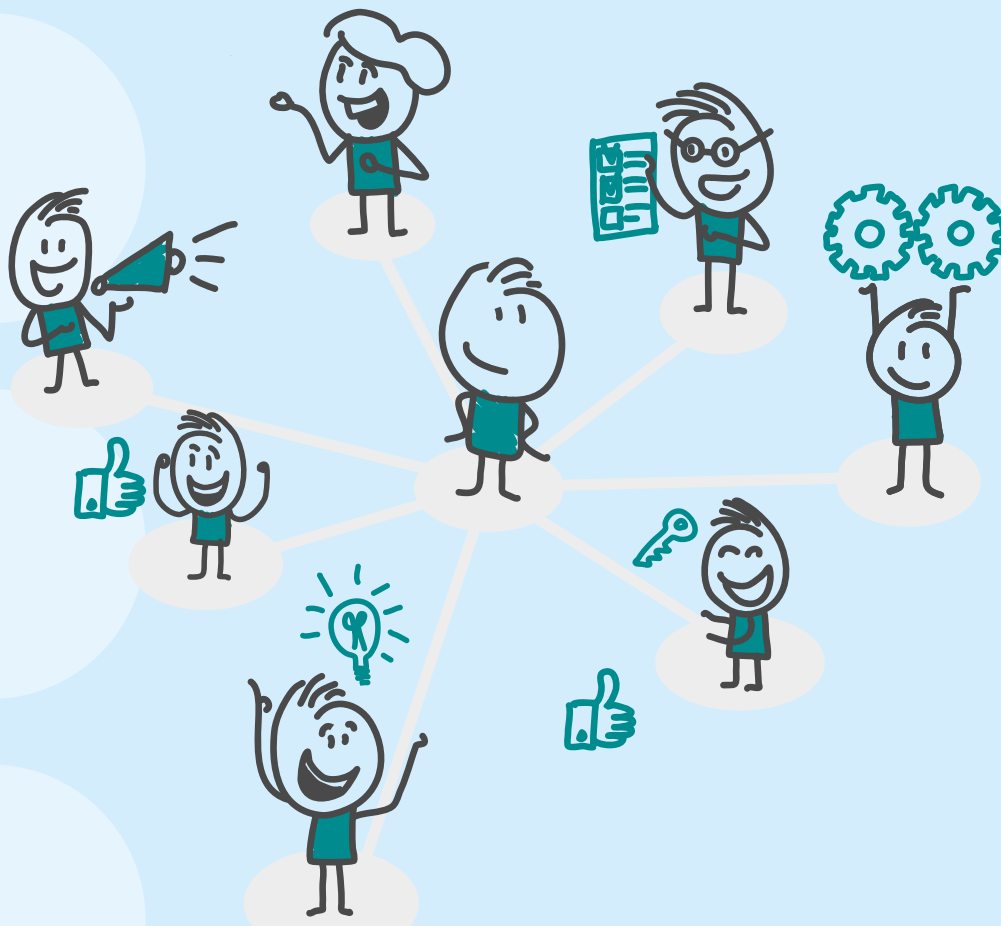


206-057

## DGUV Information 206-057



**Ziele als Erfolgsfaktor für  
eine gesunde Organisation**  
Wer das Ziel kennt, findet den Weg

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Betriebliches Gesundheitsmanagement  
des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Projektleitung: Nicole Jansen (BG RCI)

Unter Mitarbeit von: Franziska Grellert (IAG), Uwe Marx (VBG), Wolfgang Stolz (BGHW),  
Alexandra Theiler (ehemals UKBW), Ulla Vogt (BGW), Corinna Wiegratz  
(UK NRW)

Ausgabe: August 2024

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Druck: MAXDORNPRESSE GmbH & Co. KG, Obertshausen

Illustrationen: © shutterstock

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) › Webcode: p206057

# **Ziele als Erfolgsfaktor für eine gesunde Organisation**

Wer das Ziel kennt, findet den Weg

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Wozu Ziele?</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Wie lassen sich Ziele strukturieren?</b> .....	<b>9</b>
3.1 Zielebenen (Zielhierarchie).....	9
3.1.1 Gesundheitspolitik.....	11
3.1.2 Strategische Ziele.....	11
3.1.3 Operative Ziele.....	12
3.1.4 Zum Ziel führende Maßnahmen.....	12
3.2 Zielerreichungskriterien (Kennzahlen, Indikatoren).....	13
<b>4 Zielentwicklung – Was gilt es zu berücksichtigen?</b> .....	<b>15</b>
4.1 Zielrichtung festlegen – Was will man erreichen?.....	15
4.2 Betriebliche (und überbetriebliche) Fachleute einbeziehen.....	16
4.3 Klärung der Arbeitsweise und des Vorgehens.....	17
4.4 Gemeinsame Festlegung der Ziele.....	17
4.5 Die „richtigen“ Ziele angehen.....	18
<b>5 Ziele richtig formulieren – Aber wie?</b> .....	<b>19</b>
<b>6 Fazit</b> .....	<b>20</b>
<b>7 Weiterführende Literatur</b> .....	<b>21</b>
<b>Anhang</b>	
Materialien zur Durchführung eines Ziele-Workshops.....	22

# 1 Einleitung

*„Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir die Anstrengungen.“*

*(unbekannter Autor)*

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

Unsere Arbeitswelt ist geprägt von steigender Komplexität, Digitalisierung und dem Aufweichen einer klaren Trennung von Arbeits- und Privatleben. In diesem rasanten Wandel stellt sich für Organisationen<sup>1</sup> die Frage, wie Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten und gestärkt werden können.

Genau hier knüpft ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) oder ein Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (MSG) an. Ein wesentlicher Bestandteil davon, der in der Praxis immer wieder zu Herausforderungen führt, ist eine angemessene Formulierung von Zielen. Im Alltag lösen wir Probleme oft mit Maßnahmen, die uns gerade sinnvoll und naheliegend erscheinen. Häufig machen wir uns aber nicht bewusst, was wir damit eigentlich genau erreichen möchten.

Für die Entwicklung und Überprüfung wirksamer Maßnahmen bedarf es einer Zielvorgabe. Maßnahmen haben keinen Selbstzweck, sondern dienen dazu, gesetzte Ziele zu erreichen. Das bedeutet: Wenn sich Organisationen entwickeln möchten, brauchen sie Ziele. Im Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ gilt dies genauso wie in vielen anderen Bereichen. Realistische und motivierende Ziele unterstützen die Ableitung von wirkungsvollen Maßnahmen und helfen dabei, wertvolle Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Klar umrissene Ziele beschreiben, was genau in der Zukunft erreicht und verbessert werden soll. Ziele tragen somit zur kontinuierlichen Verbesserung in Organisationen bei.

Der Fokus dieser DGUV Information liegt auf einer systematischen Zielentwicklung im Bereich „Gesundheit bei der Arbeit“. Die methodischen Hinweise und Vorgehensweisen lassen sich auch auf andere Themenfelder im Betrieb übertragen (z. B. Sicherheit, Umwelt, Qualität).

Die vorliegende DGUV Information ergänzt damit das im DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“ empfohlene Vorgehen (vgl. Abb. 1) der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

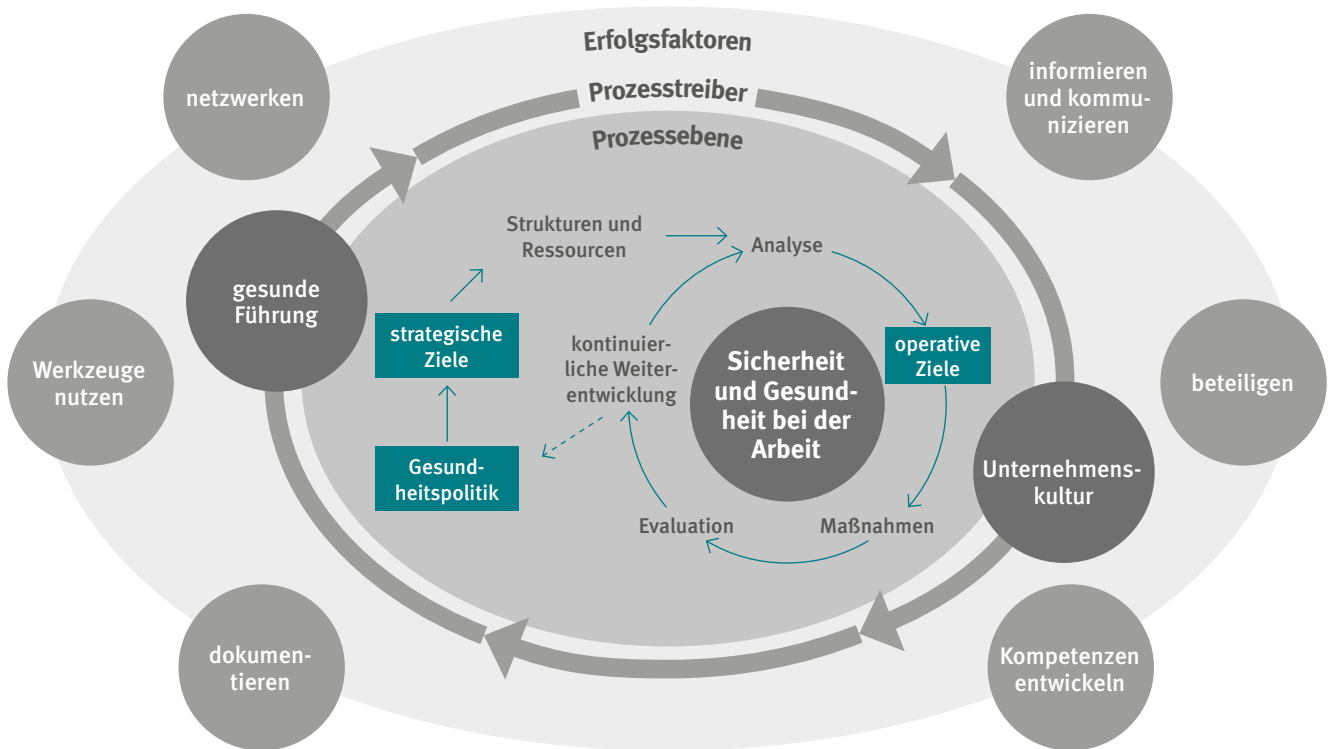
Wie kommt man zu gut formulierten Zielen? In welcher Form können Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen noch intensiver in den Prozess der Verbesserung eingebunden werden? Und wie können Gesundheitsziele zum Unternehmenserfolg beitragen?

Diese DGUV Information unterstützt dabei,

- geeignete Ziele zur Verbesserung der Gesundheit bei der Arbeit zu entwickeln und zu formulieren,
- zielführende Maßnahmen zu planen und
- die Zielerreichung mit Hilfe von Kriterien (Kennzahlen, Indikatoren) zu überprüfen.

Durch die konsequente Arbeit mit Zielen wird ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Gang gesetzt (vgl. Abb. 1).

<sup>1</sup> Der Begriff „Unternehmen“ schließt, ebenso wie die Begriffe „Betrieb“ und „Organisation“, mit Blick auf die Zielgruppe Beschäftigte u. a. auch Bildungseinrichtungen (Kindertagesstätten, Schulen, Hochschulen etc.), Einrichtungen der Behindertenhilfe und Werkstätten für behinderte Menschen, andere Leistungsanbieter gemäß § 60 SGB IX, Pflegeeinrichtungen sowie öffentliche Betriebe und Verwaltungen ein.



**Abb. 1** Qualitätskriterien „Gesundheit bei der Arbeit“  
 (Quelle: DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“)

In dieser DGUV Information werden anhand einer Zielpyramide verschiedene Zielebenen veranschaulicht. Des Weiteren wird mithilfe von Praxisbeispielen genauer erläutert, wie man beispielsweise von strategischen Zielen zu operativen Zielen gelangt oder umgekehrt über operative Ziele übergeordnete strategische oder politische Ziele formuliert. Die DGUV Information richtet sich vorrangig an Präventionsfachleute der Unfallversicherungsträger. Weiterhin angesprochen sind betriebliche Akteurinnen und Akteure für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und in Bildungseinrichtungen. Sie finden in dieser Handlungshilfe Tipps und Anregungen für die Beratung der Unternehmen auf ihrem Weg zu sicheren und gesunden Organisationen.

In der Anlage zu dieser DGUV Information ist eine Materialsammlung für die Durchführung eines Ziele-Workshops enthalten. Diese Sammlung enthält einen Leitfaden zur Durchführung eines Ziele-Workshops, ein Poster mit der Zielpyramide, Moderationskarten und viele weitere hilfreiche Materialien, um im Betrieb partizipativ Ziele abzuleiten und zu formulieren.

## 2 Wozu Ziele?

Jede Erbringung von Dienstleistungen oder Produkten ist mit der Erreichung gesetzter Ziele verbunden. Zielsetzungen finden sich in vielen betrieblichen Kontexten. Es gibt

- Unternehmensziele,
- Zielvereinbarungen auf der Organisations- und Personalebene,
- Führungsziele,
- Qualitätsziele,
- Projektziele,
- Arbeitsschutzziele und
- Gesundheitsziele.

Ziele lenken und bündeln die zur Verfügung stehenden Kräfte und Ressourcen aller Beteiligten in eine vorgegebene Richtung. Sie beschreiben den Sinn und Zweck aller Strukturelemente und Prozesse in der Organisation.

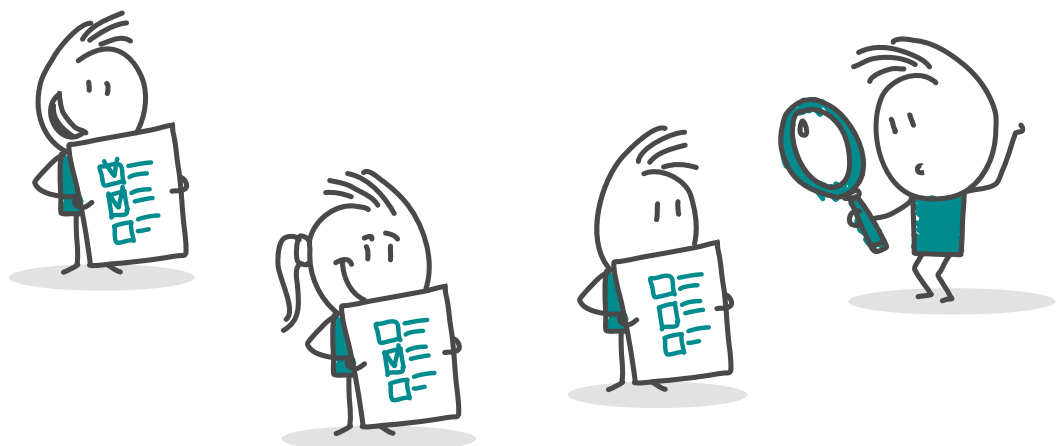
Im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sind Ziele zentraler Bestandteil und Grundlage der systematischen Entwicklung und Steuerung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse. Die Prozessschritte sind in Abbildung 1 dargestellt.

In Anlehnung an den PDCA-Zyklus (plan-do-check-act) werden Gesundheitsziele festgelegt und in die Ziele der Organisation integriert. Damit dienen sie der Überwachung und Steuerung des Managementprozesses.

Sie können sich beispielsweise beziehen auf

- Unternehmenskultur,
- Führungsverhalten,
- Arbeitsbedingungen,
- spezifische Belastungsschwerpunkte,
- ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze,
- Fehlzeitenquote,
- Identifikation mit der Organisation,
- Fluktuation/Beschäftigtenbindung,
- Betriebsklima,
- Arbeitszufriedenheit,
- Wohlbefinden,
- Sicherheits- und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten,
- Beteiligungsquoten an Maßnahmen und Aktivitäten,
- Wissen,
- Einstellungen,
- Gesundheit,

sowie daraus abgeleitete spezifische Kennzahlen.



