

So geht's mit Ideen-Treffen

Ihr Instrument für Wirtschaft,
Verwaltung und Handwerk

DGUV Information 206-007

Impressum

Herausgegeben von:	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) Glinkastraße 40 10117 Berlin Telefon: 030 13001-0 (Zentrale) E-Mail: info@dguv.de Internet: www.dguv.de Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt Fachbereich Gesundheit im Betrieb der DGUV Autorinnen und Autoren Sonja Berger (Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft) Evelyn Heinen (Unternehmensberaterin und Fachkraft für Arbeitssicherheit) Dr. Roland Portuné (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) Stephan Rohn (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie) Betty Willingstorfer (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie) Sonja Wittmann (Unfallkasse Rheinland-Pfalz) Anna Zajonz-Bielicki (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)
Ausgabe:	August 2026
Satz und Layout:	Satzweiss.com Print Web Software GmbH, Saarbrücken
Bildnachweis:	Titel: © DGUV; Abb. 1: © BG RCI/Jedermann-Verlag GmbH; Abb. 2: © Gebauer 2017, in Anlehnung an Hudson 2001
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 › Webcode: p206007

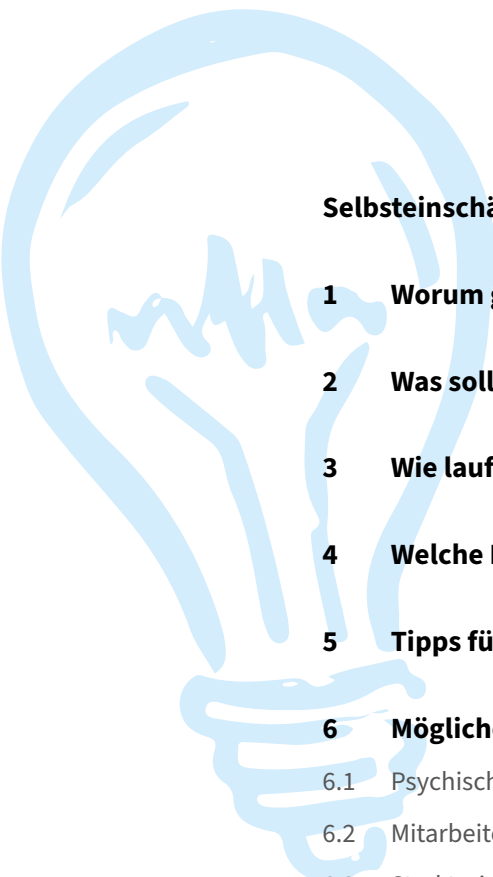
So geht's mit Ideen-Treffen

Ihr Instrument für Wirtschaft, Verwaltung
und Handwerk

Änderungen zur letzten Ausgabe Februar 2022

- Redaktionelle Überarbeitung der Texte
 - Ergänzungen zur digitalen Umsetzung der Ideen-Treffen
-

Inhaltsverzeichnis



Selbsteinschätzung – Wo stehen Sie?	5
1 Worum geht es?	6
2 Was sollten Sie beachten?	7
3 Wie laufen die Ideen-Treffen ab?	9
4 Welche Regeln sind wichtig?	11
5 Tipps für die Moderation der Ideen-Treffen	12
6 Mögliche Einsatzbereiche für die Ideen-Treffen	16
6.1 Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen	16
6.2 Mitarbeiterorientierte Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung	20
6.3 Strukturiertes Vorgehen im Arbeitsschutzausschuss (ASA)	24
6.4 Maßnahmen nach einer Mitarbeitendenbefragung finden	26
6.5 Sicherheit und Gesundheit gemeinsam leben – auf sich selbst und andere achten	28
6.6 Dialogorientiert unterweisen	31
7 Anhang	33
7.1 Aufgabenblatt – Beispiel	34
7.2 Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung – Beispiel	34
7.3 Wichtige Regeln für die Ideen-Treffen	37
7.4 Moderationstipps	38
7.5 Schritte der Ideen-Treffen	39

Selbsteinschätzung – Wo stehen Sie?

Zutreffendes bitte ankreuzen!

1.	Bei uns kann die Arbeit selbstständig geplant und eingeteilt werden.	☐
2.	Bei der Lösung von Problemen werden die Betroffenen immer mit einbezogen.	☐
3.	Konflikte werden offen und fair ausgetragen.	☐
4.	Wir sorgen dafür, dass niemand bloßgestellt, zu Unrecht kritisiert oder ausgegrenzt wird.	☐
5.	Bei uns gibt es keine Doppelarbeit.	☐
6.	Wir überlegen regelmäßig, wie wir die Arbeit gemeinsam effektiver und stressfreier gestalten können.	☐
7.	Wir achten gemeinsam auf die Einhaltung von Pausen.	☐
8.	Bei uns werden Verbesserungsvorschläge genutzt, um die Arbeit besser und schneller zu organisieren.	☐
9.	Alle Mitarbeitenden erhalten bei uns, ungeachtet ihrer Stellung, die gleiche Wertschätzung.	☐
10.	Bei uns finden regelmäßig Besprechungen statt.	☐
11.	Über Neuerungen und Veränderungen werden die Beschäftigten frühzeitig informiert.	☐
12.	Zu unserer Kultur gehört es, dass die Mitarbeitenden regelmäßig Rückmeldung erhalten und gute Arbeit anerkannt wird.	☐



9–12

Super! Nutzen Sie die Ideen-Treffen, um Ihre Stärken weiter zu stärken. Die Ideen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Ihnen auch weiterhin helfen.



4–8

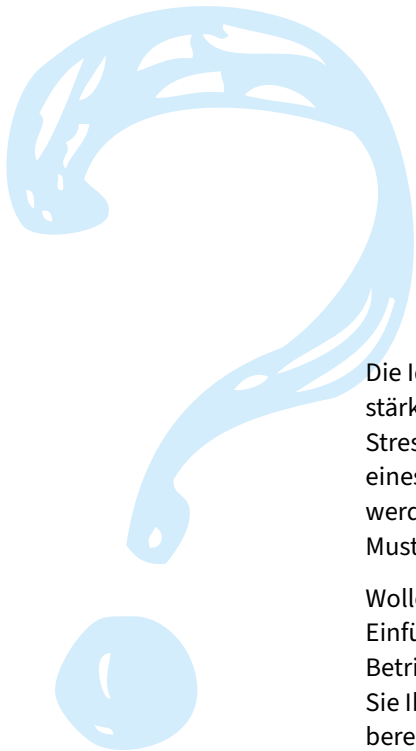
Sie sind auf dem richtigen Weg. Die Ideen-Treffen werden Sie auf Ihrem weiteren Weg unterstützen.



0–3

Nutzen Sie die Chance, mit den Ideen-Treffen schrittweise Schwächen ab- und Stärken aufzubauen.

1 Worum geht es?



Die Ideen-Treffen helfen Ihnen, die Stärken Ihres Betriebes oder Ihrer Arbeitsgruppe zu stärken und Schwächen zu schwächen. Themen wie Arbeitsabläufe, Produktqualität, Stress, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – es gibt viele Aspekte, die im Rahmen eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)** Schritt für Schritt optimiert werden können. Kernstück dieser Methode sind regelmäßige, nach einem festgelegten Muster ablaufende Besprechungen, so genannte „**Ideen-Treffen**“ – ganz einfach!

Wollen Sie als Führungskraft Ihre betriebliche Situation verbessern? Sind Sie an der Einführung eines KVP interessiert? Wollen Sie psychische Belastungsfaktoren in Ihrem Betrieb erkennen und optimieren? Sind Sie bereit, alle aktiv mit einzubinden? Vertrauen Sie Ihren Beschäftigten, selbst Probleme lösen zu können? Sind Ihre Beschäftigten bereit, an den Verbesserungen mitzuarbeiten?