## Ziele

### **... sind Voraussetzung für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse.**

Wenn bezüglich eines gegenwärtigen Zustands (IST-Analyse) Änderungsbedarf besteht, braucht es eine Beschreibung der gewünschten verbesserten Situation (SOLL-Zustand). Formuliert Ziele unterstützen dabei, Interventionen mit der beabsichtigten Wirkung zu entwickeln.

### **... sind handlungsleitend.**

Sind Ziele anhand von Zielerreichungskriterien konkret beschrieben, sind daraus zielführende Maßnahmen direkt ableitbar und evaluierbar.

### **... geben eine klare Richtung vor und damit Orientierung.**

Alle, die an der Zielformulierung beteiligt waren oder über gesetzte Ziele informiert werden, wissen, welche Veränderung angestrebt wird. Je nach betrieblicher Situation gehen die Beteiligten das Ziel von verschiedenen Seiten und über verschiedene Wege an. Sie alle aber haben durch das Ziel Klarheit darüber, was am Ende erreicht sein soll.

### **... schaffen Verbindlichkeit.**

Sind Ziele bekannt und beschrieben, so sind sie mit einer schriftlichen Vereinbarung vergleichbar, auf die sich alle Beteiligten geeinigt haben. Jeder kann sich jederzeit darauf berufen und die Verfolgung der gesetzten Ziele einfordern.

### **... sind Kommunikationshilfen.**

Klar formulierte Ziele können direkt in die Organisation hinein oder nach außen kommuniziert werden. Anhand der kommunizierten Ziele können auch zielführende Maßnahmen verständlich und nachvollziehbar erläutert und deren Akzeptanz in der Belegschaft gesteigert werden.

### **... dienen zur Kontrolle der Zielerreichung.**

Da Ziele einen zukünftigen Zustand beschreiben, ist später überprüfbar, ob und inwieweit dieser Zustand eingetreten ist. Hierzu ist die Beschreibung von Zielerreichungskriterien (Kennzahlen, Indikatoren) hilfreich. Sie geben zu erkennen, wann und in welchem Maße das Ziel erreicht ist.

### **... sind Führungsinstrumente.**

Führungskräften ist die Arbeit mit Zielen vertraut. Ziele helfen den Führungskräften bei der Priorisierung von Interventionen, bei der Personalführung sowie bei der Erreichung von Qualitäts- oder Produktivitätsvorgaben.



# 3 Wie lassen sich Ziele strukturieren?

Mit der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten auch Gesundheitsziele formuliert und verfolgt werden. Dabei ist das Verständnis von Zielen sehr unterschiedlich: Ziele entspringen verschiedensten Handlungsbedarfen, sind mal eher allgemein, mal sehr konkret, mal schriftlich formuliert, mal einfach nur mündlich vereinbart oder können von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren unterschiedlich interpretiert werden, was wiederum schnell zu Missverständnissen führen kann. Es gibt ebenso langfristige wie auch kurzfristige Ziele, auch beziehen sich Ziele auf verschiedene Unternehmensbereiche, Personengruppen oder Zeitfenster. Ziele können miteinander oder gegeneinander wirken, sich voneinander ableiten oder ein gemeinsames größeres Ziel verfolgen. Eine strukturierte Vorgehensweise kann helfen, den Überblick zu behalten. Je mehr Ziele in der Organisation verfolgt werden, desto wichtiger ist es, diese zu strukturieren. Eine systematische Darstellung hilft außerdem dabei, Ziele nicht einzeln, sondern in ihrem Zusammenwirken zu betrachten (s. Abb. 2).

Die im Folgenden beschriebene Zielpyramide

- gliedert Ziele in verschiedene Zielebenen (Hierarchie),
- fordert Zielerreichungskriterien für die spätere Evaluation,
- macht deutlich, dass Ziele keine Maßnahmen sind,
- benennt spezifische Analyseverfahren für verschiedene Zielebenen,
- ordnet zuständige Führungsebenen den verschiedenen Zielebenen zu.

Die praktische Arbeit mit der Zielpyramide beginnt mit der Zuordnung der bereits vorhandenen Ziele für Sicherheit und Gesundheit in die entsprechenden Ebenen. Im Folgenden kann das so entstehende Gerüst mit Hilfe der jeweiligen Leitfragen (siehe S. 11ff.) ergänzt, vervollständigt, überprüft und mit allen Wechselwirkungen betrachtet werden. Sind noch keine Gesundheitsziele im Unternehmen vorhanden, hilft die Zielpyramide, sich von Beginn an systematisch mit Gesundheitszielen zu befassen und diese in einen Wirkzusammenhang zu bringen.

## 3.1 Zielebenen (Zielhierarchie)

Die Zielpyramide zeigt eine vertikale Einteilung in drei Zielebenen: *Politik, strategische Ziele, operative Ziele*. Die einzelnen Zielebenen lassen sich wiederum in verschiedene Zielkategorien unterteilen (z. B. Politik: Leitbild, Vision, Werte; Operative Ziele: Ziele im Bereich Kompetenzen, Kenntnisse, Verhalten oder Verhältnisse).

Top-down betrachtet, ist zu erkennen, wie allgemeine politische Zielsetzungen der oberen Führungsebene über mehrere Schritte zur Konkretisierung der operativen Zielsetzungen führen. Aus operativen Zielen lassen sich schließlich zielführende Maßnahmen ableiten. Wichtig dabei: Maßnahmen verfolgen keinen Selbstzweck, sondern dienen ausschließlich dazu, das gesetzte Ziel zu erreichen.

Bottom-up betrachtet, zahlen untere Zielebenen auf die jeweils darüber liegende Zielebene ein. Das heißt, dass konkretere Ziele immer auch die Erreichung höherer Ziele bis hin zur Gesundheitspolitik unterstützen.

Je nach Organisationsgröße und -struktur kann es auch mehr oder weniger Ebenen geben. In diesem Fall müssen die Grenzen zwischen den verschiedenen Zielebenen organisationsspezifisch neu definiert werden.

## Zielpyramide mit Zielebenen

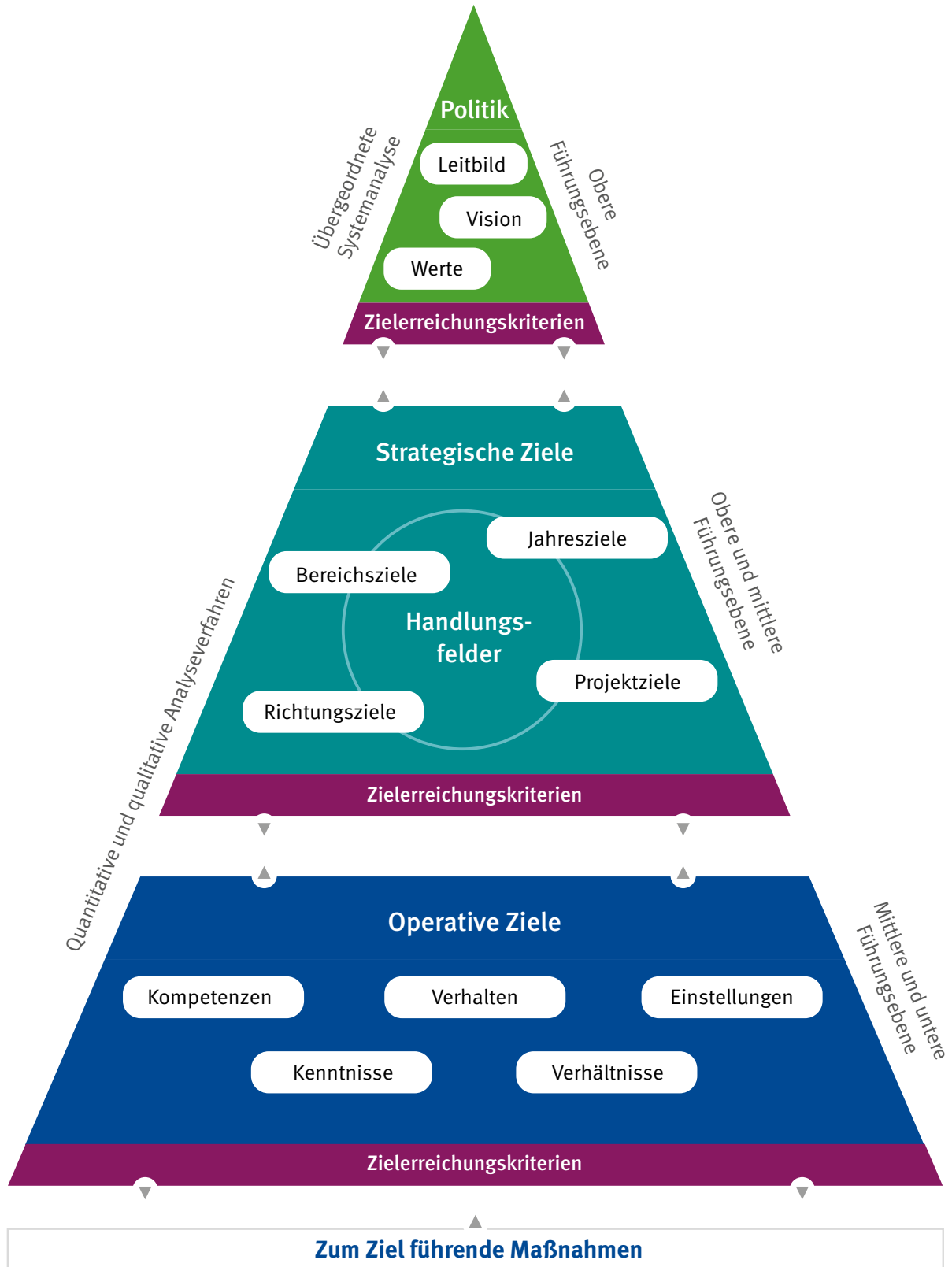


Abb. 2 Zielpyramide (Die Zielpyramide in Form eines Posters im Format DIN A3 ist als zusätzliches Material dieser Publikation beigelegt)

### 3.1.1 Gesundheitspolitik

Die Gesundheitspolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik. Sie beinhaltet alle Grundsätze, Werte, Ziele sowie Regeln, nach denen Entscheidungen mit Blick auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten getroffen werden. Sie definiert damit die Vision, das Grundverständnis und den Stellenwert von Gesundheit in dem jeweiligen Betrieb. Die gesundheitspolitischen Ziele beschreiben die obersten erklärten Ziele in dem Themenfeld. Sie haben in der Regel Bestand, weil sie – wenn erreicht – als erstrebenswert zu erhaltender Zustand bestehen bleiben. In der Gesundheitspolitik der Organisation sind Antworten auf folgende Leitfragen formuliert:

- Wie wollen wir sein? Was zeichnet uns als gesunde Organisation aus? Wie ist unser Selbstverständnis?
- Wer wollen wir sein? Was ist uns wichtig in Bezug auf gesunde Arbeitsbedingungen? Wie wollen wir uns als gesunde Organisation aufstellen?
- Was wollen wir darstellen? Wie wollen wir als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin wahrgenommen werden?

Weiter gedacht kann auch schon überlegt werden, welche strategischen Ziele sich daraus ableiten lassen.

Die Festlegung gesundheitspolitischer Ziele ist eine Aufgabe der obersten Führungsebene. Orientierung hierzu können Informationen aus übergeordneten Systemanalysen (z. B. Managementreviews) oder bestehende strategische Ziele geben.

Beispiele für politische Ziele im Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“:

- „Wir tragen aktiv zur Gesundheit unserer Beschäftigten bei.“
- „Bei uns fühlen sich Beschäftigte wohl.“
- „Wir stehen für eine offene Kommunikations- und konstruktive Fehlerkultur.“
- „Um unsere Produktionsziele zu erreichen und flexibel am Markt agieren zu können, haben wir leistungsfähige und leistungsbereite Beschäftigte und unterstützen diese durch gesundheitsgerechte Führung.“
- „Gesunde und motivierte Beschäftigte gewährleisten einen störungsfreien Betriebsablauf. Dafür setzen wir uns ein.“

### 3.1.2 Strategische Ziele

Strategische Ziele bilden die strategische Ausrichtung der Organisation ab. Sie beschreiben übergeordnete und langfristige Ziele, haben hohe Priorität und können beispielsweise in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen einfließen. Zur Ableitung zielführender, tätigkeits- und zielgruppenspezifischer Maßnahmen sind strategische Ziele allerdings noch zu unkonkret (vgl. operative Ziele).

Strategische Ziele beantworten folgende Fragen:

- Welche internen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen? (Ermittelter Bedarf)
- Welche externen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen? (Kontext der Organisation)
- Was wollen wir ändern? Was genau soll anders sein?
- Welche/n Zustand/Situation wollen wir bis wann erreichen? (kurz-/mittel-/langfristig)

An dieser Stelle kann auch schon überlegt werden, welche politischen Ziele damit bedient werden und welche operativen Ziele sich daraus ableiten lassen.

Die Festlegung strategischer Ziele ist Aufgabe der oberen und mittleren Führungsebene. Orientierung hierzu können Ableitungen aus der Gesundheitspolitik sowie Informationen aus quantitativen und qualitativen Analyseverfahren (z. B. Altersstrukturanalysen, Fehlzeitenstatistiken, Gesundheitsberichte der Krankenkassen, Beschäftigtenbefragungen, Berichte der Betriebsärztinnen oder -ärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Interviews von Expertinnen und Experten, Beurteilung der Arbeitsbedingungen) oder bereits bestehende operative Ziele geben.

Beispiele für strategische Ziele im Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“:

- „Unsere Führungskräfte gewährleisten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen.“
- „In der Produktion erreichen wir hohe Dienstleistungsqualität unter gesunden Arbeitsbedingungen.“
- „Alle Beschäftigte arbeiten an ergonomisch optimierten Arbeitsplätzen.“
- „Mit unserer internen Kommunikation und Information erreichen wir alle Beschäftigten in allen Bereichen.“
- „Die Arbeitsabläufe in den Abteilungen XY sind störungsfrei.“

### 3.1.3 Operative Ziele

Operative Ziele lassen sich aus den strategischen Zielen herleiten und konkretisieren diese. Sie sind so konkret, dass sich zielführende Maßnahmen direkt daraus ableiten lassen. Operative Ziele sind arbeitsplatz-, tätigkeits- und/oder zielgruppenspezifisch. Sie beschreiben angestrebte Zustände oder Situationen, die sich auf Kompetenzen, Einstellungen, Verhalten, Kenntnisse oder Verhältnisse/Arbeitsbedingungen innerhalb eines festgelegten Zeitraumes beziehen. Operative Ziele führen demnach direkt in die praktische Umsetzung. Operative Ziele werden durch die Beschreibung von Zielerreichungskriterien (Kennzahlen, Indikatoren; siehe Kapitel 3.2) messbar.

Operative Ziele beschäftigen sich mit folgenden Fragen:

- Wer genau ist die Zielgruppe?
- Was genau wollen wir wissen/kennen/können?
- Wie genau wollen wir uns verhalten?
- Was genau soll an den Verhältnissen/Arbeitsbedingungen anders sein?
- Bis wann ist das Ziel erreicht?
- Welche strategischen Ziele werden dadurch bedient?
- Welche weiteren operativen Ziele ergeben sich daraus?

Die Festlegung operativer Ziele ist Aufgabe der mittleren und unteren Führungsebene. Qualitative und quantitative Analyseverfahren (Gesundheitszirkel, Begehungen, Arbeitsplatzanalysen, Arbeitssituationsanalysen, Interviews, Beschäftigtenbefragungen etc.) machen konkrete Handlungsbedarfe direkt sichtbar und unterstützen die Zielfindung.

In der [DGUV Information 206-022](#) „Verfahren und Methoden im Präventionsfeld ‚Gesundheit im Betrieb‘ – Empfehlungen für Präventionsfachleute“ finden Sie nützliche Informationen über Analyseverfahren und deren Einsatzmöglichkeiten im BGM.



Beispiele für operative Ziele sind:

- „Führungskräfte aller Ebenen können bis Ende des Jahres klare Arbeitsanweisungen formulieren (Kompetenz).“
- „Bis Ende des Jahres haben alle Arbeitsmittel einen definierten Aufbewahrungsort (Verhältnisse).“
- „Ab KW 2 kennen alle Teams/Schichten die aktuellen Arbeitsaufgaben des jeweiligen Arbeitstages (Kenntnisse).“
- „Führungskräfte berücksichtigen ab KW 43 die arbeitsmedizinische Empfehlung des Vorwärtswechsels (vgl. DGUV Information 206-024) bei der Schichtplangestaltung (Verhalten).“
- „Die Beschäftigten wissen bis Ende des Jahres, wen sie in Gesundheitsfragen ansprechen können (Kenntnisse).“
- „Alle Beschäftigten in der Pflege wenden ab dem dritten Quartal rückenschonende Arbeitstechniken an (Kompetenz/Verhalten).“

### 3.1.4 Zum Ziel führende Maßnahmen

Eine Maßnahme beschreibt Aktivitäten, die dazu beitragen, das Ziel zu erreichen. Dies beinhaltet auch das Festlegen von Terminen und Verantwortlichkeiten in einem Maßnahmenplan (Was? Wer? Mit wem? Bis wann?). Daher sind Maßnahmen konkrete Schritte, die gegangen werden müssen, um ein Ziel zu erreichen.

Mit folgenden Leitfragen lassen sich aus den operativen Zielen zielführende Maßnahmen ableiten:

- Was können wir tun, um dieses operative Ziel zu erreichen?
- Welche Ressourcen (finanzielle, zeitliche, personelle) benötigen wir, um das operative Ziel zu erreichen?
- Wen sollten wir einbinden, um dieses operative Ziel zu erreichen?
- Was könnte uns hindern, dieses operative Ziel zu erreichen? Wie können wir den Herausforderungen begegnen?
- Wer übernimmt die Verantwortung für die Initiierung und Durchführung der Maßnahme?

### 3.2 Zielerreichungskriterien (Kennzahlen, Indikatoren)

Damit die Wirksamkeit zielführender Maßnahmen und somit die Zielerreichung überprüfbar wird, werden Kennzahlen oder auch andere Indikatoren benötigt. Diese beschreiben, woran genau die Organisation erkennt, dass das Ziel erreicht ist. Anhand solcher *Zielerreichungskriterien* kann nach Durchführung der Maßnahmen ein *Zielerreichungsgrad* bestimmt werden.



#### Definition Indikator

Unter einem Indikator versteht man ein beobachtbares, messbares Merkmal, das als beweiskräftiges Anzeichen oder als triftiger Hinweis für etwas gilt, das nicht unmittelbar beobachtbar ist.

Zielerreichungskriterien können für alle Zielebenen festgelegt werden. Dabei ist es wichtig, sie konstruktiv im Organisationskontext zu nutzen, d. h. bei der Fehleranalyse nicht nach Sündenböcken zu suchen, sondern nach Verbesserungspotenzialen. In den oberen Zielebenen sind sie wichtige Kennzahlen zur Visualisierung gesundheitsbezogener Organisationsentwicklung über einen längeren Zeitraum (z. B. mehrere Jahre). In der operativen Ebene helfen Zielerreichungskriterien, unwirksame Maßnahmen zu identifizieren und durch wirksamere zu ersetzen.

#### Leitfragen:

- Was genau ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?
- Woran genau merke ich, dass das Ziel erreicht ist?

#### Beispiele:

##### Zielerreichungskriterien für organisationspolitische Ziele:

- Störungsfreie Prozesse, Ausschussquote, Anzahl Fehler, Leistungsfähigkeit
- Arbeitsunfälle, AU-Tage, ausgewertete Beinahe-Unfälle, Umgang mit Fehlern
- Fluktuation(sgründe), Anzahl Bewerbungen, Anzahl offener Stellen, Image

##### Zielerreichungskriterien für strategische Ziele:

- Arbeitsunterbrechungen, Arbeitsunfälle, Zufriedenheit von Beschäftigten und externen Partnerinnen und Partnern
- Störungsfreie Kommunikationsprozesse
- Erfüllung von Qualitätsstandards und Fallzahlen

##### Zielerreichungskriterien für operative Ziele:

- Erworbene Kompetenz der Führungskräfte zum Thema „Rückengesundheit“
- Keine Nachfragen bzgl. unauffindbarer Arbeitsmittel
- Anzahl der Rückfragen/Fehler nach Arbeitsanweisungen
- Anzahl der Beschwerden von internen/externen Personengruppen
- Anzahl der Verbesserungsvorschläge
- Anfragen der Beschäftigten an Gesundheitsbeauftragte
- Anzahl vorhandener ergonomischer Arbeitsmittel/ Arbeitsplätze
- Anzahl ausgewechselter Bürostühle und Schreibtische
- Annahme des Angebots zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- Anzahl der Bewerbungen durch Fachkräfte
- Inanspruchnahme BEM-Gespräche
- Rücklaufquote Beschäftigtenbefragung
- Beteiligung am Gesundheitszirkel
- Beteiligung an Teamevents
- Teilnahme an Führungskräftecoachings



### Wechselwirkung verschiedener Indikatoren

In vielen Organisationen werden Kennzahlen und Indikatoren erfasst, die über den Leistungs- und Gesundheitsstand der Organisation oder den Grad der Zielerreichung Auskunft geben sollen. Diese werden in regelmäßigen Abständen überprüft, so dass Entwicklungsverläufe abgebildet werden können. Im Zusammenhang mit Sicherheit und Gesundheit sind Arbeitsunfälle, Fehlzeiten und BEM-Fälle die am häufigsten genannten Indikatoren. Einfach zu erfassende Größen wie die Teilnahmequote an Seminaren, die Anzahl von Trainingsmaßnahmen oder das Budget für Maßnahmen sind weitere Beispiele. Indikatoren beeinflussen sich gegenseitig und sind abhängig von betrieblichen Bedingungen und Geschehnissen, beispielsweise

- kann ein Arbeitsunfall aufgrund von Zeitdruck, schlechter Kommunikation, defekter Arbeitsmittel, mangelnder Qualifizierung, hoher Arbeitsintensität oder aufgrund von Kombinationen dieser Einflussgrößen verursacht werden.
- kann Arbeitszufriedenheit durch klare, widerspruchsfreie Aufgabenstellungen, kollegiale Unterstützung und allzeit verfügbare, sichere Arbeitsmittel verbessert werden, und auch hier sind wiederum Wechselwirkungen denkbar.



Abb. 3 Indikatoren, Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren

# 4 Zielentwicklung – Was gilt es zu berücksichtigen?

Der Einstieg in die Entwicklung betrieblicher Ziele ist von verschiedenen Impulsen abhängig: Externe Entwicklungen und Herausforderungen beeinflussen die Betriebe, Führungskräfte benennen Entwicklungsbedarfe, die Leitung formuliert eine neue Strategie oder Vision, aus dem Controlling von Kennzahlen werden Problemstellungen sichtbar, Beschäftigte formulieren gesundheitsbezogene Verbesserungsvorschläge oder Externe sprechen Verbesserungspotenziale an.

So unterschiedlich wie die auslösenden Situationen, sind auch die angestrebten Ergebnisse eines Zielentwicklungsprozesses. Geht es um die Entwicklung einer gesundheitsbezogenen Unternehmenspolitik, sollen zu strategischen, übergeordneten Themen Ziele und Maßnahmen entwickelt werden, oder sollen bislang unverbundene gesundheitsbezogene Maßnahmen reflektiert und systematischer zueinander und zu übergeordneten Zielen in Verbindung gebracht werden?

Idealtypisch gedacht erstreckt sich der Zielentwicklungsprozess über vier Phasen:

- Die Festlegung einer Zielrichtung
- Die Einbeziehung von betrieblichen (und überbetrieblichen) Fachleuten
- Die Klärung der Vorgehensweise
- Das konkrete Festlegen von Zielen.

Je nach Größe der Organisation, dem Umfang der erforderlichen Abstimmungs- und Rückkopplungsschleifen und den bereits vorhandenen Erfahrungen werden diese Phasen nicht streng linear durchlaufen.

## 4.1 Zielrichtung festlegen – Was will man erreichen?

Der Zielentwicklungsprozess beginnt mit der Formulierung und Konkretisierung des Anliegens.

In dieser Phase ist es wichtig, die jeweils eigenen Gründe, Motive, Wahrnehmungen und Einstellungen vor dem Hintergrund des Vorhabens zu diskutieren und zu einer gemeinsamen Zielrichtung zu verdichten.

Im Ergebnis soll dann beschrieben und beschlossen werden,

- welche Handlungsfelder und Zielebenen abgedeckt werden sollen,
- auf welche Annahmen und Rahmenbedingungen Bezug genommen wird,
- wie bereits bestehende Maßnahmen oder operative Ziele zu einer stimmigen Strategie zusammengeführt und ggf. verändert/ergänzt werden sollen.

Die schriftliche Dokumentation der beschlossenen Zielrichtung und der damit verknüpften Annahmen ist wesentlich.

Die Zielrichtung sowie die jeweiligen organisationalen Bedingungen bestimmen die Zusammensetzung der Planungs- bzw. Entscheidungsgruppe. Mit der Festlegung der Zielrichtung ist bereits verknüpft, wer Adressat möglicher Maßnahmen sein kann oder sein sollte. Eine im weiteren Verlauf vorzunehmende Feinplanung und ggf. Priorisierung von Maßnahmen kann dann stärker berücksichtigen, welche Zielgruppe zunächst im Fokus stehen soll.

## 4.2 Betriebliche (und überbetriebliche) Fachleute einbeziehen

Damit Ziele ihre motivierende und richtungsweisende Wirkung entfalten können, ist es wichtig, dass diese gut beschrieben sind und zu den konkreten betrieblichen Bedingungen passen.

Interne oder externe Fachleute und wichtige Einflussgruppen sollten daher direkt in die Entwicklung und Festlegung von Zielen sowie bei der Planung und Ableitung von Maßnahmen eingebunden oder zumindest mittels Informations- und Rückmeldeschleifen am Entwicklungsprozess beteiligt werden. Ihre Aufgabe ist es, die Planungsgruppe und die zuständigen Führungskräfte zu beraten

und durch das Einbringen ihrer Sichtweisen zu unterstützen. Eine Beteiligung ist besonders dann sinnvoll, wenn diese Akteurinnen und Akteure über passende Kompetenzen, Einfluss oder Ressourcen verfügen. So kann es gelingen, die im Weiteren vorgesehene Beschreibung der Zielrichtungen ganzheitlich und aus unterschiedlichen Perspektiven vorzunehmen.

Die untenstehende Abbildung zeigt, dass bei bestimmten Themen oder Anliegen von vornherein unterschiedliche betriebliche Zuständigkeitsbereiche involviert sind oder einen wertvollen Beitrag zur Bearbeitung des Themas leisten können. Die Abbildung verdeutlicht aber auch, dass es bei vielen betrieblichen, gesundheitsbezogenen Themen zwischen den Aufgabenbereichen Schnittstellen gibt.

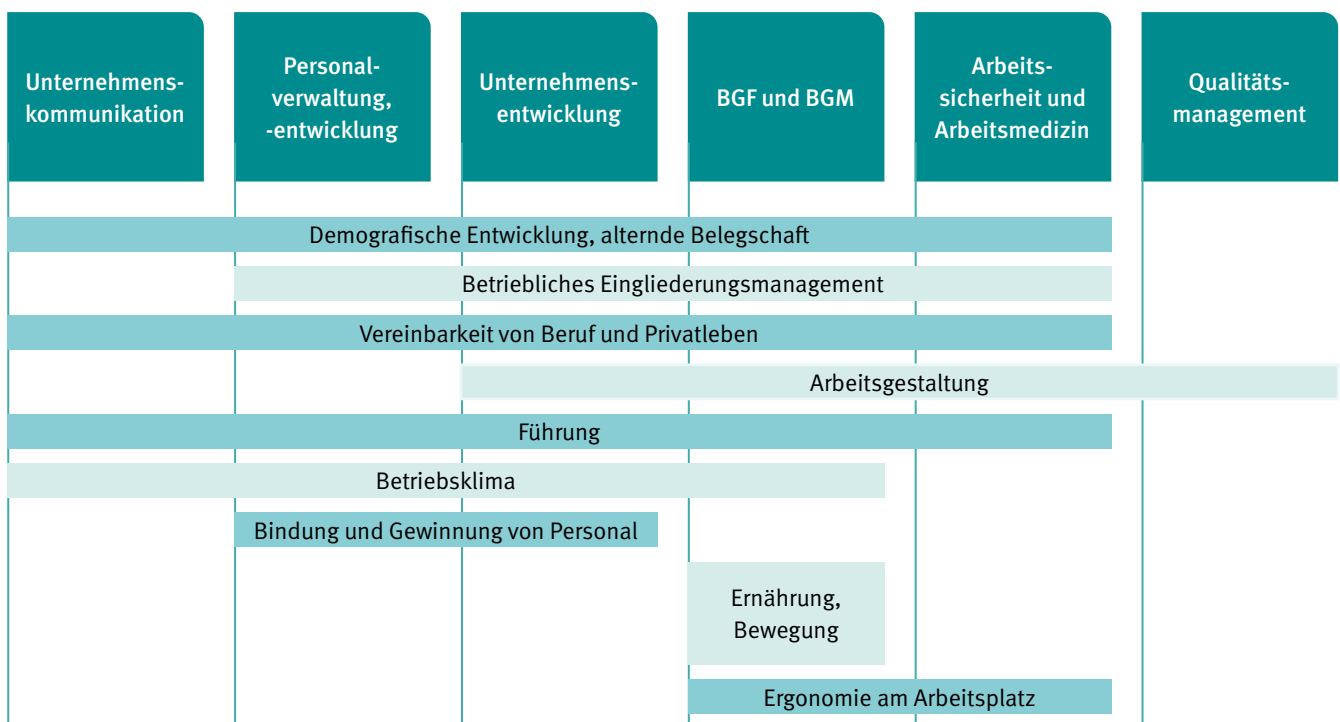


Abb. 4 Beispielhafte betriebliche Bereiche/Unterstützungen und deren Handlungsfelder im BGM



### 4.3 Klärung der Arbeitsweise und des Vorgehens

Die Arbeitsweise im Zielentwicklungsprozess ist vom Umfang der zu entwickelnden Ziele, der Themenvielfalt, der Organisationsgröße und der Vertrautheit mit Zielentwicklungsprozessen abhängig.

Die am Zielentwicklungsprozess direkt Beteiligten benötigen Klarheit über

- die Art und Weise der Zusammenarbeit (Einzelgruppe oder z. B. Projektstruktur mit Steuerkreis und weiteren Gruppen),
- das Vorgehen (top-down oder bottom-up),
- die Erwartungen, die an sie und ihre Mitarbeit gestellt werden,
- die Aufgabenverteilung (Verantwortung, Themen, Schnittstellen, Beteiligungstiefe: nur Information oder Mitarbeit) und
- den Planungshorizont und die verfügbaren Ressourcen.

Gesundheitsbezogene Ziele benötigen aufgrund der damit verbundenen Steuerungs- und Lenkungsabsicht begleitende Informations- und Beteiligungsaktivitäten, um größtmögliche Wirksamkeit zu entfalten.

### 4.4 Gemeinsame Festlegung der Ziele

Es ist wichtig, dass das Zielsystem aus logisch aufeinander aufbauenden Zielen besteht und dass nachgeordnete Ziele und Maßnahmen größtmöglich dazu beitragen, die jeweils angestrebten übergeordneten Ziele zu erreichen. Daher ist es notwendig, Alternativen der Zielformulierung und der Zielerreichung zu diskutieren und gegeneinander abzuwägen, auch damit die formulierten Ziele von allen Beteiligten in gleicher Weise verstanden werden.

In diese Phase fällt der Abgleich und die Überprüfung von Zielformulierungen und Ansätzen für die Grobplanung mit Hilfe bereits vorhandener betrieblicher Daten und Erkenntnisse. Es werden unter Umständen auch Analysen angefordert oder erstellt oder Informationen systematisiert.