Wenn ja, sollten Sie folgende Punkte beachten:

Zu Beginn des Prozesses müssen Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitenden verdeutlichen:

- Warum?
- Welche Ziele?
- Wie?

- Warum die Ideen-Treffen für das Unternehmen oder die Abteilung wichtig sind.
- Welche Ziele mit den Ideen-Treffen verfolgt werden.
- Wie der Ablauf der Ideen-Treffen erfolgen soll.

Bei den Ideen-Treffen werden Lösungen gesucht. „Schuldige“ für Probleme sind nicht von Bedeutung. Alle Lösungen, die Sie oder Ihre Beschäftigten weiterbringen, sind wichtig – gleichgültig warum und von wem sie eingebracht wurden.

Am Anfang werden eher organisatorische Probleme im Vordergrund stehen. Mit zunehmender Erfahrung und zunehmendem Vertrauen in die Ideen-Treffen können grundsätzliche Hindernisse besprochen und bearbeitet werden.



Sie überlegen, die Ideen-Treffen digital durchzuführen?

Das spricht dafür:

- Sie sind Teil eines Teams oder einer Abteilung, die über mehrere Standorte verteilt ist und zusammenarbeitet.
- In Ihrem Team arbeiten Beschäftigte orts- oder zeitflexibel und in Präsenz.
- Für einen Präsenztermin fehlt ein Raum.
- Es besteht Infektionsgefahr z. B. Grippewelle oder Norovirus.
- Sie möchten einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und zum Klimaschutz leisten und Geschäftsreisen vermeiden.

**„Heute besser zu sein
als gestern und
morgen besser zu sein
als heute!“**

2 Was sollten Sie beachten?

Was Sie vor der Durchführung beachten sollten

- Machen Sie sich klar, wofür Sie die Ideen-Treffen einsetzen wollen. Hinweise zu den möglichen Einsatzbereichen finden Sie in Kapitel 6.
- Führungskräfte, Unternehmensleitung und betriebliche Interessenvertretung müssen vor der Durchführung „ins Boot geholt“ werden.
- Am leichtesten gelingt dies, wenn Sie den Ablauf und die Wirkung eines Ideen-Treffens selbst erleben und ausprobieren. Dann entsteht ausreichend Vertrauen in die Methode und in die Ergebnisse der Mitarbeitenden, um für die Umsetzung der Ideen offen zu sein.
- Für die Umsetzung der Ideen kann es sinnvoll sein, diese mit einem finanziellen Budget auszustatten.

Was für die Durchführung der Ideen-Treffen wichtig ist

Die Unternehmensleitung oder eine Führungskraft kann grundsätzlich an den Ideen-Treffen teilnehmen. Ideen-Treffen funktionieren in der Regel auch ohne Vorgesetzte und stellen somit eine Entlastung für sie dar.

- Stellen Sie einen Raum für ungestörte Treffen zur Verfügung.
- Besprechen Sie den Ablauf der Ideen-Treffen mit den Teilnehmenden:
 1. Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter muss im Vorfeld die Moderation der ersten Sitzung übernehmen.
 2. Der Ablaufplan (siehe Seite 10) soll eingehalten werden – Routine hilft!
 3. Die Ergebnisse werden schriftlich im Aufgabenblatt (siehe Seite 35) dokumentiert.
- Machen Sie das Aufgabenblatt allen Beschäftigten zugänglich. Offenheit schafft Vertrauen!

► **Offenheit**
schafft Vertrauen

Was Sie entscheiden müssen

- Legen Sie einen Zeitrahmen fest. Der Zeitrahmen kann je nach Arbeitsmenge variieren und sollte sich am Bedarf und den Bedingungen des betreffenden Arbeitsbereichs orientieren, z. B. eine Stunde im Quartal, im Monat oder in der Woche – je nach Arbeitsaufkommen.
- Legen Sie eine zeitliche Begrenzung der Ideen-Treffen im Voraus fest: z. B. auf ein halbes Jahr. Verlängerungen sind möglich, sollen aber immer neu entschieden werden.
- Besprechen Sie die Umsetzung der Ideen.
- Wichtig: Erkennen Sie Verbesserungsvorschläge positiv an und setzen Sie so viele Ideen wie möglich im Arbeitsalltag um. Das fördert die Akzeptanz!

► **Zeitrahmen**
festlegen



► **Zwei Varianten
sind möglich**

Zu den Teilnehmenden der Ideen-Treffen

- Die Teilnahme an den Ideen-Treffen ist freiwillig.
- Die Ideen-Treffen finden innerhalb der Arbeitszeit statt.
- Beschränken Sie die Gruppengröße auf vier bis sieben Beschäftigte. Das steigert die Effizienz und begrenzt die Kosten!
- Bei großem Interesse seitens der Mitarbeitenden sind zwei Varianten möglich:
 1. Es werden vier bis sieben Personen durch die Belegschaft ausgewählt
 2. oder es findet ein turnusmäßiger Wechsel der Teilnehmenden statt (z. B. themenbezogen, zeitlich begrenzt oder bei Bedarf).



So gelingen digitale Ideen-Treffen:

- Ihr Unternehmen bietet eine geeignete technische Ausstattung z. B. Laptop, Headset, Kamera.
- Viele Anwendungen unterstützen digitale Besprechungen. Hilfreich ist es, Funktionen wie „Chat“ und „Hand heben“ zu nutzen.
- Alle erhalten eine Einweisung ins Programm und es findet vor der Sitzung ein Technikcheck statt.
- Führen Sie vor dem ersten digitalen Ideen-Treffen eine (digitale) Informationsveranstaltung mit folgenden Inhalten durch: Warum machen wir Ideen-Treffen? Wie laufen Ideen-Treffen ab? Welche Regeln gelten?
- Normalerweise wird die Durchführung von zwei Personen übernommen. Eine Person moderiert, eine andere dokumentiert und kümmert sich um die Technik.
- Um den kreativen Prozess der Beschäftigten zu fördern, kann es hilfreich sein, die Treffen ohne Führungskraft durchzuführen. Die Anwesenheit der Führungskraft kann zu einer zögerlichen Beteiligung der Teilnehmenden führen. In digitalen Besprechungen besteht im Vergleich zu Präsenz-Veranstaltungen ein geringerer Beteiligungsdruck.
- Wenn Sie als Führungskraft gerne teilnehmen wollen, dann tun Sie dies partnerschaftlich, auf Augenhöhe und hören Sie interessiert zu.
- Nutzen Sie die vorbereiteten Vorlagen und das Aufgabenblatt für die Dokumentation der Ergebnisse.
- Beachten Sie auch bei digitalen Ideen-Treffen die ideale Gruppengröße von bis zu sieben Personen und den zeitlichen Rahmen von 60 oder 90 Minuten.
- Wenn absehbar ist, dass das Ideen-Treffen länger als 60 Minuten dauern wird, sollte mindestens eine kurze Pause geplant werden.
- Hilfreich ist es auch, wenn die Beschäftigten bereits Erfahrung mit digitalen Besprechungen haben.

3 Wie laufen die Ideen-Treffen ab?



Schritt

1



(ca. 15 min)

Was läuft – was läuft nicht?

Machen Sie zwei Runden. Jede teilnehmende Person gibt Antworten auf folgende Fragen:

Was ist in letzter Zeit gut gelaufen? (erste Runde)

Was könnte verbessert werden? (zweite Runde)

Schritt

2



(ca. 5 min)

Hauptthema finden

Aus den Verbesserungswünschen wird ein Thema ausgewählt. Die Auswahl kann durch Abstimmung erfolgen.

Welches Thema soll heute bearbeitet werden?

Die anderen Themen können für spätere Treffen festgehalten werden.