Vorhandene Produktivitäts- oder Qualitätsziele sollen bei der Entwicklung von gesundheitsbezogenen Zielen berücksichtigt werden, um mögliche Zielkonflikte zu verhindern. Gesundheitsziele können das Erreichen der Produktivitäts- oder Qualitätsziele unterstützen.

In Kapitel drei sind die inhaltlichen Fragen aufgeführt, die helfen gesundheitsbezogene Ziele zu formulieren.

Neben der inhaltlichen Gestaltung ist es bei der Entwicklung von Zielsystemen auch wichtig, die folgenden Fragen zu beachten:

- Handelt es sich um politische, strategische oder operative Ziele? Sind die Ziele auf der richtigen Ebene angeordnet?
- In welchen Abhängigkeiten stehen die Ziele zueinander? Gibt es Zielkonflikte? Beeinflussen oder behindern sich Ziele?
- Zahlen Maßnahmen auf unterschiedliche Ziele ein?
- Erklären die Zielerreichungskriterien das Ziel vollständig oder müssen sie interpretiert und bewertet werden? Werden die Kriterien im Arbeitsprozess erfasst oder sind separate Erhebungen notwendig?
- Wer ist von den Maßnahmen direkt oder indirekt betroffen?

Die Erfahrung zeigt, dass unter Umständen auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen parallele Phasenschritte erforderlich werden oder mehrfach durchlaufen werden müssen, um ein insgesamt abgestimmtes Zielsystem entstehen zu lassen.

Neben dem Umfang des Zielentwicklungsprozesses spielt die Größe und Struktur der Organisation eine wichtige Rolle bei der Festlegung und Gestaltung der erforderlichen Informations- und Entscheidungsprozesse. Hilfreich kann eine externe bzw. neutrale Moderationsunterstützung sein.

#### 4.5 Die „richtigen“ Ziele angehen

Werden so viele Ziele entwickelt, dass diese mit den vorhandenen Ressourcen (Personal, Zeit, Budget) nicht abgearbeitet werden können, dann müssen Prioritäten gesetzt werden.

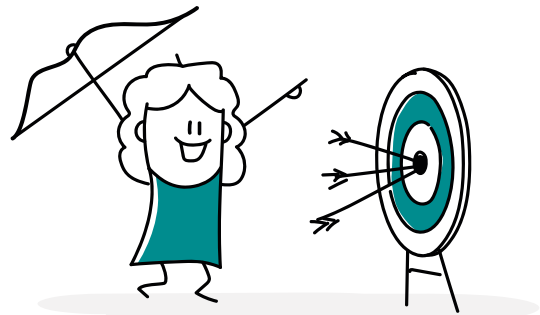
Eine einfache Priorisierung gelingt, wenn die festgelegten Ziele zunächst hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit, dann nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewertet werden.

Zwischen diesen drei Aspekten kann sich aber auch ein Spannungsfeld aufbauen: Wichtige und dringliche Ziele sind unter Umständen nicht sofort umsetzbar. Umsetzbare Ziele sind vielleicht nicht so wichtig wie andere, die langfristig geplant werden müssen.

Um die Qualität und Akzeptanz der Umsetzung einer Strategie zu steigern, sollten folgende Perspektiven zusätzlich bei den Auswahlentscheidungen berücksichtigt werden:

- Der mit den Zielen und Maßnahmen verbundene Zeithorizont – wichtig ist ein Mix aus kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.
- Die für die Ziele und Maßnahmen erforderlichen Ressourcen, z. B. gibt es aufgrund von Engpässen in Service- oder Querschnittsbereichen eine limitierte Unterstützung bei geplanten Maßnahmen?

- Der mit der Zielerreichung erwartete Nutzen, z. B. die Umsetzung einfach umsetzbarer, wirksamer Maßnahmen, um Beschäftigte zu sensibilisieren und Akzeptanz herzustellen, oder der Nutzen für das Erreichen der betrieblichen Ziele/Unternehmensziele (z. B. Gewinnung von Fachkräften, Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungsangebote).



# 5 Ziele richtig formulieren – Aber wie?

Ziele werden schriftlich formuliert. Dadurch entstehen Klarheit, Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit für alle relevanten Beteiligten. Grundlegende Voraussetzung für Ziele ist ihre ethische Vertretbarkeit im Rahmen bestehenden der Gesetze, Vereinbarungen oder Richtlinien.

Wesentliche Kriterien für eine gute Zielformulierung auf allen Zielebenen sind:

- Das Ziel beschreibt einen in der Zukunft liegenden „Soll-Zustand“, es wird im Präsens formuliert, so als wäre das Ziel schon erreicht.
- Das Ziel ist positiv formuliert, dadurch entsteht eine stärkere Motivation zur Zielerreichung.
- Die Zielformulierung benennt die Zielgruppe, bei der das Ziel erreicht werden soll.
- Das Ziel ist aktiv unter Verwendung von Verben formuliert.
- Das Ziel ist einfach formuliert.
- Das Ziel ist lösungsneutral formuliert. Es gibt also keinen konkreten Lösungsweg vor und eröffnet somit Spielräume für die Erreichung des Ziels.

Darüber hinaus werden für die Formulierung operativer Ziele die SMART-Kriterien (vgl. Abb. 5) berücksichtigt. Die operativen Ziele, die in der untersten Ebene der Zielpyramide einzuordnen sind, sind eine unmittelbare Orientierung für die Praxis und sollen zu einem Handeln führen. Ein operatives Ziel beschreibt, welcher konkrete Zustand (z. B. für Personen, Gruppen, Organisationen, Materialien, Medien) in einem festgelegten Zeitraum erreicht sein soll. Auf Grundlage dieses Ziels können anschließend passende Maßnahmen zur Zielerreichung entwickelt werden.

Beispiele für Zielformulierungen finden Sie in Kapitel 3 sowie in den [↓ Workshopmaterialien](#) im Anhang dieser DGUV Information. Dort finden sich beispielhafte Zielpyramiden für die Handlungsfelder „Rückengesundheit“, „Teamarbeit“, „Gesunde Führung“ sowie „Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben“. Auch auf dem Poster „Merklisse zur Zielformulierung“ finden sich exemplarisch nach den SMART-Kriterien formulierte Zielformulierungen. Dieses fasst die entsprechenden Kriterien zudem übersichtlich zusammen, um sie bei der Erarbeitung von Zielen im Rahmen eines Workshops im Blick zu haben.

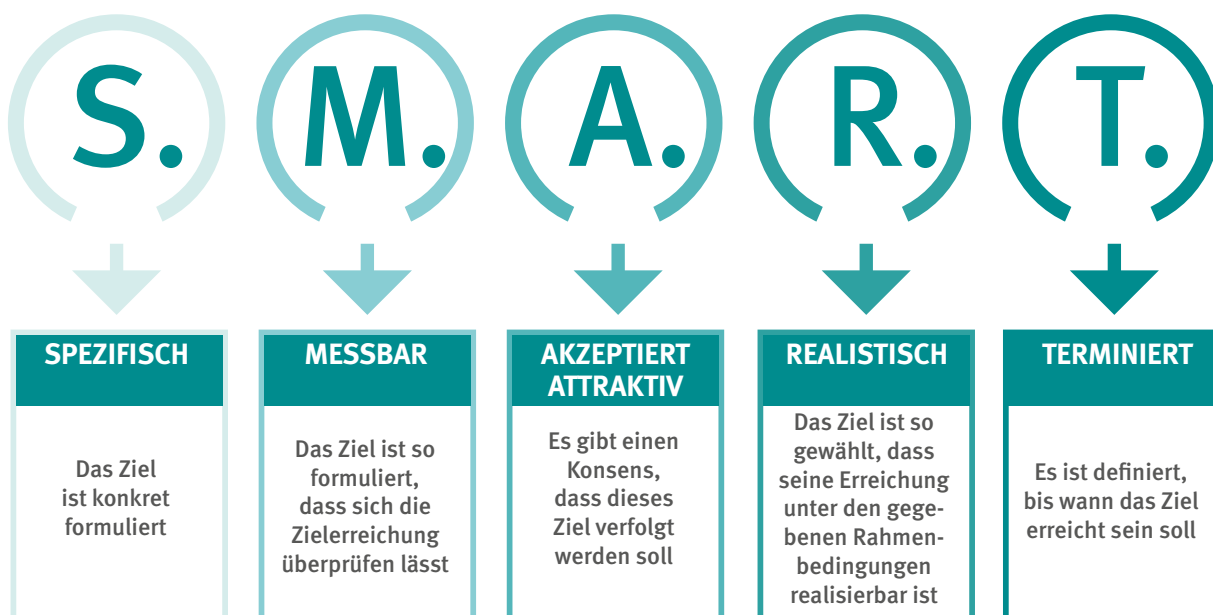


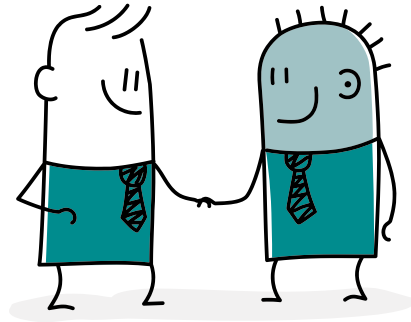
Abb. 5 S.M.A.R.T.-Kriterien zur Zielformulierung

# 6 Fazit

Das Arbeiten mit Zielen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zudem tragen Ziele dazu bei, das Gesundheitsmanagement im Betrieb nachhaltig zu verankern.

Gut formulierte Ziele nehmen auf der strategischen Ebene systematisch Bezug auf wirtschaftliche und andere unternehmensbezogene Ziele. Ein strukturiertes Vorgehen hilft dabei, von der Vision hin zu konkreten operativen Zielen zu kommen, Maßnahmen abzuleiten und Kennzahlen bzw. Indikatoren zu benennen. Letztere helfen dabei, zu beurteilen, ob und in welchem Maße die Ziele erreicht werden konnten.

Die Erarbeitung von Zielen sollte immer im Team mit betrieblichen und ggf. auch externen Akteuren und Akteurinnen erfolgen. Dabei soll die Fachexpertise aus verschiedenen Bereichen sowie unterschiedlichen Perspektiven zu einem gemeinsamen Verständnis zusammengeführt und zu einem Konsens gebracht werden.



Der Ziele-Workshop ist ein wichtiger Baustein einer systematischen Organisationsentwicklung. In der Anlage dieser DGUV Information sind [Workshopmaterialien](#) verfügbar, die die Diskussion um Ziele und Zielebenen zu einem spannenden, konstruktiven Austauschprozess machen.

# 7 Weiterführende Literatur

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2011). BGW Ratgeber. Projektmanagement – Eine Einführung.

🔗 [https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2013/20362/pdf/RGM10\\_Ratgeber\\_ProjektmanagementpropertypdfDownload.pdf](https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2013/20362/pdf/RGM10_Ratgeber_ProjektmanagementpropertypdfDownload.pdf)

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BGRCl) (2019). Ziele definieren – Programm aufstellen. Leitfaden zur Umsetzung von Erfolgsfaktor 3.

🔗 [https://www.bgrci.de/fileadmin/BGRCl/Downloads/DL\\_Praevention/Vision\\_Zero/VISION\\_ZERO\\_Leitfaden\\_3\\_Ziele.pdf](https://www.bgrci.de/fileadmin/BGRCl/Downloads/DL_Praevention/Vision_Zero/VISION_ZERO_Leitfaden_3_Ziele.pdf)

Beywl, W. & Schepp-Winter, E. (1999). Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bundesministerium für Familie Senioren, Frauen und Jugend.

🔗 <https://www.bmfsfj.de/blob/95112/b123324f68070f70b4e3f1b100d0ab49/prm-2982-qs-21-data.pdf>

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2023). DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“.

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) › Webcode: p306002

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2022). DGUV Grundsatz 311-001. Leitpapier zur Evaluation. Grundverständnis in der gesetzlichen Unfallversicherung.

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) › Webcode: p311001

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2021). Der Methodenkoffer – Eine Sammlung von Methoden zur Anwendung in Evaluationen.

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) › Webcode: p021617

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2019). DGUV Information 206-022 „Verfahren und Methoden im Präventionsfeld ‚Gesundheit im Betrieb‘ – Empfehlungen für Präventionsfachleute“.

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) › Webcode: p206022

Eberhard, E. A. (2011). Einführung in Grundtechniken des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention.

Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V. (Hrsg.).  
🔗 [https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen-Bibliothek/quint-essenz\\_Broschuere.pdf](https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen-Bibliothek/quint-essenz_Broschuere.pdf)

Gutmann, J. (2019). Controlling im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Instrumente, Kennzahlen und Best Practices. Haufe Group.

Kolip, P. (2016). Ergebnisevaluation von Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung. Ein Leitfaden zur Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker. Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen (Hrsg.).  
🔗 [https://www.lzg.nrw.de/\\_php/login/dl.php?u=/\\_media/pdf/service/Pub/2016\\_df/lzg-nrw\\_leitfaden\\_selbstevaluation\\_2016.pdf](https://www.lzg.nrw.de/_php/login/dl.php?u=/_media/pdf/service/Pub/2016_df/lzg-nrw_leitfaden_selbstevaluation_2016.pdf)

Schaefer, I. & Kolip, P. (2011). Leitfaden. Zielerreichungsskalen - Goal Attainment Scaling. Universität Bremen.  
🔗 [https://www.lzg.nrw.de/\\_php/login/dl.php?u=/\\_media/pdf/service/Veranst/110705\\_Workshop\\_Zielerreichungsskalen/leitfaden\\_gas\\_endversion.pdf](https://www.lzg.nrw.de/_php/login/dl.php?u=/_media/pdf/service/Veranst/110705_Workshop_Zielerreichungsskalen/leitfaden_gas_endversion.pdf)

Uhle, T. & Treier, M. (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen (3. Aufl.). Springer.

Watzka, K. (2016). Ziele formulieren. Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen. Springer Gabler.

# Anhang

## Materialien zur Durchführung eines Ziele-Workshops

Anleitung zur Durchführung eines Ziele-Workshops ..... 23

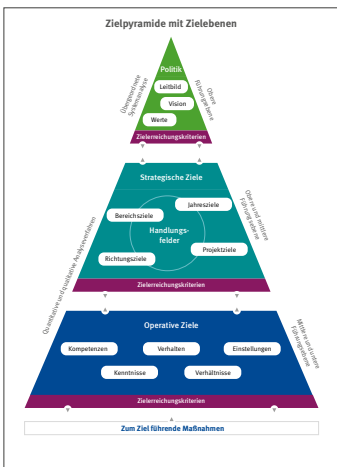
Beispielhafte Zielpyramide für die Handlungsfelder „Rückengesundheit“, „Teamarbeit“, „Gesunde Führung“, „Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben“ ..... 36

Erläuterung der verschiedenen Ebenen der Zielpyramide ..... 38

### ZUSATZMATERIALIEN

Die Zielpyramide als A3 Poster, die Merkliste zur Zielfindung sowie das Aufgabenblatt sind als zusätzliches Material am Ende dieser Publikation beigelegt.

Zielpyramide mit Zielebenen



Merkliste zur Zielformulierung

**Merkliste zur Zielformulierung**

- Das Ziel beschreibt einen in der Zukunft liegenden „Zustand“, dennoch wird es als „Zustand“ formuliert, so als wäre das Ziel schon erreicht.
- Das Ziel ist positiv formuliert, dadurch entsteht eine stärkere Motivation zur Zielerreichung.
- Die Zielformulierung benennt die Zielgruppe, bei der das Ziel erreicht werden soll.
- Das Ziel ist aktiv unter Verwendung von Verben formuliert.
- Das Ziel ist einfach formuliert.
- Das Ziel ist lösungsneutral formuliert. Es gibt also keinen konkreten Lösungsweg vor und eröffnet somit Spielräume für die Erreichung des Ziels.

**Beispiel:** Jede Führungskraft führt ab KW 77 monatlich Gespräche über gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung mit den Beschäftigten. Ab KW 5 findet jeden Mittwoch eine 15-Minütige Ausgleichssymnastik statt, an der regelmäßig mindestens 50 % der Beschäftigten teilnehmen.

**Regelbeispiel:** Führungsinhalte fühlen sich für Gesundheit verantwortlich. Wir bieten Regiokurse für die Gesundheit unserer Beschäftigten an.

Operative Ziele sollten sich an den S.M.A.R.T.-Kriterien orientieren:

S.	M.	A.	R.	T.
<b>SPEZIFISCH</b>	<b>MESSBAR</b>	<b>AUSSER FRIEDEN</b>	<b>RELEVANT</b>	<b>UMSETZBAR</b>
Was ist das Ziel?	Wann ist das Ziel erreicht?	Wann ist das Ziel erreicht?	Wann ist das Ziel erreicht?	Wann ist das Ziel erreicht?

Aufgabenblatt

	Ziel	Maßnahmen	Verantwortliche	Zeitpunkt	Status	Ergebnis

### Dialogkarten

Dialogkarten	Dialogkarten	Dialogkarten	Dialogkarten
Wer genau ist die Zielgruppe?	Was genau wollen wir bis wann wissen/kennen?	Welche weiteren operativen Ziele ergeben sich ggf. daraus?	Woran genau merken wir, dass das Ziel erreicht ist?
Was genau wollen wir bis wann können?	Wie genau wollen wir uns bis wann verhalten?	Wie können wir die Erreichung des Ziels messen?	Was genau ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?
Was genau soll bis wann an den Verhältnissen/Arbeitsbedingungen anders sein?	Welche strategischen Ziele werden dadurch bedient?		

Dialogkarten	Dialogkarten	Dialogkarten	Dialogkarten
Was zeichnet uns als gesunde Organisation aus?	Was ist uns wichtig in Bezug auf gesunde Arbeitsbedingungen?	Welche betriebsinternen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen? (Binnenher best.)	Welche externen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen? (Außenher best.)
Wie wollen wir uns als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber wahrgenommen werden?	Welche strategischen Ziele lassen sich daraus ableiten?	Was wollen wir ändern und wie genau soll es anders sein?	Welche/n Situation/ Zustand wollen wir bis wann erreichen? (auch Inter-/Übergang)
		Welche politischen Ziele bedienen wir damit?	Welche operativen Ziele lassen sich daraus ableiten?

# Anleitung zur Durchführung eines Ziele-Workshops

## EINFÜHRUNG

Fragt man die Unternehmen, welche Ziele sie mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) oder dem Management von Sicherheit und Gesundheit (MSG) erreichen wollen, dann bekommt man häufig Antworten wie:

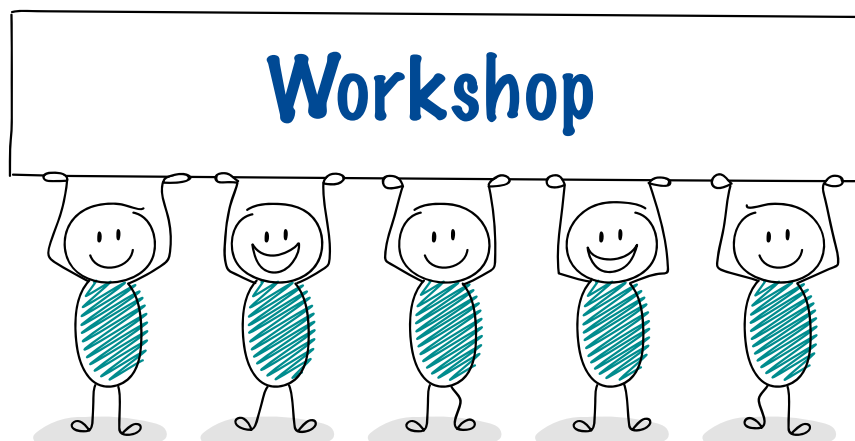
Wir möchten ...

- die Arbeitszufriedenheit erhöhen,
- die Arbeitsfähigkeit unserer (älteren) Mitarbeitenden erhalten,
- die Motivation steigern,
- das Gesundheits- und Sicherheitsbewusstsein erhöhen,
- die Sicherheits- und Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden steigern,
- Arbeitsunfälle reduzieren,
- Fachkräfte gewinnen und/oder
- Fehlzeiten senken.

Dabei ist den Unternehmen oftmals nicht klar, wo sie bereits stehen. Eine Ist-Analyse mit einer Bedarfserhebung fehlt vielfach. Diese ist aber essenziell, um Ziele überhaupt festlegen zu können, denn ohne Analyse (IST) keine Ziele (SOLL). Deshalb sollten bei der Vorbereitung des Ziele-Workshops bereits erste Ist-Analysen vorliegen.

Eine Ist-Analyse, z. B. auf Basis der Beurteilung der Arbeitsbedingungen oder einer Beschäftigtenbefragung, bildet die Grundlage, um den Bedarf festzulegen und Ziele zu entwickeln. Daraus abgeleitete Aussagen haben allerdings häufig noch keinen Zielcharakter oder sind als Zielbeschreibung noch sehr allgemein und unspezifisch gehalten, sprechen unterschiedliche Handlungsfelder an und sind selten aufeinander bezogen. Auch fehlt oftmals die Anbindung an Unternehmensziele aus anderen Unternehmensbereichen und eine Verknüpfung zur Gesamtausrichtung der Organisation.

Mit dem hier skizzierten Workshop ist es möglich, auf Basis der bestehenden Erkenntnisse konkrete Ziele abzuleiten, diese zu strukturieren, zu ergänzen und letztlich umzusetzen.



## I. VORBEREITUNG

Bevor ein Ziele-Workshop überhaupt stattfinden kann, sollte im Rahmen eines Vorbereitungstermins Klarheit über folgende Fragen und Rahmenbedingungen bestehen:

### Was ist der konkrete Auftrag?

(Vorgespräch mit Geschäftsführung/höherer Führungsebene)

- Gibt es Vorgaben des Mutterkonzerns, der Unternehmensgruppe, eine verbindliche Strategie oder übergreifende Ziele?
- Bestehen relevante Zertifikate/Bescheinigungen oder strebt das Unternehmen dies an (z. B. Beruf und Familie, DIN EN ISO 45001:2023)? Gibt es diesbezüglich Handlungsbedarf (Abweichungsbericht)?
- Bestehen bereits andere Managementsysteme (Arbeitsschutzmanagement, Qualitätsmanagement, Umweltmanagement)? Wie sehen dort die Ziele aus? (Anschlussfähigkeit)

**Gibt es bei uns schon Überlegungen, was wir durch ein BGM bewirken möchten (z. B. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten senken, Mitarbeiterbindung)?**

**Geht es um politische, strategische oder operative Ziele?**

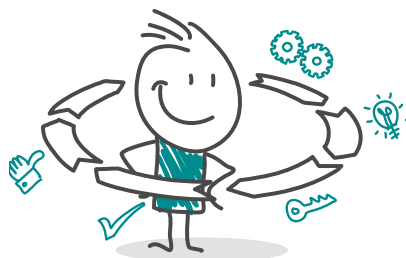
### Status quo – Wo stehen wir?

- Wo stehen wir jetzt?
- Was machen wir schon (z. B. vorhandene Gesundheitsmaßnahmen)?
- Woran können wir anschließen? Worauf können wir aufbauen?

### Was sind die Rahmenbedingungen?

- Eigenständiges Unternehmen oder Teil einer Unternehmensgruppe?
- Welche Unternehmensbereiche gibt es? (z. B. Büro, Produktion, Lager/Versand)
- Gibt es mehrere Standorte?  
Wie erfolgt die Einbindung?
- Größe und Art des Unternehmens? (Anzahl der Beschäftigten, Branche, Besonderheiten)
- Gibt es eine betriebliche Interessenvertretung?
- In welchen Arbeitsbereichen ergibt sich Handlungsbedarf aufgrund der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung) oder anderen Analysen?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (Budget, Personal, Zeit)
- Wer sind Ansprechpersonen im Unternehmen für die Organisation des Workshops?

Wenn diese Fragen geklärt sind, kann die Planung des Workshops beginnen.





## II. PLANUNG

Zur konkreten Planung des Ziele-Workshops sollten die folgenden Punkte geklärt sein:

### Teilnehmende

Je nachdem, ob zunächst eine Vision oder Gesundheitspolitik erarbeitet werden muss oder diese bereits vorhanden ist und daraus strategische und/oder operative Ziele abgeleitet werden sollen, wird ein unterschiedlicher Teilnehmendenkreis für den Workshop notwendig sein, der rechtzeitig informiert und eingeladen werden sollte. Teilnehmende des Workshops können BGM-Verantwortliche/Mitglieder des Steuerkreises Gesundheit, Führungskräfte, Geschäftsführung, betriebliche Interessensvertretung, BEM-Beauftragte, Qualitätsmanagement-Beauftragte, Personalabteilung, Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa), Betriebsärztin oder Betriebsarzt sowie ausgewählte Beschäftigte sein.

### Anzahl und Art der Workshops

Je nach Zielebene (politisch, strategisch oder operativ), Arbeitsbereich, Größe des Unternehmens, zu beteiligende Personenkreise, Rahmenbedingungen im Unternehmen kann ein Workshop ausreichen oder sollten mehrere geplant werden.

### Wann?

Datum und Uhrzeit festlegen.

### Zeitlicher Rahmen

Ausreichend Zeit einplanen, 2–4 Stunden pro Workshop.

### Ungestörtheit

Erreichbarkeit während des Workshops? Telefonate? Zwischentermine?

### Ort

Es ist empfehlenswert, sich für einen solchen Workshop persönlich zu treffen, um mit den beiliegenden Materialien arbeiten zu können.

- Wie sind die räumlichen Gegebenheiten des Unternehmens?
- Raumgröße und Lage des Raums?
- Sind Pinnwände oder Tische und Moderationskarten sowie Stifte vorhanden?

### Organisation, Moderation und Dokumentation

Wer organisiert den Workshop intern? Wer moderiert (intern/extern)? Wer dokumentiert was und wie? Generell: Wer macht was? Idealerweise teilen sich zwei Personen die Moderation und Dokumentation, um sich gegenseitig zu unterstützen.

### Nachbereitung

- Kommunikation an die Geschäftsführung, falls nicht beim Workshop vertreten.
- Kommunikation mit der Interessenvertretung, falls vorhanden.
- Kommunikation mit den Beschäftigten.

Sobald die Planung steht, kann der Workshop durchgeführt werden.



### III. DURCHFÜHRUNG DES WORKSHOPS

#### 1. Gemeinsames Verständnis schaffen

Der Einstieg in den Workshop beginnt mit der thematischen Sensibilisierung durch die betrieblichen Entscheiderinnen und Entscheider. Ein gemeinsames Verständnis von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit wird zwischen allen Workshopteilnehmenden geschaffen. Gesundheit wird als wichtiges Thema und Schnittstelle für alle Unternehmensbereiche dargestellt (z. B. mittels einer Präsentation oder Flip-Chart).

#### 2. Ziel des Workshops verdeutlichen

Das konkrete Ziel des Workshops wird verdeutlicht. Worum geht es heute und was soll am Ende des Workshops erarbeitet worden sein?

#### 3. Zielpyramide vorstellen

Stellen Sie als Workshopleitung im nächsten Schritt die Zielpyramide inklusive der Maßnahmenebene vor und erläutern diese. Die Zielpyramide ist eine Ordnungsstruktur, die es ermöglicht, komplexe Zielbeziehungen und Zielwirkungen darzustellen. Die Zielpyramide setzt sich aus verschiedenen Ebenen zusammen.

Idealerweise wird die Zielpyramide mithilfe des beiliegenden Posters „Zielpyramide mit Zielebenen“ vorgestellt, das z. B. an eine Wand geheftet wird. Alternativ können auch Moderationskarten mit den Überschriften der Zielebenen (Gesundheitspolitik, strategische Ziele, operative Ziele, Maßnahmen, Zielerreichungskriterien) untereinander an eine Pinnwand geheftet werden. Das Blatt „Erläuterung der verschiedenen Ebenen der Zielpyramide“ aus der Materialsammlung dient als Hilfestellung bei der Vorstellung.

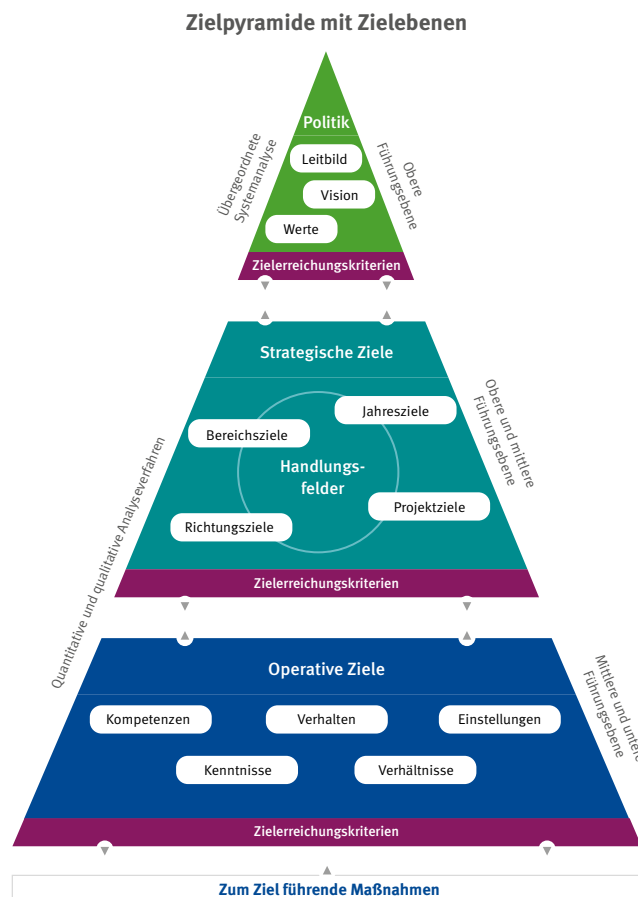


Abb. 6  
Zielpyramide mit  
Zielebenen

#### 4. Bereits vorhandene Maßnahmen sammeln

##### LEITFRAGE

*Welche Maßnahmen in Bezug auf Gesundheit bei der Arbeit setzen wir bereits um?*

**Anmerkung:** In der Regel setzen Unternehmen bereits viele Maßnahmen im Bereich „Gesundheit“ um, mit denen eine bestimmte Wirkung angestrebt wird. Diese beabsichtigte Wirkung ist oft nicht formuliert, stellt aber bereits ein unbewusstes Ziel dar. Dies kann man sich im Workshop zu Nutze machen. Durch die Auflistung dieser Maßnahmen mit der anschließenden Entwicklung passender Ziele kann der Workshop über einen praktischen Ansatz gestartet werden.

Die Sammlung der Maßnahmen erfolgt

- gemeinsam,
- unter Nutzung des Posters „Zielpyramide mit Zielebenen“,
- unter dem Feld „zum Ziel führende Maßnahmen“,
- als thematische Gruppierung der verschiedenen Maßnahmen.

#### 5. Zielvorschläge sammeln

##### LEITFRAGEN

*Welches Ziel oder welche Ziele möchten wir mit den vorhandenen Maßnahmen erreichen?*

*Welche Ziele in Bezug auf Gesundheit sind bereits vorgegeben?*

*Wenn wir uns die Ergebnisse unserer Ist-Analyse anschauen, was möchten wir in Bezug auf Gesundheit bei der Arbeit (oder BGM) darüber hinaus für unser Unternehmen erreichen?*

**Anmerkung:** Bei der Sammlung von Zielvorschlägen sind insbesondere die Rahmenbedingungen im Unternehmen zu berücksichtigen, wie z. B. vorhandene übergeordnete Ziele und Vorgaben sowie Ergebnisse der Ist-Analyse.