Schritt

3



(ca. 30 min)

Lösungen und Ideen finden

Jeder gibt Antworten auf folgende Fragen:

Welche Ideen gibt es, um das Problem oder die Situation zu verbessern?

(Jetzt, wo wir wissen was uns nervt, wie muss der Zustand sein, damit es gut ist?)

Gemeinsame Bewertung:

Mit welcher dieser Ideen ...

- ... können wir die Situation am einfachsten und am schnellsten verbessern?
- ... haben wir langfristig die beste Wirkung?
- ... erreichen wir unser Ziel am besten?
- Was sind die Chancen und Risiken dieser Idee nach der Umsetzung?

Was kann jeder bzw. jede Einzelne heute und morgen tun, um das Ziel zu erreichen?

Schritt

4



(ca. 5 min)

Aufgabenblatt erstellen

Die Ergebnisse schriftlich festhalten:

Wer macht was bis wann?

Schritt

0



(ca. 5 min)

Folgetreffen (ab dem 2. Treffen)

Was hat sich seit dem letzten Ideen-Treffen getan?

Die verantwortlichen Personen informieren über Veränderungen.

Leitfragen

- Was hat sich getan bzw. was haben wir erreicht?
- Was hat gut geklappt?
- Welche Hindernisse sind aufgetreten?
- Wie soll weiter vorgegangen werden?

Im Aufgabenblatt werden die noch erforderlichen Maßnahmen notiert.

Lösungsvorschläge und Themen, die nicht bearbeitet werden konnten, können nochmals besprochen werden (Schritt 3).

4 Welche Regeln sind wichtig?



Für den Einstieg

- Erscheinen Sie pünktlich zum Ideen-Treffen und beenden Sie es in der vereinbarten Zeit.
- Bestimmen Sie zu Beginn jedes Treffens eine Person, die die Uhr im Blick hat.
- Stellen Sie die allgemeinen Regeln vor.
- Einigen Sie sich gemeinsam mit dem Team auf die Regeln.
- Hängen Sie die beschlossenen Regeln gut sichtbar auf.

Allgemeine Regeln

- Nur eine Person spricht zu einer Zeit!
- Nutzen Sie die Zeit im Ideen-Treffen für Lösungen und Zielbeschreibungen!
- Sprechen Sie über sich und was Sie bewegt!
- Jede Aussage wird ernstgenommen!
- Alle vertraulichen Inhalte und Aussagen bleiben im Raum!
- Lassen Sie andere ausreden!
- Wenn Sie sich über jemanden im Ideen-Treffen ärgern – fragen Sie nach, wie die Aussage gemeint war!
- Gehen Sie wohlwollend und wertschätzend miteinander um!
- Falls Sie über Abwesende sprechen müssen, tun Sie das sachlich!

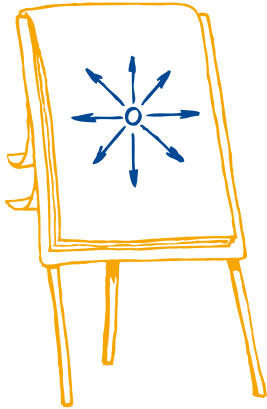
Zum Ende des Treffens

- Bestimmen Sie bei Bedarf am Ende jedes Treffens, wer das nächste Treffen leitet!
- Gemeinsam wird entschieden, was veröffentlicht oder weitergegeben wird!

Regeln für digitale Ideen-Treffen

- Die Regeln aus den Ideen-Treffen in Präsenz haben sich im digitalen Setting bewährt. Bringen Sie diese als moderierende Person zu Beginn ein. Bei Bedarf können sie durch zusätzliche Regeln ergänzt werden.
- Alle Teilnehmenden haben eine Kamera und nehmen „mit Videobild“ am Treffen teil. Das eigene Videobild kann – nach Ankündigung – ausgeschaltet werden, falls die Datenübertragungsrate zu gering ist.
- Vereinbaren Sie gemeinsam, wie Sie miteinander kommunizieren wollen. Es gibt zwei Möglichkeiten: Wortbeiträge können direkt eingebracht werden oder nach einem digitalen Zeichen, z. B. Hand heben. Die moderierende Person erteilt dann das Wort.
- Schweigen wird als Zustimmung wahrgenommen. Melden Sie sich, wenn Sie anderer Meinung sind oder Fragen haben.
- Wer mit einer Aussage nicht einverstanden ist, reagiert mit einem Wortbeitrag und nicht mit persönlicher Mimik bzw. Gestik oder digitaler Reaktion, z. B. Daumen runter.
- Stimmen Sie sich zu Beginn jeder Sitzung zu den gemeinsamen Regeln ab, bis alle zustimmen. Ergänzen oder verändern Sie Regeln, falls notwendig.





5 Tipps für die Moderation der Ideen-Treffen

Anlass – für die Moderation ist eine Analyse des Ist-Zustandes und eine Verabredung zur Veränderung.

Gemeinsame Lösung – Ziel einer Moderation ist es, eine gemeinsame Lösung zu finden, die alle Beteiligten mittragen können. Dies hat den Vorteil, dass die Bereitschaft zur Umsetzung mitgeschaffen wird.

Regeln – Stellen Sie zu Beginn jeder Moderation die Regeln vor, ändern Sie diese auf Wunsch und beschließen Sie sie gemeinsam mit den Teilnehmenden. Die Regeln sollten im Raum sichtbar sein, z. B. auf einem Flipchart.

Offenheit – Gehen Sie mit einer offenen Grundhaltung an die Moderation. Sollten Sie eine bevorzugte Lösung zum Problem haben, lassen Sie davon in Ihrer Moderation los oder übergeben Sie die Moderation einer Kollegin oder einem Kollegen.

Wertschätzung – Würdigen Sie die Möglichkeit, eine gemeinsame Lösung zu entwickeln ebenso wie die Teilnehmenden, die sich die Zeit dazu nehmen und ihre Sicht der Dinge einbringen.

Entschleunigen & Zuhören – Viele Probleme entstehen daraus, dass wir uns nicht richtig zuhören und meinen zu wissen, was Andere uns sagen wollen. Hören Sie aktiv zu.

Fassen Sie die Aussagen der Teilnehmenden zusammen und fragen Sie nach, ob Sie das so richtig verstanden haben. „**Gehen Sie langsam, wenn Sie es eilig haben!**“ ist eine gute Regel.

Neutralität im Sinne von „**Allparteilichkeit**“ – Ergreifen Sie für jeden Beitrag Partei, sehen Sie das Gute an dem Vorschlag und Diskussionsbeitrag und benennen Sie es.

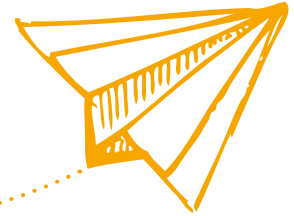
Expertentum – Die Teilnehmenden sind die Experten und Expertinnen für Problem und Lösung. Die Lösung wird mit allen gemeinsam entwickelt. Ihre Aufgabe während der Moderation ist es, die richtigen (offenen) Fragen zu stellen, sodass die Teilnehmenden die Spur zur Lösung finden.

Fragen – Stellen Sie offene Fragen. Holen Sie die Teilnehmenden beim Problem ab, aber halten Sie sich dort nicht zu lange auf. Gehen Sie dann mit den offenen Fragen zur Lösung, zur Verbesserung, in die Zukunft. Bedenken Sie: Die Lösung kann unabhängig vom Problem sein. Meiden Sie Warum – Wieso – Weshalb in Ihren Fragen! Warum? Weil Sie die Teilnehmenden in eine Verteidigungshaltung bringen. Fragen Sie stattdessen lieber, „Wie“ etwas funktioniert.