Die Sammlung von Zielvorschlägen

- erfolgt aus den Maßnahmen heraus (was wollen wir mit den Maßnahmen erreichen?),
- erfolgt unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Ist-Analyse und der vorliegenden Rahmenbedingungen,
- wird ggf. in Gruppenarbeit durchgeführt und
- im Plenum besprochen.

Zunächst werden die formulierten Zielvorschläge gesammelt und auf Moderationskarten notiert. Nach Möglichkeit werden diese zu inhaltlichen Handlungsfeldern (z. B. „Rückengesundheit“, „Gesunde Führung“, „Kommunikation“) geclustert und anschließend zusammengefasst. Selten können in einem Workshop alle gesammelten Ziele bearbeitet werden. Dann gilt es zu priorisieren, welche Handlungsfelder am wichtigsten sind oder am dringendsten bearbeitet werden sollten. Mit diesen beginnt dann die Arbeit mit der Zielpyramide.

#### 6. Ziele den Zielebenen unter Nutzung der Zielpyramide zuordnen

Mit den Teilnehmenden wird besprochen, welches Ziel auf welcher Ebene der Zielpyramide einzuordnen ist. Dafür können die beiliegenden Materialien (Poster „Zielpyramide mit Zielebenen“, Dialogkarten mit den Leitfragen, Merkliste zur Zielformulierung) genutzt werden.

**Anmerkung:** Die Erfahrung zeigt, dass beim Sammeln von Zielen häufig Ziele verschiedener Ebenen genannt werden, die zum Teil auch im Zusammenhang zueinander stehen. Manche Ziele sind noch sehr abstrakt formuliert und gleichen eher einer Vision, andere Ziele können dagegen schon sehr konkret formuliert sein. Manchmal werden bei der Sammlung von Zielvorschlägen Maßnahmen genannt, die zwar dazu beitragen können, bestimmte Ziele zu erreichen, aber streng genommen gar keine Ziele sind. Es gilt also, die gesammelten Punkte gemeinsam in eine gewisse Ordnungsstruktur zu bringen. Hierfür bieten die Zielpyramide und die Leitfragen eine Hilfestellung. Die Zielpyramide hilft zudem dabei, die Beziehung zwischen strategischen Zielen, operativen Zielen und Maßnahmen abzubilden. Was wollen wir mit einer bestimmten Maßnahme erreichen? Oder mit welcher Maßnahme können wir dieses Ziel erreichen?

Leitfragen für die verschiedenen Ebenen der Pyramide finden Sie auf den beiliegenden Dialogkarten, die auch für alle sichtbar neben die Zielpyramide gehängt werden können.

Im Kern geht es um Folgendes:

- Auf der politischen Zielebene:
  - Wie wollen wir sein?
  - Wer wollen wir sein?
  - Was zeichnet uns aus?
  - Wofür stehen wir? (Werte/Normen)
- Auf der strategischen Zielebene:
  - Wie soll es sein?
  - Welchen Zustand wollen wir erreichen?
- Auf der operativen Zielebene:
  - Was wollen wir bis wann wissen, kennen, können?
  - Welche Arbeitsbedingungen wollen wir bis wann wie haben?
  - Wie wollen wir uns bis wann verhalten?

## 7. Gesamtbild anschauen und ggf. ergänzen

Wenn die erste Zuordnung stattgefunden hat, wird gemeinsam resümiert, ob das Bild vollständig ist oder ob einzelne Ebenen der Zielpyramide noch nicht besetzt sind. Um das Zielsystem auf Logik und Zusammenhänge zu überprüfen und abzustimmen, wird der Abgleich mit den Leitfragen für die verschiedenen Ebenen der Pyramide genutzt.

Wenn sich z. B. herausstellt, dass zwar politische und strategische Ziele gefunden wurden, konkrete operative Ziele aber nicht vorliegen, dann überlegt die Gruppe gemeinsam, welche operativen Ziele formuliert werden können und ergänzt diese in der Zielpyramide.

- Fragen in Bezug auf die nächsthöhere Zielebene:  
z. B.: „Worauf zahlt das ein?“
- Fragen in Bezug auf die nächstniedrigere Zielebene:  
z. B.: „Was lässt sich daraus ableiten?“

**Anmerkung:** Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, die Exaktheit der Zuordnung zu den Ebenen der Pyramide in den Vordergrund zu stellen, sondern über Ziele in einen Austausch zu kommen, dabei pragmatisch vorzugehen und diese im Konsens festzulegen.

## 8. Priorisieren – womit arbeiten wir jetzt weiter?

Nun wird festgelegt, an welchen Zielen konkret weitergearbeitet wird in Bezug auf

- den größten Handlungsbedarf,
- die konkrete Zielebene,
- den Beteiligtenkreis (z. B. verantwortliche Führungskraft? Organisationseinheit?),
- konkrete Arbeitsbereiche,
- Erfolgsaussichten
  - Wahrscheinlichkeit in Bezug auf eine schnelle und effiziente Umsetzung und
  - zu erwartende hohe Wirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten oder für das BGM durch die Zielerreichung.

## 9. Zielformulierungen überprüfen und konkretisieren

Achten Sie als Moderatorin oder Moderator des Workshops darauf, dass insbesondere operative Ziele

S – Spezifisch

M – Messbar

A – Akzeptiert/Attraktiv

R – Realistisch

T – Terminiert

formuliert werden. Dafür kann die „Merkliste zur Zielformulierung“ (beiliegendes Poster) genutzt werden.

## 10. Zielerreichungskriterien erarbeiten

Wenn die formulierten Ziele noch nicht direkt messbar sind, benötigen sie sogenannte Zielerreichungskriterien (Kennzahlen, Indikatoren).

### LEITFRAGEN

*Wenn wir in die Zukunft blicken, woran würden wir feststellen, dass wir unser Ziel erreicht haben?*

*Was genau ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?*

## 11. Zum Ziel führende Maßnahmen ableiten

Wahrscheinlich werden bei der Sammlung von Zielen auch Maßnahmen genannt. Im Unterschied zu Zielen beschreibt eine Maßnahme Aktivitäten, die dazu beitragen, das Ziel zu erreichen. Wurden noch keine Maßnahmen für bestimmte operative Ziele genannt, helfen folgende Leitfragen zielführende Maßnahmen abzuleiten:

**LEITFRAGEN**

*Was können wir tun, um dieses operative Ziel zu erreichen?*

*Welche Ressourcen (finanzielle, zeitliche, personelle) benötigen wir, um das operative Ziel zu erreichen?*

*Wen sollten wir einbinden, um dieses operative Ziel zu erreichen?*

*Was könnte uns hindern, dieses operative Ziel zu erreichen? Wie können wir den Herausforderungen begegnen?*

*Wer übernimmt die Verantwortung für die Initiierung und Durchführung der Maßnahme?*

Die Maßnahmenableitung beinhaltet auch das Festlegen von Terminen und Verantwortlichkeiten, also konkrete Schritte, die gegangen werden müssen, um ein Ziel zu erreichen.



**Quick Wins, Low hanging fruits (24 h – 2 Wochen) ableiten und umsetzen.**

Quick Wins oder auch Low hanging fruits (tief hängende Früchte) sind schnell umsetzbare und sofort sichtbare Veränderungen.

Bereits konkret formulierte und einfach erreichbare operative Ziele werden identifiziert und mittels schnell umsetzbarer Maßnahmen auf den Weg gebracht. Sie erzielen unmittelbare Erfolge und bringen dadurch den Prozess sichtbar ins Rollen, tragen also zur Motivation bei.

Beispiele: Maßnahmen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, Führungskräfte-Coachings, bewegte und entspannte Pausen, das Aufstellen eines Trinkbrunnens, ein abrufbares Gesundheitsbudget, gesunde Gemeinschaftsverpflegung, Kurse, Check-ups oder Gesundheitstage.

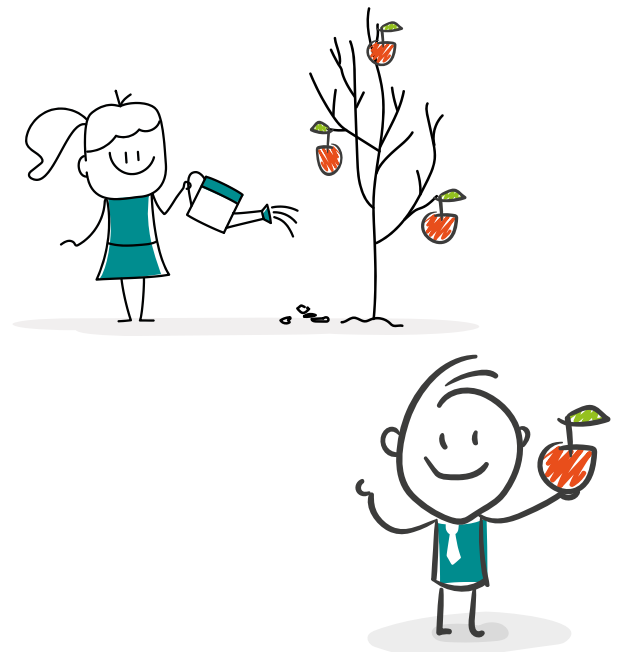
**Hinweis:** Als Orientierung für die Moderation liegen dieser DGUV Information beispielhafte Zielpyramiden zu den Handlungsfeldern „Rückengesundheit“, „Gesunde Führung“, „Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben“ und „Teamarbeit“ auf separaten Blättern bei. Sie stellen dar, wie Ergebnisse eines solchen Zieleworkshops aussehen können. Dies sind keine „Musterlösungen“, die vorgestellt werden sollen. Letztendlich müssen die Ziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen immer im Betrieb erarbeitet werden, damit sie passen.

**IV. NACHBEREITUNG**

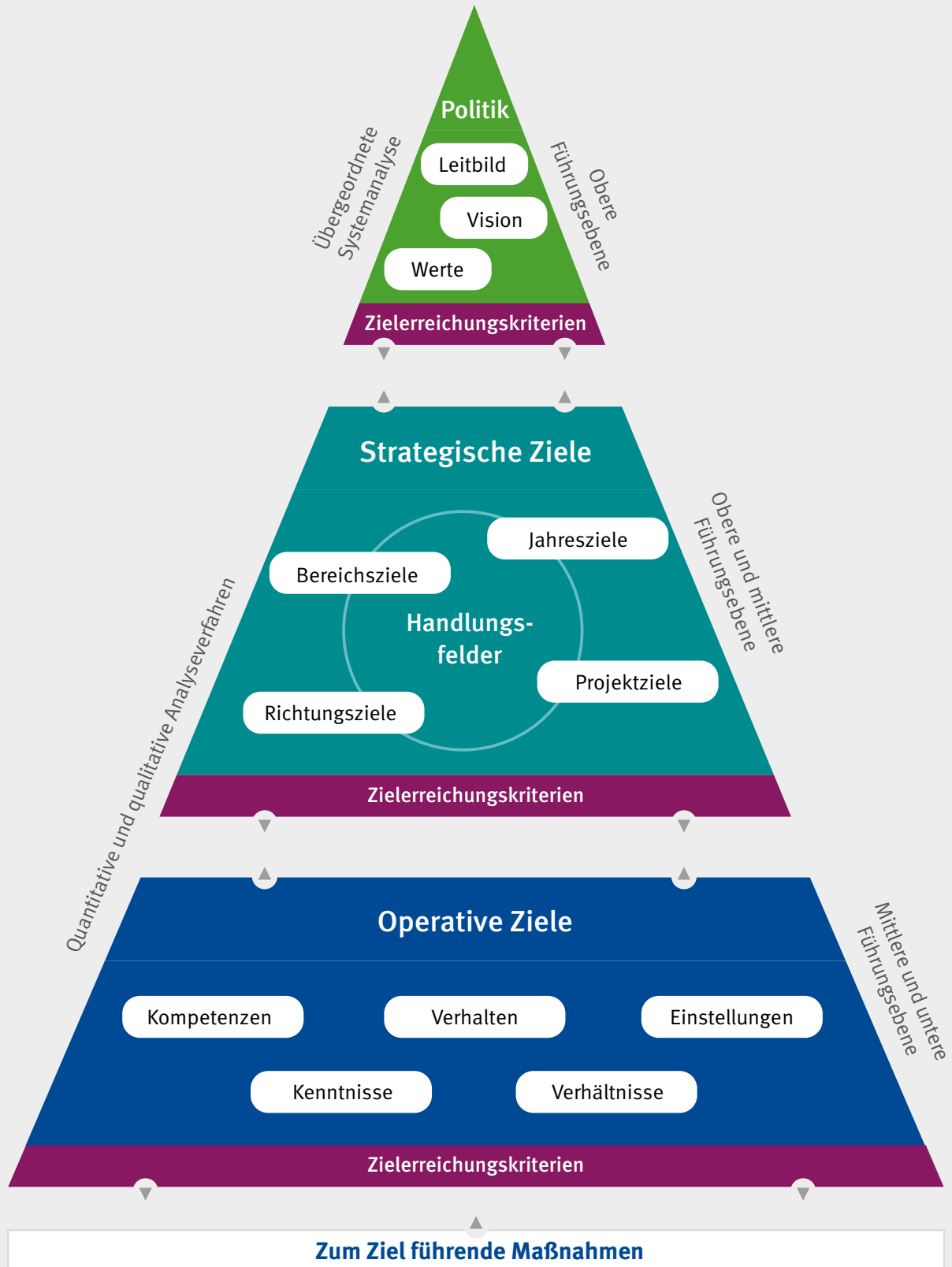
Im Anschluss an den Workshop sollte z. B. mithilfe des beiliegenden Aufgabenblatts oder über eine To-Do-Liste festgelegt werden, wer welche Aufgabe bis zu welchem Termin erledigt, um die erarbeiteten Ziele zu verfolgen.

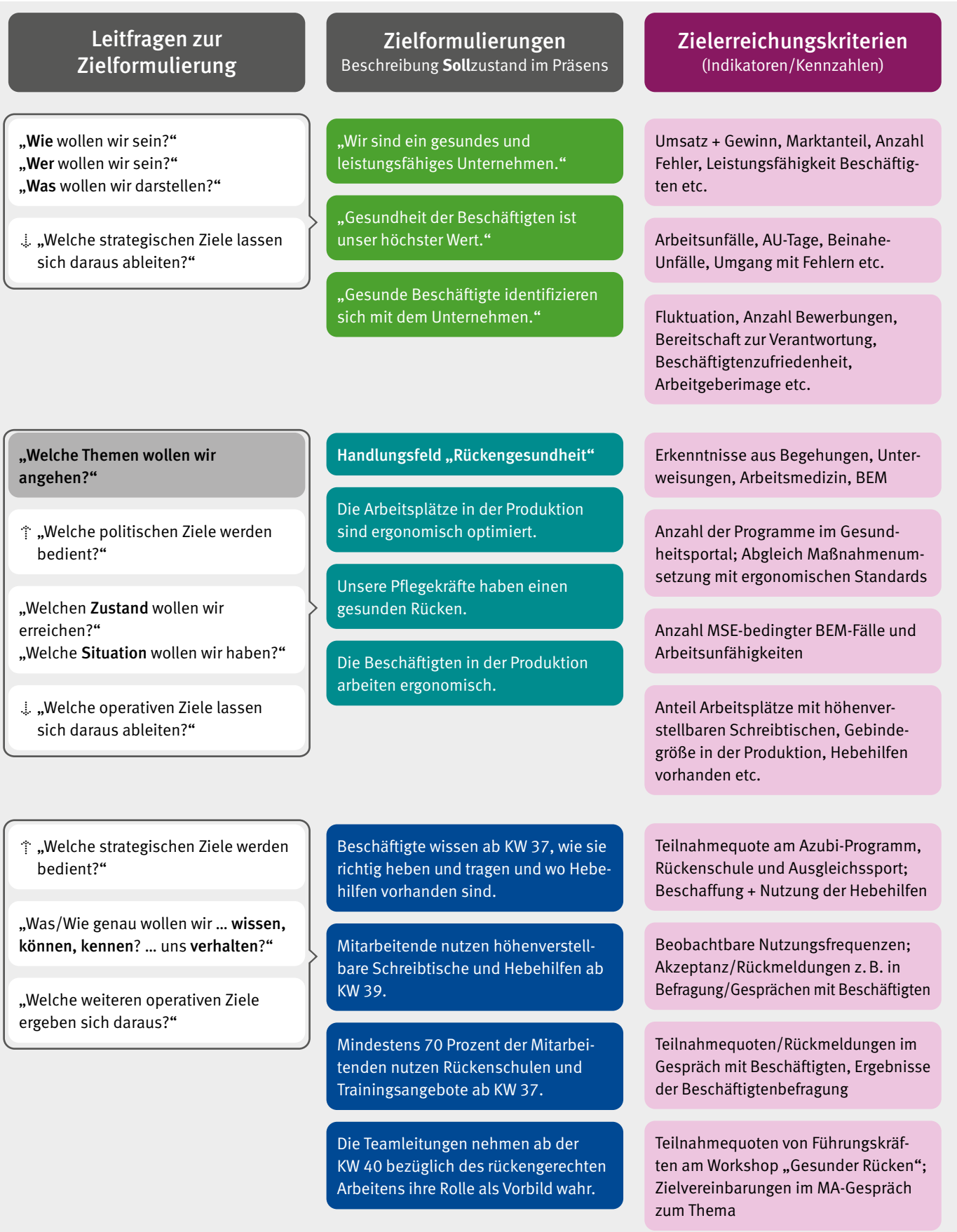
Danach findet die Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele statt. Die Zielerreichung wird zu einem späteren Zeitpunkt bewertet (evaluiert), was im Rahmen eines weiteren Workshops geschehen kann.

Nähere Informationen zur Evaluation sind in den DGUV Grundsätzen 311-001 „Leitpapier zur Evaluation“ bzw. 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“ zu finden.

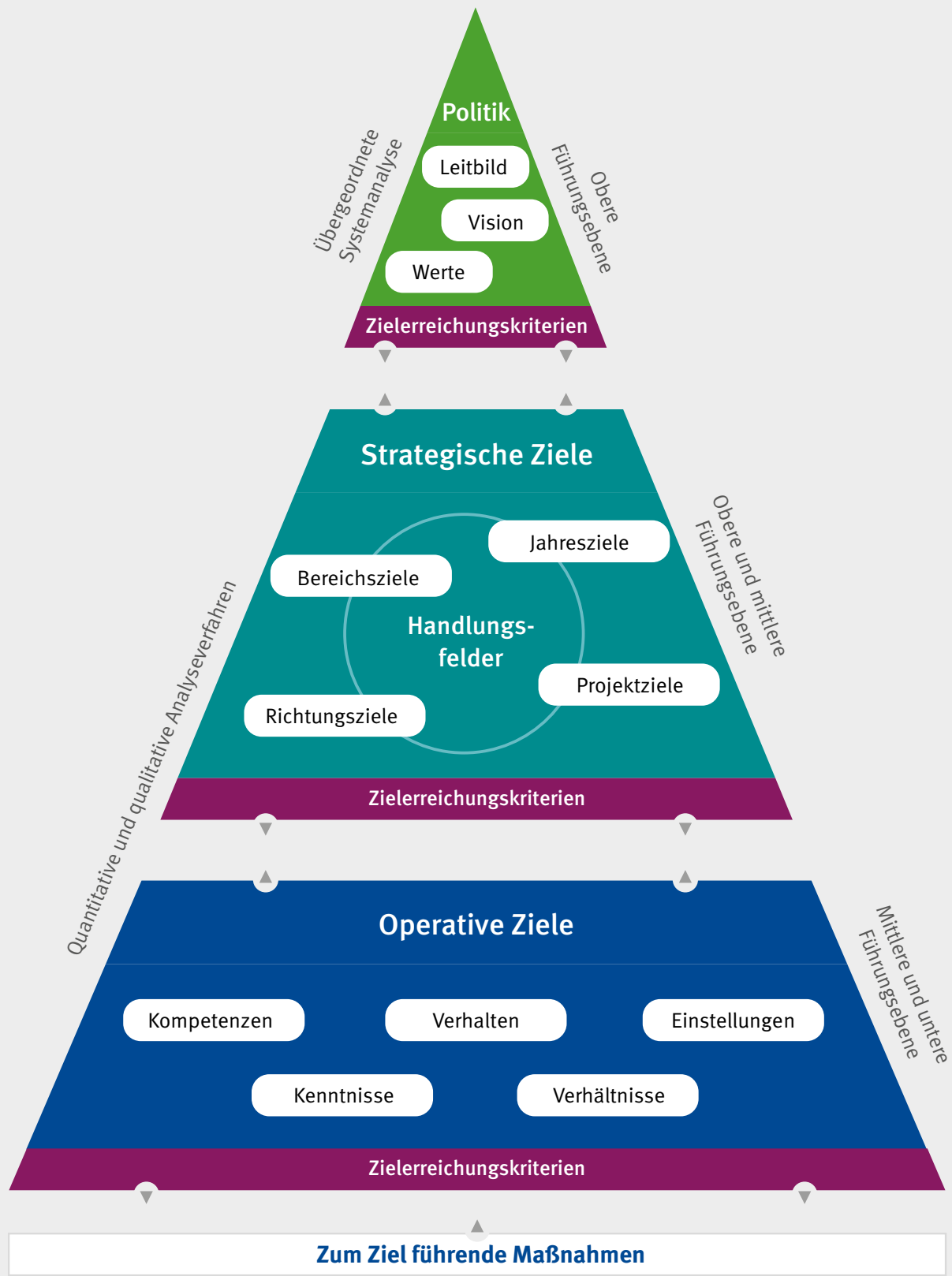


# Beispielhafte Zielpyramide für das Handlungsfeld „Rückengesundheit“





# Beispielhafte Zielpyramide für das Handlungsfeld „Teamarbeit“





### Leitfragen zur Zielformulierung

„Wie wollen wir sein?“  
 „Wer wollen wir sein?“  
 „Was wollen wir darstellen?“

↓ „Welche strategischen Ziele lassen sich daraus ableiten?“

„Welche Themen wollen wir angehen?“

↑ „Welche politischen Ziele werden bedient?“

„Welchen Zustand wollen wir erreichen?“  
 „Welche Situation wollen wir haben?“

↓ „Welche operativen Ziele lassen sich daraus ableiten?“

↑ „Welche strategischen Ziele werden bedient?“

„Was/Wie genau wollen wir ... wissen, können, kennen? ... uns verhalten?“

„Welche weiteren operativen Ziele ergeben sich daraus?“

### Zielformulierungen

Beschreibung Sollzustand im Präsens

„Wir sind ein gesundes und leistungsfähiges Unternehmen.“

„Gesundheit der Beschäftigten ist unser höchster Wert.“

„Gesunde Beschäftigte identifizieren sich mit dem Unternehmen.“

„Gesunde Mitarbeitende in einer gesunden Organisation.“

Handlungsfeld „Teamarbeit“

Beschäftigte gehen freundlich und respektvoll miteinander um.

Teamevents haben bei uns einen hohen Stellenwert.

Willkommenskultur für neue Beschäftigte ist etabliert.

Die vereinbarten Kommunikationsregeln werden von allen Beschäftigten ab KW 35 eingehalten.

Bis KW 12 ist in jedem Team geregelt, wie neue Mitarbeitende ins Team integriert werden.

Bis KW 20 sind die Zuständigkeiten für das Teamevent geklärt.

### Zielerreichungskriterien

„Woran erkenne ich, ob das Ziel erreicht ist?“

Umsatz + Gewinn, Marktanteil, Anzahl Fehler, Leistungsfähigkeit MA etc.

Arbeitsunfälle, AU-Tage, Beinahe-Unfälle, Umgang mit Fehlern etc.

Fluktuation, Anzahl Bewerbungen, Bereitschaft zur Verantwortung, Beschäftigtenzufriedenheit, Arbeitgeberimage etc.

Beobachtbare und benennbare Zufriedenheit mit der Kommunikation im Team, keine Beschwerden über Kolleginnen und Kollegen

Teamevent im Jahresplan festgehalten, Vorbereitungsteam benannt, Ideen-katalog erstellt, hohe Teilnahmequote (90%)

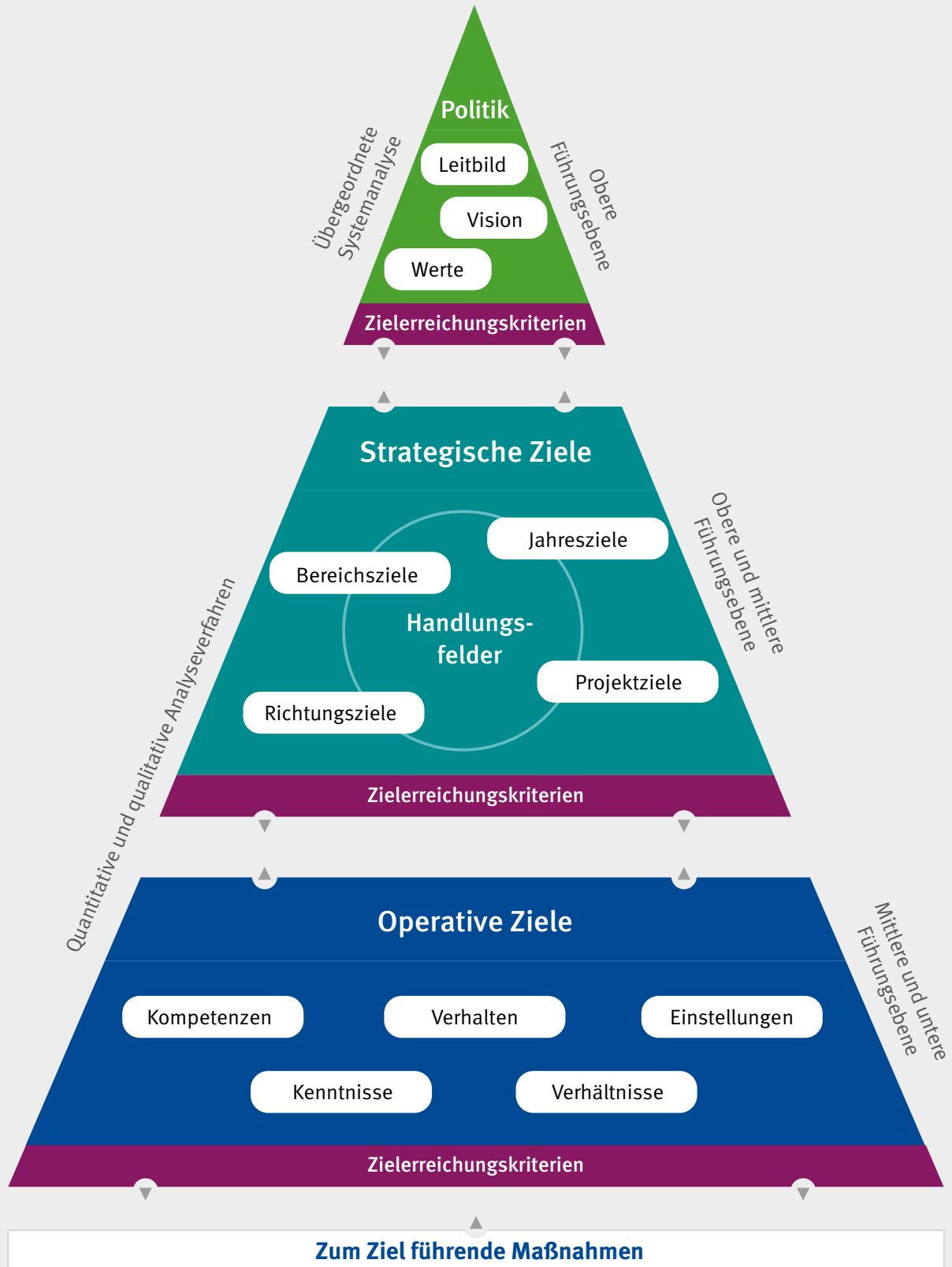
Einarbeitungsplan für neue Beschäftigte ist vorhanden, Vorbereitungsplan für Büro für neue Beschäftigte ist vorhanden, Willkommenstermin findet zeitnah nach Ankunft statt.

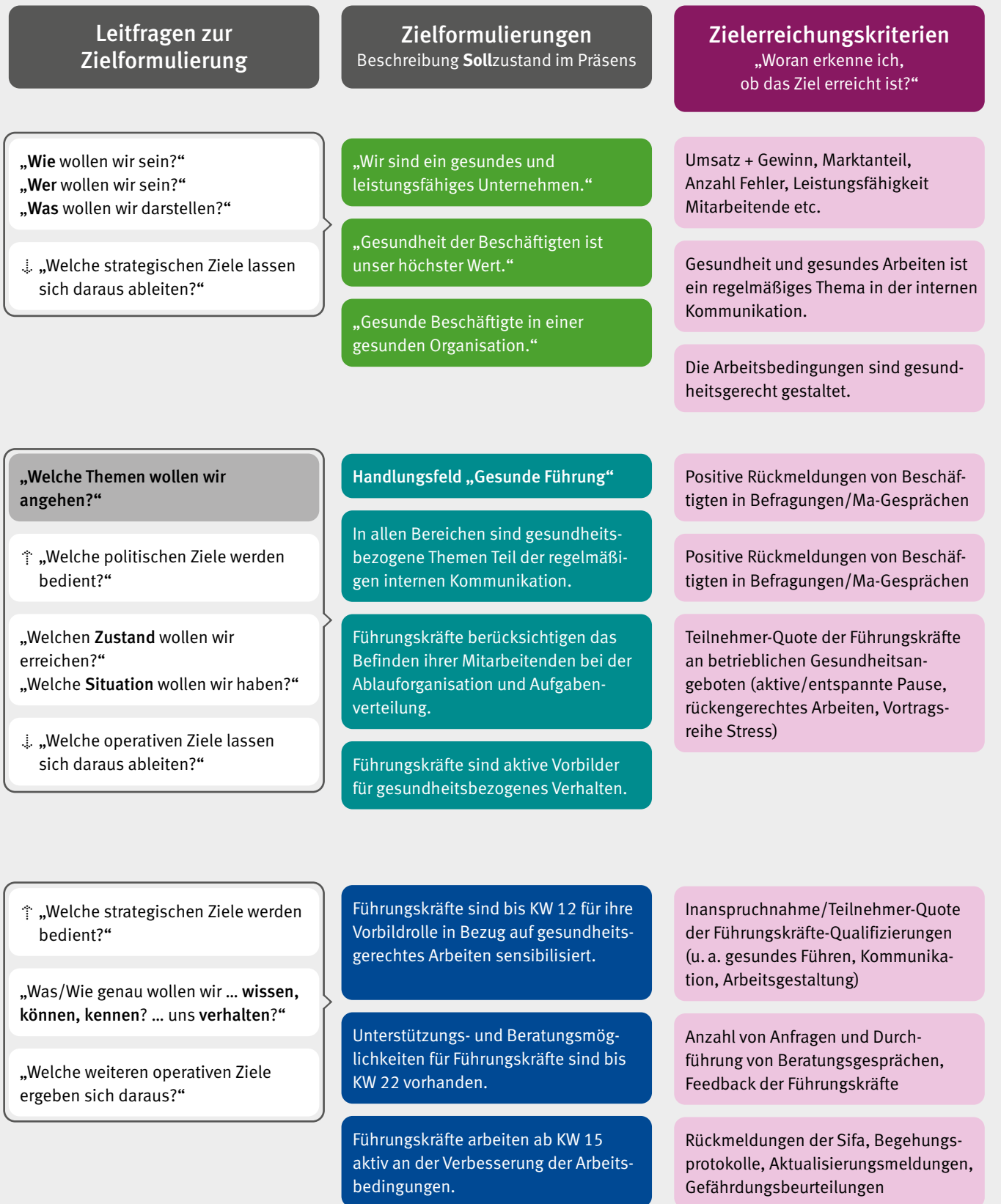
Einhalten der Kommunikationsregeln in Besprechungen, wenige/keine Verstöße

Positive Rückmeldungen der neuen Beschäftigten über Start im Team, Beschäftigte stellen sich als „Pate“ zur Verfügung.