*„Gehe langsam,
wenn Du es **eilig** hast!“*

Chinesische Weisheit





Redezeit – Alle sollen gehört werden und jeder soll zu Wort kommen. Sie dürfen als Moderatorin oder Moderator lange Beiträge zusammenfassen und nach Rückfrage abkürzen. Fragen Sie nach, ob Sie das Wesentliche wiedergegeben haben.

Einwände – Alle Einwände müssen ernstgenommen werden. Würdigen Sie jeden Einwand. Fragen Sie die anderen Teilnehmenden nach dem guten Grund hinter dem Einwand und im Anschluss nach einer Alternative, wie man das Diskutierte noch sehen könnte.

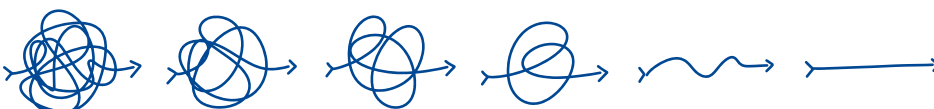
„Die **Lösung** kann unabhängig vom **Problem** sein.“

Festhalten – Halten Sie den Weg zur Lösung und die Lösung selbst so „fest“ (auf Flipchart, Pinnwand oder Folie), dass alle sie sehen können.

Einverständnis – Bevor Sie mit einer Lösung zum Abschluss kommen, fragen Sie die Teilnehmenden, ob es noch weitere Ideen oder Einwände gibt. Und falls ja, hören Sie diese an.

Tipps für die Moderation der digitalen Ideen-Treffen:

- Teilen Sie die Durchführung auf zwei Personen auf. Eine Person moderiert und eine dokumentiert und beobachtet die Reaktionen der Teilnehmenden. Sorgen Sie dafür, dass alle, die sich melden auch zu Wort kommen.
- Geben Sie den Teilnehmenden Zeit zum Ankommen, und begrüßen Sie jede Person, die sich einschaltet.
- Langsames Sprechen und eine eingeschaltete Kamera erleichtern die digitale Kommunikation. So werden zumindest zwei Sinne angesprochen.
- Wenn Sie etwas tun, was die Teilnehmenden nicht sehen, fassen Sie es in Worte: kündigen Sie an, wenn neue Schritte und Inhalte folgen z. B. in welcher Reihenfolge Sie die Teilnehmenden aufrufen.
- Um die Teilnehmenden zu aktivieren ist es förderlich, die Redebeiträge und eingebrachten Ideen der Teilnehmenden wertzuschätzen.



Mögliche Fallstricke



Sie haben eine Lösung im Kopf und wollen nur Mitstreitende.



In diesem Fall sollten Sie die Moderation lieber jemand anderem überlassen und selbst als Teilnehmender oder Teilnehmende mitdiskutieren. Wenn Sie niemanden finden, der für Sie moderiert, machen Sie Ihre Lösung und Beweggründe transparent – und geben Sie den anderen die Chance, diese offen zu diskutieren.



Es wird in der Diskussion abgewertet und geurteilt.



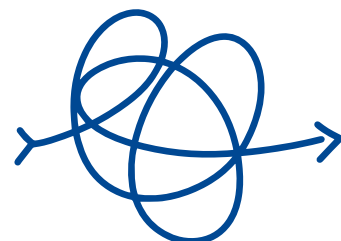
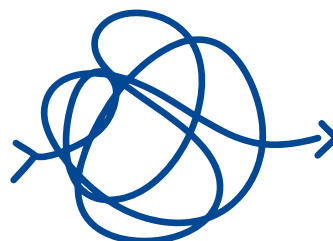
Abwerten wird als Kränkung empfunden. Die negativ Bewerteten halten dann meist ihren Mund. Dies ist gefährlich, da sie die Lösung nicht mittragen. Zudem kann es vorkommen, dass die Ideengebenden ihre Kreativität in Zukunft einstellen. Deswegen ist es wichtig, die Ideen und alle Personen wertfrei zu akzeptieren und die guten Anliegen dahinter zu erkennen und zu nutzen.



Wenn es beim ersten Mal nicht klappt oder Sie nicht zufrieden sind.



Übung macht den Meister. Es ist wichtig, am Ball zu bleiben und eigene Erfahrungen zu machen. Sie haben auch die Möglichkeit, die Teilnehmenden mit in die Pflicht zu nehmen. Teilen Sie ihnen mit, was Sie wichtig finden und sich vorgenommen haben und fragen Sie, ob jemand bereit ist, Sie mit Feedback oder durch Co-Moderation zu unterstützen. Nehmen Sie die Unterstützung an! Denken Sie daran, wenn Sie nicht mehr moderieren wollen: Sie können die Moderation auch abgeben.





Was kann ich tun, wenn von den Teilnehmenden keine Beiträge kommen?



Lassen Sie den Teilnehmenden Zeit. Denken Sie daran, dass das Denken von neuen Ideen Zeit braucht. Begleiten Sie das Schweigen wertschätzend – so, dass kein Machtkampf zwischen Ihnen und den Teilnehmenden entsteht. Ermuntern Sie zum „lauten Denken“ und zum Nennen utopischer Lösungsideen. Sagen Sie, dass das oft weiterführt und hilfreich für die Diskussion sein kann. Nehmen Sie die Befürchtung, dass eine Idee „perfekt“ sein muss. Bleiben Sie trotz des Schweigens gelassen und mit den Teilnehmenden im wertschätzenden Kontakt.



Wie kann ich reagieren, wenn „utopische“ Lösungen vorgeschlagen werden?



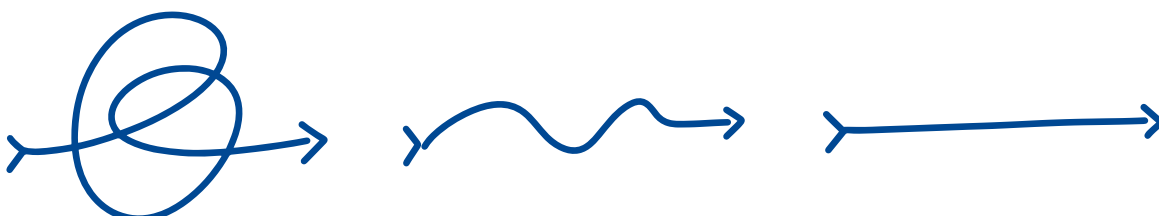
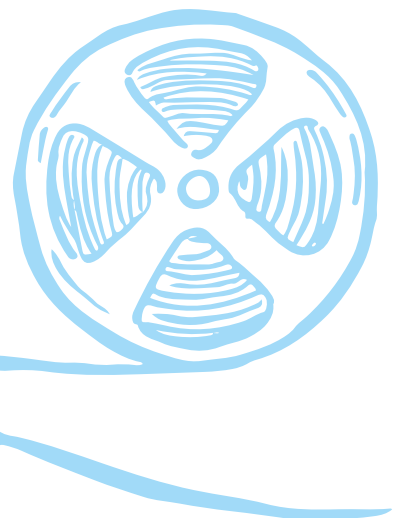
Versuchen Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden den positiven Kern der utopischen Lösung zu finden. Was ist es, was sich durch die Utopie verbessern würde? Gehen Sie dann gemeinsam auf die Suche nach Ideen, die diesen Kern auch verwirklichen könnten. Bleiben Sie offen und mit Freude bei der Sache. Durch die Freiheit der „verrückten“ Ideen können neue Wege beschritten werden.



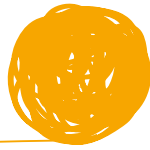
Wie kann ich die Teilnehmenden der digitalen Ideen-Treffen aktivieren?



Um die aktive Teilnahme in digitalen Treffen anzuregen, wertschätzen Sie jeden Redebeitrag und jede eingebrachte Idee. Vermitteln Sie, dass jeder Beitrag wichtig ist. Lassen Sie den Teilnehmenden Zeit zum Antworten. Sprechen Sie die Teilnehmenden namentlich an, um eine Antwort zu erhalten. Manchmal können Sie die Teilnehmenden auch zur aktiven Nutzung des Chats motivieren.



6 Mögliche Einsatzbereiche für die Ideen-Treffen



6.1 Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen

Anlass

Belastungen entstehen aus den Arbeitsinhalten und Arbeitsaufgaben, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, aus der Arbeitsumgebung und den Arbeitsmitteln sowie aus den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Die Gefährdungsbeurteilung muss auch solche psychischen Belastungsfaktoren herausarbeiten.

Ziel

Dabei geht es um die Arbeitsbedingungen – was ist zu verbessern und wie genau können Sie das tun? Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist nicht, Personen zu untersuchen oder einfach nur Seminare zur Stressbewältigung anzubieten. Ziel ist – wie auch im Arbeitsschutzgesetz gefordert – die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Bedarfsorientierte Maßnahmen beziehen sich dann auf betriebliche Gegebenheiten wie z. B. die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation oder das Führungsverhalten.

Bausteine

Die Ideen-Treffen sind eine „orientierende“ Methode – das bedeutet, Sie können sich einen Überblick über die Belastungssituation einer Einheit oder flächendeckend im Betrieb verschaffen.

Häufige Frage in der Praxis: „Woran erkennen wir, ob wir im Ideen-Treffen alle wichtigen Aspekte psychischer Belastung berücksichtigt haben?“. Um sicher zu gehen, ist es empfehlenswert, sich an der Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ der [Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie \(GDA\)](#) zu orientieren.¹

*Nutzen Sie die Ideen-Treffen
als Ihr **„Fahrzeug“** und die Checkliste
als Ihr **„Navigationssystem“**.“*

¹ Weitere Informationen und Hintergründe zur Integration psychischer Belastung in die Gefährdungsbeurteilung finden Sie auf den Internetseiten Ihres Unfallversicherungsträgers.



Wie gehen Sie in der Praxis vor?

Die Checkliste zum Ideen-Treffen können Sie wie folgt einsetzen:

1. Führen Sie die Ideen-Treffen erst „frei“ durch. Die zu bearbeitenden Themen kommen aus der Gruppe. In einem oder mehreren Folgetreffen kümmern Sie sich um die Ergebnisumsetzung.
2. Wenn die Ideen-Treffen eingeführt sind, vergleichen Sie die Ergebnisse mit der Checkliste ab Seite 18 und stellen Sie fest, wo bisherige Schwerpunkte lagen (= Vorbereitung für nächste Sitzung). Dabei sehen Sie, welche Gestaltungsbereiche Sie noch nicht berücksichtigt haben (Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, soziale Beziehungen, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung).
3. Bislang noch nicht berücksichtigte Gestaltungsbereiche werden in den Ideen-Treffen Schritt für Schritt bearbeitet. Bei der Auswahl helfen folgende Fragen:
 - Welche der Themen sind wichtig?
 - Für welche Themen können wir schnell eine Lösung finden?
4. Halten Sie Ihre Ideen schriftlich fest. Benutzen Sie dafür das Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung im Anhang.

► **Schritt
für Schritt**

Mögliche Fallstricke



Moderation – Sie haben nicht genügend Moderationskenntnisse?



Nehmen Sie an einer Moderations-Schulung teil. Fragen Sie dazu Ihren Unfallversicherungsträger. Oder beginnen Sie im Team mit einem Kollegen oder einer Kollegin mit Moderationserfahrung.



Die Gruppe konzentriert sich auf Auswirkungen von Belastungen (z. B. verfahrenre Konflikte oder vorliegende Erkrankungen).



Konzentrieren Sie sich auf Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (siehe Checkliste ab Seite 18).



Die Gruppe konzentriert sich auf personenbezogene Aspekte (z. B. das Verhalten Einzelner)



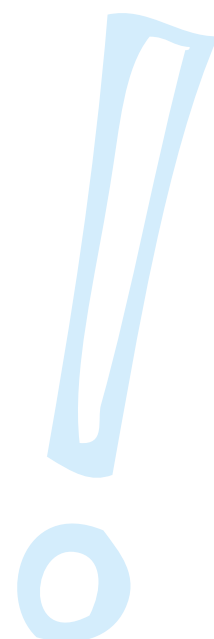
Orientierung an den Gestaltungsbereichen aus der Checkliste (siehe ab Seite 18).



Die Inhalte oder Begriffe der Checkliste sind teilweise schwer verständlich.



Informieren Sie sich gemeinsam im Vorfeld über mögliche psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit².



2 Eine kurze Einführung zur Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung finden Sie hier: <https://www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/kmu/ideen-treffen/index.jsp>

Checkliste der Gefährdungen durch psychische Belastung

(aus den „Empfehlungen“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)³)

Arbeitsinhalte/-aufgabe	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Vollständigkeit	• unvollständige, kleinteilige Tätigkeiten, z. B. – nur vorbereitende, – nur ausführende, – nur kontrollierende Handlungen
Variabilität	• abwechslungsarme Tätigkeiten (z. B. wenige bzw. ähnliche Inhalte) • einseitige Anforderungen (häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen) oder • mehrere gleichzeitige Tätigkeiten (Multitasking)
Handlungsspielraum	• unzureichender Einfluss auf: Reihenfolge der Tätigkeiten, Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe, Arbeitsmenge, Arbeitstempo, Arbeitsmittel, Arbeitsziele • Hohe Taktbindung
Informationen	• Informationen: fehlen, sind unzureichend bzw. lückenhaft, ungünstig dargeboten (z. B. sprachlich) oder zu umfangreich
Qualifikation	• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten • unzureichende Einweisung/Einarbeitung in Tätigkeiten
Emotionale Inanspruchnahme	• Umgang mit emotional stark berührenden Ereignissen und Situationen (z. B. schwere Krankheit, Sterbeprozesse, soziale Probleme) • ständiges Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. von Kunden/innen, Patienten/innen, Schülern/innen, Lieferanten/innen) • permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen (z. B. ständiges Lächeln) • häufige/schwere Diskussionen, Streitigkeiten, Konflikte mit anderen Personen (z. B. mit Kunden/innen, Patienten/innen, Schülern/innen, Lieferanten/innen) • Gewalt, Aggressionen, Bedrohungen und Übergriffe durch andere Personen (z. B. durch Kunden/innen, Patienten/innen, Schülern/innen, Lieferanten/innen) • traumatische Ereignisse bei der Arbeit (z. B. Unfälle, Gewalt)
Arbeitsorganisation	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Arbeitsintensität	• Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und -komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck)
Störungen, Unterbrechungen	• häufige oder langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeit • fehlende Nachvollziehbarkeit der Arbeitsabläufe
Kommunikation, Kooperation	• unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung (z. B. Einzelarbeitsplatz, bei mobilem Arbeiten, Homeoffice)
Kompetenzen, Zuständigkeiten	• unklare Kompetenzen (i. S. von Berechtigungen, Befugnissen), Verantwortungsbereiche und Rollen • fehlende oder zu eng begrenzte Zuständigkeiten/Befugnisse • widersprüchliche Arbeitsanforderungen
Arbeitszeit	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Dauer	• über 8 Stunden täglich, insbesondere bei – Exposition mit Gefährdungen, für die Grenzwerte definiert wurden (z. B. Lärm, Gefahrstoffe) – langandauernd hohen Anforderungen an die Konzentration (z. B. bei der Überwachung von Maschinen) – hoher Taktbindung

3 Quelle: Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis, hrsg. von GDA-Arbeitsprogramm Psyche, c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2022, S. 26–30

Dauer (Fortsetzung)	– erhöhter physischer Belastung (z. B. durch Lastenhandhabung, Zwangshaltung, Hitze/Kälte) – hoher Interaktionsdichte (z. B. mit Kunden/innen, Patienten/innen, Klienten/innen, Schülern/innen, Lieferanten/innen) • über 10 Stunden täglich • über 40 Stunden bei 5 Arbeitstagen pro Woche bzw. über 48 Stunden bei 6 Arbeitstagen pro Woche
Lage, Schichtarbeit	• Arbeit an Sonn- und Feiertagen • Nachtarbeit • ungünstig gestaltete Schichtarbeit und Dienstpläne (z. B. geteilte Schichten)
Vorhersehbarkeit, Planbarkeit	• mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit (z. B. kurzfristig erforderliche Überstunden durch Vertretung, Termindruck) • unzureichende Einflussmöglichkeit auf Dauer, Lage oder Flexibilität der Arbeitszeit (z. B. Arbeit auf Abruf)
Pausen, Erholungszeiten	• unzureichendes Pausenregime (bezogen auf die Lage der Pausen, deren Verkürzung oder Ausfall) • Verkürzung der Ruhezeit (unter 11 Stunden) • erweiterte berufsbezogene Erreichbarkeit (z. B. Rufbereitschaft, mobile Arbeit/Homeoffice)
Soziale Beziehungen	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Kollegen und Kolleginnen	• unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch • mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch) • häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt • destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung) • Zulassen von destruktivem Verhalten
Vorgesetzte	• fehlende Rückmeldung und Anerkennung • unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch • mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch) • häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen oder Gewalt • destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung) • Zulassen von destruktivem Verhalten
Arbeitsmittel	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Arbeitsmittel	• ungeeignete, fehlende Arbeitsmittel • mangelhaft gestaltete Arbeitsmittel (z. B. Werkzeuge, Maschinen, PC-Hard- und Software) • eingeschränkte Verständlichkeit und Bedienbarkeit der Arbeitsmittel und der Schutzeinrichtungen • unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen • unzureichende Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion (einschließlich Interaktionen mit Robotern, KI, Datenbrillen, Exoskeletten u. Ä.)
Persönliche Schutzausrüstung	• ungünstige Belastung, die durch die Verwendung der persönlichen Schutzausrüstung (PSA) neu entsteht
Arbeitsumgebung	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Physikalische, chemische und biologische Faktoren	• Lärm, ungünstige bzw. störende Hintergrundgeräusche • ungünstige klimatische Arbeitsumgebung • unzureichende/ungünstige Beleuchtung • störende bzw. beeinträchtigende Gerüche • unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Raumklima, Beleuchtung, Luftqualität) • Umgang mit gefährlichen biologischen oder chemischen Stoffen
Ergonomische Faktoren	• räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und Arbeitsplätze • ungünstige ergonomische Gestaltung



6.2 Mitarbeiterorientierte Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung

Nutzen Sie die Erfahrungen der Beschäftigten, um Gefährdungen und Probleme frühzeitig zu erkennen!

Anlass

Jede Arbeitgeberin und jeder Arbeitgeber ist verpflichtet, eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung) durchzuführen. Dabei müssen alle Gefährdungen herausgearbeitet werden, welche die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten gefährden. Die Beschäftigten und ihre Erfahrungen sind eine wichtige Quelle, um mögliche Gefährdungen zu erkennen. Ihr Wissen um die konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort ergänzt den Blick der Führungskräfte. Vertiefende Hinweise finden sich in den DGUV-Branchenregeln.

Ziel

- Einbeziehung der Beschäftigten bei der Analyse möglicher Belastungen und Gefährdungen⁴.
- Sammlung von Gestaltungsmaßnahmen, um die Belastungen zu optimieren und Gefährdung zu reduzieren bzw. zu beseitigen.
- Die Verantwortung der Beschäftigten für Sicherheits- und Gesundheitsaspekte stärken.

Bausteine der Treffen zur Gefährdungsbeurteilung

Nutzen Sie die Ideen-Treffen, um die Beschäftigten zielgerichtet und systematisch bei der Gefährdungsbeurteilung mit einzubeziehen. Dafür ist es sinnvoll, mehrere Ideen-Treffen einzuplanen. Im Folgenden ist ein Vorschlag für einen Ablauf dargestellt.

Erstes Treffen

Stellen Sie die Ziele und das Vorgehen der mitarbeiterorientierten Gefährdungsbeurteilung vor. Die Teilnehmenden werden in zwei Runden gefragt, „Was läuft – Was läuft nicht?“ Alle genannten Aspekte werden detailliert vorgestellt und dokumentiert. Die genannten Belastungen und Gefährdungen werden nach Dringlichkeit eingestuft und einzeln nach und nach in den folgenden Treffen bearbeitet (jeweils ein Thema pro Treffen).

⁴ Siehe auch: Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis, hrsg. von GDA-Arbeitsprogramm Psyche, c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2022, S. 32–38



Gefährdungen durch Arbeitsplatzgestaltung
z. B. Arbeitsräume, Verkehrswege, Rutsch- und Sturzgefahr, Behälter und Silos, Arbeiten am Wasser



Gefährdungen durch Brände/Explosionen
z. B. Brandgefahr durch Feststoffe, Flüssigkeiten, Gase, explosionsfähige Gemische, thermische Explosionen, Explosivstoffe



Gefährdungen durch ergonomische Faktoren
z. B. schwere körperliche Arbeit, einseitige Belastung, Steharbeitsplätze, Bildschirmarbeitsplätze, Beleuchtung, Klima



Gefährdungen durch biologische Arbeitsstoffe
z. B. Infektionsgefahr durch Mikroorganismen, Viren, biologische Arbeitsstoffe, gentechnisch veränderte Organismen



Mechanische Gefährdungen
z. B. ungeschützte bewegte Maschinenteile, gefährliche Oberflächen, unkontrollierte bewegte Teile, Transportmittel



Gefährdungen durch physikalische Einwirkungen
z. B. Lärm, Ultraschall, Schwingungen, Strahlung, elektromagnetische Felder, heiße und kalte Medien, Überdruck/Unterdruck



Elektrische Gefährdungen
z. B. gefährliche Körperdurchströmung, Lichtbögen, elektromagnetische Felder



Psychische Belastungsfaktoren
z. B. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung, neue Arbeitsformen



Gefährdungen durch Stoffe
z. B. durch gesundheitsschädliche Gase, Dämpfe, Aerosole, Stäube, flüssige und feste Stoffe, Hautbelastungen



Sonstige Gefährdungen und Belastungen
z. B. durch Menschen, Tiere und Pflanzen

Abb. 1 Übersicht Gefährdungsfaktoren

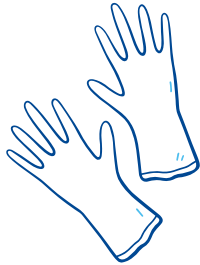
Ablauf der Folgetreffen

1. Stellen Sie das Thema nochmals vor, das bei diesem Treffen besprochen werden soll.
2. Sammeln Sie die unterschiedlichen Ursachen für das Entstehen der Gefährdung und Belastung.
3. Suchen Sie für die festgestellten Ursachen Lösungen und Ideen, um die Gefährdung zu reduzieren oder Belastung zu optimieren (siehe Kapitel 3 Schritt 3).
4. Formulieren Sie im Anschluss konkrete Maßnahmen und legen Sie Verantwortliche dafür fest.

Welche Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, entscheidet die Unternehmensleitung bzw. die zuständige Führungskraft. Bei einzelnen Maßnahmen ist es hilfreich, Arbeitsschutzexpertinnen und -experten, wie sicherheitstechnische oder arbeitsmedizinische Fachleute, mit hinzuzuziehen. Die verabschiedeten Maßnahmen werden in der nächsten Besprechung vorgestellt.

Integration in die Gefährdungsbeurteilung

Nehmen Sie die besprochenen Gefährdungen sowie die dazu abgeleiteten Maßnahmen in die bestehende Gesamtdokumentation der Gefährdungsbeurteilung auf. Gleichen Sie die besprochenen Gefährdungen und Belastungen mit der Liste der Gefährdungsfaktoren (siehe Abb. 1) und der Checkliste der Gefährdungen durch psychische Belastung ab Seite 18 ab. Dabei sehen Sie, welche Gefährdungen bzw. Gestaltungsbereiche (Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, soziale Beziehungen, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung) noch nicht berücksichtigt wurden. Diese können in einem weiteren Treffen besprochen werden. Auch diese Ergebnisse werden in die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung aufgenommen.



Aus der Praxis

Beispiel

Eine Mitarbeiterin berichtet von Problemen bei Reinigungsarbeiten. Sie erklärt, dass ihre Reinigungshandschuhe zu kurz seien. Dadurch komme sie häufig in Berührung mit dem Reinigungsmittel. Das Mittel sei sehr aggressiv. Ihre Hände seien davon bereits beansprucht. Es gebe auch andere Mittel. Sie habe gehört, dass diese nicht geeignet seien. Das Problem mit den Handschuhen bestehe schon längere Zeit. Bisher habe sie sich nicht getraut, das Thema anzusprechen. Sie wisse auch nicht, wen sie fragen könne. Außerdem seien alle so beschäftigt, dass keiner sich die Zeit nehme, die Probleme zu lösen.

Im Ideen-Treffen werden die Ursachen für die Gefahrensituation besprochen. Es wird überlegt, welche Lösungen es für die verschiedenen Ursachen geben könnte.

Beispiel für Lösungswege zum Gefährdungsfaktor Gefahrstoffe

Es werden Maßnahmen zur Reduzierung der Gefährdungen durch Reinigungsmittel formuliert und Verantwortliche festgelegt:

- Suche nach weniger aggressiven Reinigungsmitteln
- Dosierung der Reinigungsmittel überprüfen und festlegen
- Suche nach geeigneten Handschuhen für die eingesetzten Reinigungsmittel
- max. Nutzungsdauer der Handschuhe festlegen
- Hautschutzplan überprüfen und Beschäftigte informieren

Es wird diskutiert, wie der Kontakt mit Reinigungsmitteln verringert werden kann und was jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter tun kann, um sich selbst zu schützen. Dabei wird deutlich, dass neben dem Thema Gefahrstoffe auch die psychische Belastung bei der Entstehung der Gefährdungen eine Rolle spielt.

Beispiel für Lösungswege zum Gefährdungsfaktor Psychische Belastung

Neben den Handschuhen und Reinigungsmitteln werden fehlende Absprachen, unklare Zuständigkeiten und Zeitdruck als Ursache für die entstandene Gefährdung genannt.

Es werden Maßnahmen zur Verbesserung der Situation und Reduzierung der Belastung festgelegt:

- regelmäßige Unterweisungen für die Beschäftigten
- regelmäßige Besprechungen, um Abläufe und Zuständigkeiten festzulegen
- Besprechungen zeitlich begrenzen und Termine frühzeitig festlegen
- Ansprechperson für Probleme/Arbeitsschutzthemen festlegen
- Arbeitsumfang bzw. „Zeitfresser“ bei der Tätigkeit ermitteln
- zusätzliche Unterstützungsmöglichkeiten überprüfen



Die Gefährdungen und Maßnahmen werden mit der Führungskraft besprochen. Im folgenden Ideen-Treffen werden die endgültigen Festlegungen vorgestellt oder weitere Maßnahmen konkretisiert. Anschließend werden alle Gefährdungen und Maßnahmen in die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung aufgenommen.

Mögliche Fallstricke



Es werden keine Gefährdungen durch psychische Belastung seitens der Beschäftigten angesprochen



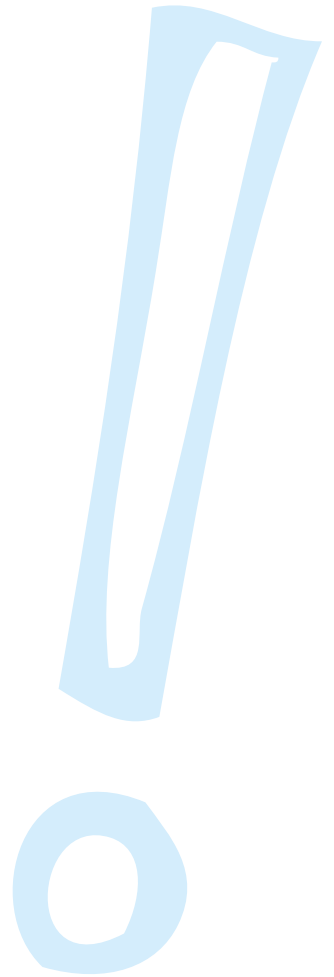
Auch wenn die psychische Belastung nicht explizit angesprochen wird, ist sie häufig Teil bzw. Ursache von Gefährdungen. Die Moderierenden können sie durch gezieltes Nachfragen erkennbar machen. Zum Beispiel können Probleme in der Organisation oder Kommunikation eine Ursache sein.



Offensichtliche Gefährdungen werden verharmlost



Es kommt vor, dass Beschäftigte Arbeitsbedingungen, die nach objektiven Kriterien auf Dauer gesundheitsschädigend sind, als nicht gravierend bewerten. In solchen Fällen muss das Expertenwissen Vorrang haben und die Risikobeurteilung nach arbeitswissenschaftlichen Standards erfolgen⁵. Zum Beispiel bleibt eine als zu hoch ermittelte Lärmbelastung eine Gefährdung, auch wenn die Beschäftigten dies nicht so empfinden. In solchen Fällen kann der Fokus bei den Ideen-Treffen darauf gelegt werden, mögliche Lösungen für bestehende Probleme zu finden. Die in der Risikobewertung ermittelten Belastungen können dann mit der jeweiligen Führungskraft oder z. B. mit sicherheitstechnischen oder arbeitsmedizinischen Fachleuten besprochen werden.



⁵ Zum Vorgehen in der Risikobeurteilung zur psychischen Belastung siehe [DGUV Information 206-026](https://publikationen.dguv.de/p206026)
„Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung“ publikationen.dguv.de › Webcode p206026

6.3 Strukturiertes Vorgehen im Arbeitsschutzausschuss (ASA)

Anlass

In Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten trifft sich mindestens einmal vierteljährlich der Arbeitsschutzausschuss, kurz „ASA“. Hier besprechen Arbeitgebende, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Sicherheitsbeauftragte, der Betriebsrat und weitere Expertinnen und Experten Themen rund um die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Je besser der lösungsorientierte Austausch zwischen den Teilnehmenden im ASA gelingt, desto eher werden wichtige Arbeitsschutzziele im Betrieb erreicht.



Ziel

- Aktiver Austausch der Teilnehmenden
- Verbesserungspotenziale entdecken, Schwachstellen identifizieren
- Maßnahmen festlegen (Stärken stärken – Schwächen schwächen)
- Wirksamkeit überprüfen und ggf. „Nachjustierung“ vornehmen

Bausteine des Treffens

1. Bereiten Sie die Sitzung vor. Wählen Sie ein Thema aus, das schwerpunktmäßig besprochen werden soll und teilen Sie dieses frühzeitig den Teilnehmenden mit. Um das Spezialthema sinnvoll zu bearbeiten, müssen im Vorfeld meist Daten ermittelt oder Informationen (z. B. Unfallzahlen, Analyseergebnisse) eingeholt werden. Verteilen Sie diese Aufgaben an die ASA-Mitglieder. Die ASA-Checks⁶ können Ihnen dabei helfen. So kann jede teilnehmende Person etwas aus ihrem Blickwinkel zum Thema beitragen.
2. Nutzen Sie nun die Methode der Ideen-Treffen: Da Sie bereits ein zu besprechendes Thema ausgewählt haben, können Sie direkt mit Schritt 3 „Lösungen finden“ beginnen.
3. Legen Sie ein Thema für die Folgesitzung fest: Hierzu können Sie sich der Schritte 1 und 2 des Ideen-Treffens bedienen. Das Sammeln von Informationen zum ausgewählten Thema erfolgt wiederum mithilfe der vorbereitenden Aufgabenverteilung (siehe ASA-Checks).

► **Sitzung vorbereiten**

► **Methode der Ideen-Treffen nutzen**

► **Thema für Folgesitzung festlegen**

⁶ Beispiele für ASA-Checks und weitere Informationen und Hilfen finden Sie auf unserer Internetseite zu den Ideen-Treffen www.dguv.de/praevention-ideen-treffen

Mögliche Fallstricke



Da die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber selbst am Treffen des ASA teilnimmt, kann durch die Hierarchie eine Situation entstehen, in der Probleme nicht angesprochen werden.



- Die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber nimmt teil, verzichtet aber bewusst darauf, das Treffen zu leiten.
- Die Ideen-Treffen können zur Vor- und Nachbereitung des ASA durchgeführt werden.
- Die Ergebnisse der regelmäßigen Ideen-Treffen können als fester Bestandteil in die ASA-Sitzung integriert werden.

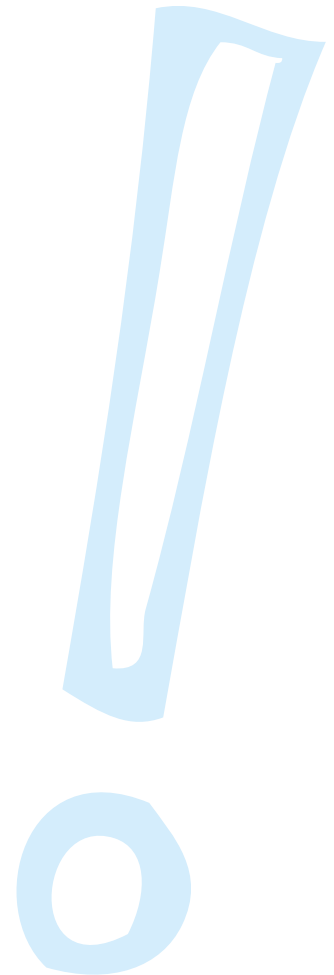


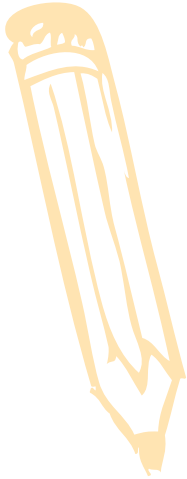
Die Mitglieder im ASA können für ein spezifisches Problem keine Lösung finden, weil notwendige Informationen und Detail-Wissen fehlen.



- Die Mitglieder des ASA verlassen den Sitzungsraum und setzen die Besprechung an der problematischen Stelle „vor Ort“, also beispielsweise in der Werkstatt oder im Lager, fort.
- Der Teilnehmerkreis wird kurzfristig um Beschäftigte erweitert, die aus eigener Erfahrung und mit ihrem Expertenwissen aus der Praxis Hinweise zur Lösung geben können.

ASA





6.4 Maßnahmen nach einer Mitarbeitendenbefragung finden

Das folgende Kapitel bezieht sich auf größere Betriebe, Verwaltungseinheiten oder Bildungseinrichtungen. Die Ideen-Treffen können hier ebenfalls in kleineren Organisationseinheiten verwendet werden.

Anlass

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung oder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements werden oft Mitarbeitendenbefragungen eingesetzt. Sie bieten als Analyseverfahren eine Übersicht über die aktuelle Ist-Situation von Gefährdungen oder Belastungen in einer Organisation. Im Anschluss an eine Befragung weiß man, welche Themen mit welcher Dringlichkeit behandelt werden sollen.

Was dann fehlt, ist der Schritt von der Analyse zu konkreten Maßnahmen. Dabei können die Ideen-Treffen nützlich sein.

Ziel

Die Ergebnisse aus Mitarbeitendenbefragungen sollen spezifiziert und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Bausteine

1. Bereits während der Mitarbeitendenbefragung auf die Nachbearbeitung der Ergebnisse mit Hilfe der Ideen-Treffen hinweisen und die Befragten zur Teilnahme ermuntern.
2. Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung sichten und prüfen, welche Themen für welche Zielgruppen oder bestehenden Arbeitsgruppen wie z. B. Arbeitsschutzausschuss relevant sind. Hilfreich ist dabei die differenzierte Auswertung der Ergebnisse nach Tätigkeiten, Strukturmerkmalen der Organisation oder soziodemografischen Angaben (z. B. Innen- oder Außendienst; Abteilung 1, 2, 3; Alter, Geschlecht, Vollzeit/Teilzeit)
3. Bei den Ideen-Treffen selbst: Das Thema nennen und den Bezug zur Mitarbeitendenbefragung herstellen, z. B. das konkrete Ergebnis aus dem Ergebnisbericht darstellen.
4. Gegebenenfalls muss das Thema etwas spezifiziert werden: Was genau ist z. B. mit „fehlendem Informationsfluss“ gemeint.
5. Ideen-Treffen wie in Kapitel 3 beschrieben durchführen.

Mögliche Fallstricke



Die Teilnehmenden sehen keine Notwendigkeit zur Durchführung von Ideen-Treffen und empfinden diese ausschließlich als Mehrarbeit.



Oft kann zwischen Erhebung der Daten und der Ableitung von Maßnahmen ein längerer Zeitraum liegen. Damit die Teilnehmenden die Notwendigkeit der Ideen-Treffen erkennen, ist es wichtig, den Zusammenhang zur vorangegangenen Befragung herzustellen und die Chance zu verdeutlichen, dass bei den Ideen-Treffen passgenaue Lösungen für vorliegende Probleme gefunden werden können.



Die Gruppe kann mit dem Ergebnis aus der Mitarbeitendenbefragung nichts anfangen.



Achten Sie darauf, die richtige Zielgruppe zur Maßnahmenableitung einzuladen. Hinweise geben differenzierte Auswertungen z. B. nach Abteilungszugehörigkeit oder bestimmten Tätigkeiten.



Die ersten Maßnahmen wurden abgeleitet und an die entsprechenden Stellen weitergegeben. Es werden nicht alle Maßnahmen umgesetzt. Die Mitarbeitenden sind frustriert.



Bereits vor dem ersten Ideen-Treffen oder spätestens beim ersten Ideen-Treffen sollte kommuniziert werden, dass vereinbarte Maßnahmen an die entsprechenden Entscheider und Entscheiderinnen weitergegeben werden. Werden einige der Maßnahmen nicht umgesetzt, so ist es wichtig, die Gründe hierfür transparent zu erläutern. Dies kann einer Demotivation der Mitarbeitenden entscheidend entgegenwirken.





6.5 Sicherheit und Gesundheit gemeinsam leben – auf sich selbst und andere achten

Anlass

Sie wollen, dass alle in Ihrem Unternehmen Sicherheit und Gesundheit ernst nehmen? Sie wollen, dass alle im Team auf sich selbst und aufeinander aufpassen? Dann ist es wichtig, an der Haltung zum Thema „Sicherheit und