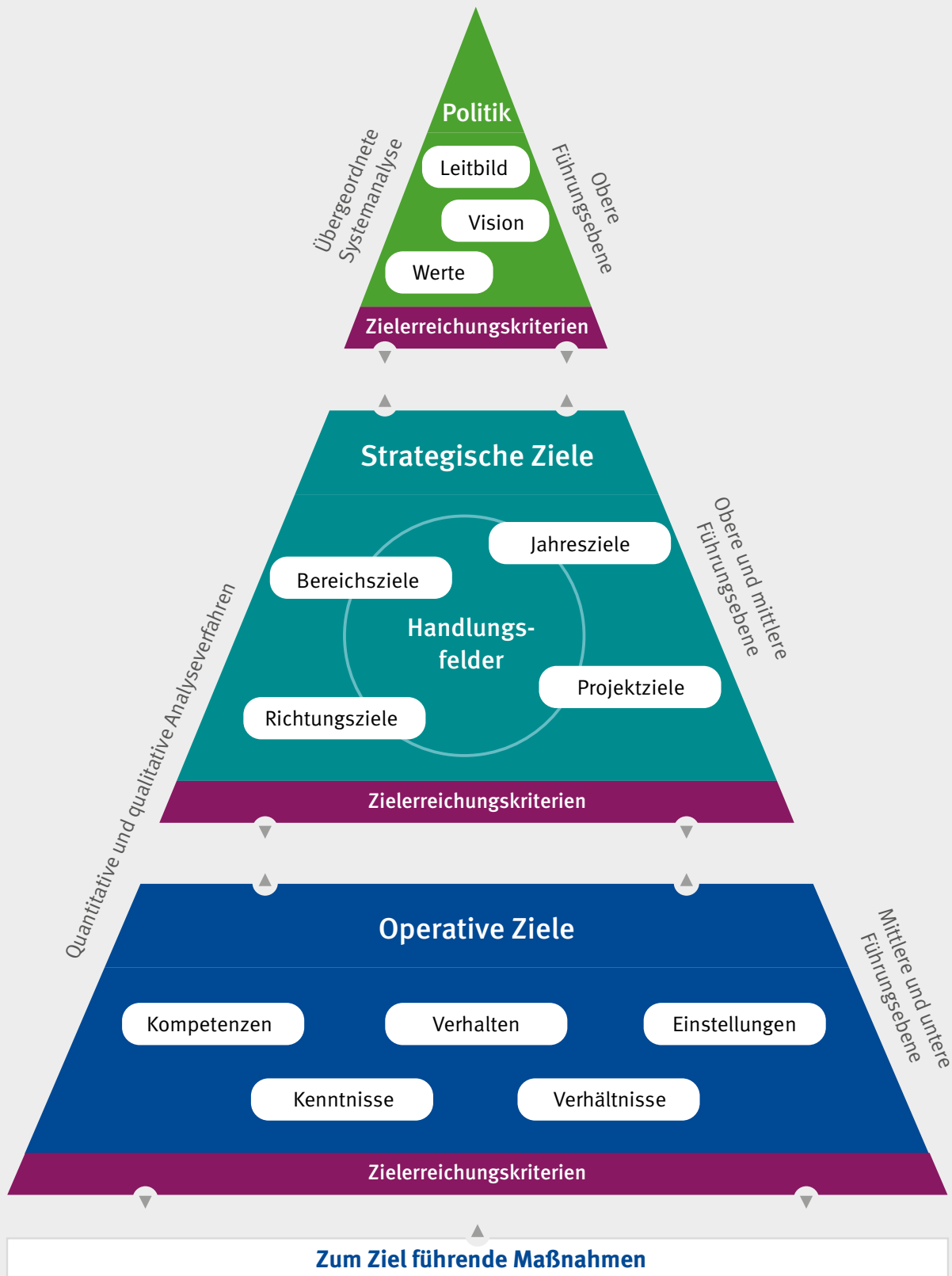
Vorbereitungsgruppe findet sich, Vorschläge werden von allen Teammitgliedern eingereicht.

# Beispielhafte Zielpyramide für das Handlungsfeld „Gesunde Führung“





# Beispielhafte Zielpyramide für das Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben“





# Erläuterung der verschiedenen Ebenen der Zielpyramide (inkl. Leitfragen)

Ebene	Erläuterung
<p><b>Politik</b></p> <p><i>Verantwortlich:</i> Obere Führungsebene</p>	<p>Politische Ziele beschreiben die obersten erklärten Ziele der Organisation. Politische Ziele haben in der Regel Bestand, weil sie – wenn erreicht – als erstrebenswert zu erhaltender Zustand bestehen bleiben.</p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was zeichnet uns als gesunde Organisation aus?</li> <li>• Was ist uns wichtig in Bezug auf gesunde Arbeitsbedingungen?</li> <li>• Wie wollen wir als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber wahrgenommen werden?</li> <li>• Welche strategischen Ziele lassen sich daraus ableiten?</li> </ul>
<p><b>Strategische Ziele</b></p> <p><i>Verantwortlich:</i> Obere und mittlere Führungsebene</p>	<p>Strategische Ziele beschreiben übergeordnete und langfristige Ziele, haben hohe Priorität und können beispielsweise in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen einfließen.</p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche betriebsinternen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen? (Ermittelter Bedarf)</li> <li>• Welche externen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen? (Umfeld der Organisation, z. B. Klimawandel, Energieengpass, Kundenanforderungen, gesetzliche Anforderungen etc.)</li> <li>• Was wollen wir ändern und wie genau soll es anders sein?</li> <li>• Welche/n Situation/Zustand wollen wir bis wann erreichen? (kurz-/mittel-/langfristig)</li> <li>• Welche politischen Ziele bedienen wir damit?</li> <li>• Welche operativen Ziele lassen sich daraus ableiten?</li> </ul>
<p><b>Operative Ziele</b></p> <p><i>Verantwortlich:</i> Mittlere und untere Führungsebene</p>	<p>Operative Ziele leiten sich aus den strategischen Zielen ab und konkretisieren diese. Sie sind so spezifisch, dass sich zielführende Maßnahmen direkt daraus festlegen lassen. Operative Ziele sind arbeitsplatz-, tätigkeits- und/oder zielgruppenspezifisch. Sie beschreiben konkret beabsichtigte angestrebte Zustände oder Situationen, die sich auf Kompetenzen, Verhalten, Kenntnisse oder Verhältnisse/Arbeitsbedingungen innerhalb eines festgelegten Zeitraumes beziehen. Operative Ziele führen demnach direkt in die praktische Umsetzung. Operative Ziele werden durch die Beschreibung von Zielerreichungskriterien/Indikatoren messbar.</p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer genau ist die Zielgruppe?</li> <li>• Was genau wollen wir bis wann wissen/kennen?</li> <li>• Was genau wollen wir bis wann können?</li> <li>• Wie genau wollen wir uns bis wann verhalten?</li> <li>• Was genau soll bis wann an den Verhältnissen/Arbeitsbedingungen anders sein?</li> <li>• Welche strategischen Ziele werden dadurch bedient?</li> <li>• Welche weiteren operativen Ziele ergeben sich ggf. daraus?</li> </ul>

Ebene	Erläuterung
<p><b>Zielerreichungskriterien</b></p>	<p>Zielerreichungskriterien können für alle Zielebenen festgelegt werden. In den oberen Zielebenen sind sie wichtige Kennzahlen zur Visualisierung gesundheitsbezogener Organisationsentwicklung über einen längeren Zeitraum (z. B. mehrere Jahre). In der operativen Ebene helfen Zielerreichungskriterien, unwirksame Maßnahmen zu identifizieren und durch wirksamere zu ersetzen.</p> <p>Sie machen Ziele messbar und überprüfbar, indem sie beschreiben, woran genau die Organisation erkennt bzw. festmacht, dass und/oder inwieweit das Ziel erreicht ist.</p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können wir die Erreichung des Ziels messen?</li> <li>• Was genau ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?</li> <li>• Woran genau merken wir, dass das Ziel erreicht ist?</li> </ul>
<p><b>Maßnahmen</b></p>	<p>Eine Maßnahme beschreibt Aktivitäten, mit deren Hilfe das Ziel erreicht wird. Dies beinhaltet auch das Festlegen von Terminen und Verantwortlichkeiten, also konkrete Schritte zur Zielerreichung. Sie haben keinen Selbstzweck, sondern dienen lediglich der Zielerreichung.</p>





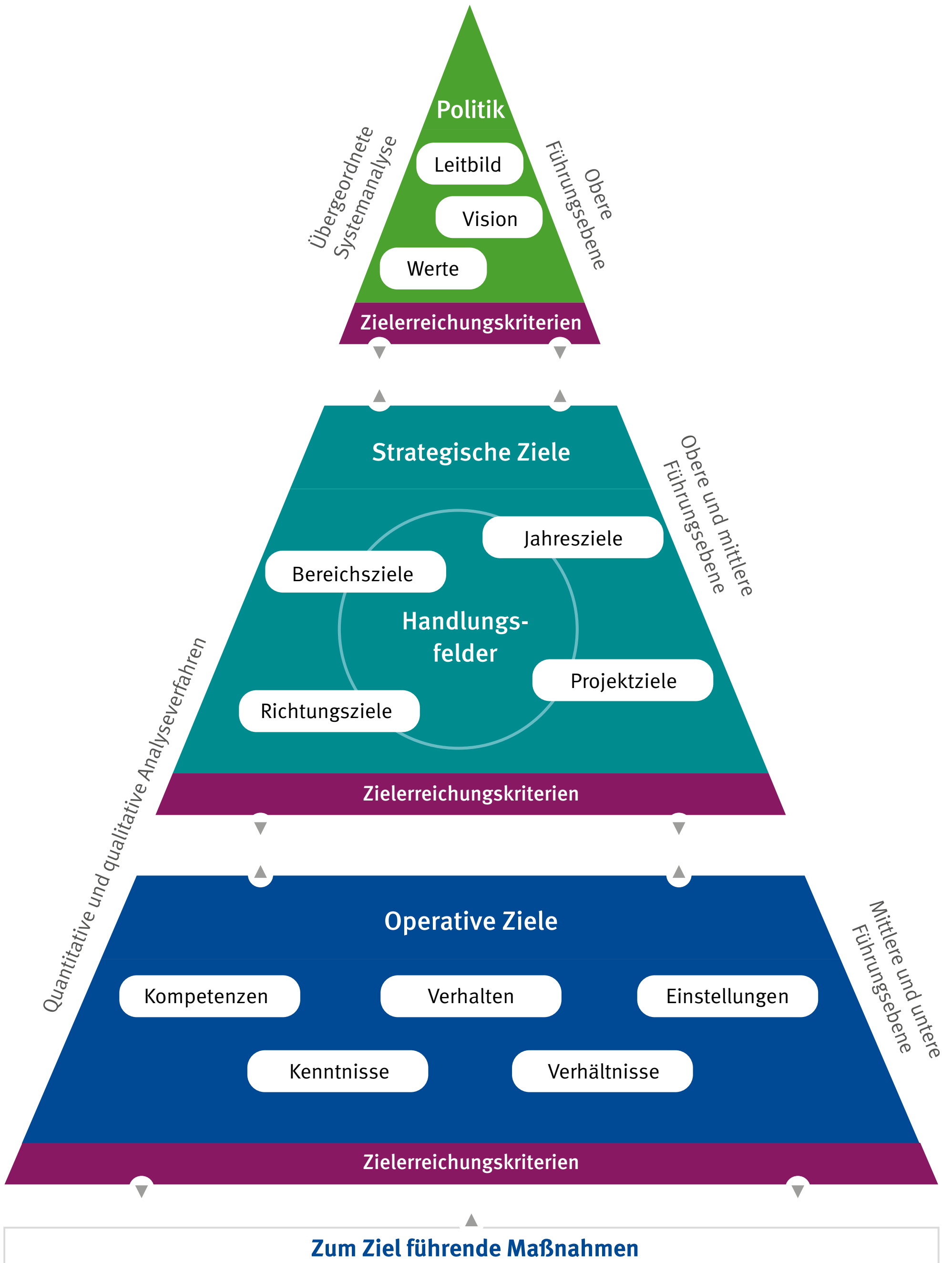




**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

# Zielpyramide mit Zielebenen



# Dialogkarten

Was zeichnet uns als gesunde Organisation aus?

Was ist uns wichtig in Bezug auf gesunde Arbeitsbedingungen?

Welche betriebsinternen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen?

(Ermittelter Bedarf)

Welche externen Themen/Handlungsfelder wollen wir angehen?

(Umfeld der Organisation, z. B. Klimawandel, Energieengpass, Kundenanforderungen, gesetzliche Anforderungen etc.)

Obere Führungsebene

Politik

Obere Führungsebene

Politik

Obere und mittlere Führungsebene

Strategische Ziele

Obere und mittlere Führungsebene

Strategische Ziele

Wie wollen wir als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber wahrgenommen werden?

Welche strategischen Ziele lassen sich daraus ableiten?

Was wollen wir ändern und wie genau soll es anders sein?

Welche/n Situation/ Zustand wollen wir bis wann erreichen?

(kurz-/mittel-/langfristig)

Obere Führungsebene

Politik

Obere Führungsebene

Politik

Obere und mittlere Führungsebene

Strategische Ziele

Obere und mittlere Führungsebene

Strategische Ziele

Welche politischen Ziele bedienen wir damit?

Welche operativen Ziele lassen sich daraus ableiten?

Obere und mittlere Führungsebene

Strategische Ziele

Obere und mittlere Führungsebene

Strategische Ziele

# Dialogkarten

Wer genau ist die Zielgruppe?

Was genau wollen wir bis wann wissen/kennen?

Welche weiteren operativen Ziele ergeben sich ggf. daraus?

Woran genau merken wir, dass das Ziel erreicht ist?

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

Zielerreichungskriterien

Was genau wollen wir bis wann können?

Wie genau wollen wir uns bis wann verhalten?

Wie können wir die Erreichung des Ziels messen?

Was genau ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

Zielerreichungskriterien

Zielerreichungskriterien

Was genau soll bis wann an den Verhältnissen/Arbeitsbedingungen anders sein?

Welche strategischen Ziele werden dadurch bedient?

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

Mittlere und untere Führungsebene

Operative Ziele

# Merkliste zur Zielformulierung

- Das Ziel beschreibt einen in der Zukunft liegenden „Soll-Zustand“, dennoch wird es als „Ist-Zustand“ formuliert, so als wäre das Ziel schon erreicht.
- Das Ziel ist positiv formuliert, dadurch entsteht eine stärkere Motivation zur Zielerreichung.
- Die Zielformulierung benennt die Zielgruppe, bei der das Ziel erreicht werden soll.
- Das Ziel ist aktiv unter Verwendung von Verben formuliert.
- Das Ziel ist einfach formuliert.
- Das Ziel ist lösungsneutral formuliert. Es gibt also keinen konkreten Lösungsweg vor und eröffnet somit Spielräume für die Erreichung des Ziels.

**Beispiel:** *Jede Führungskraft führt ab KW 33 monatlich Gespräche über gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung mit den Beschäftigten.*

*Ab KW 5 findet jeden Mittwoch eine 15-Minütige Ausgleichsgymnastik statt, an der regelmäßig mindestens 50 % der Beschäftigten teilnehmen.*

**Negativbeispiel:** *Führungskräfte fühlen sich für Gesundheit verantwortlich. Wir bieten Yogakurse für die Gesundheit unserer Beschäftigten an.*

Operative Ziele sollten sich an den S.M.A.R.T.-Kriterien orientieren:

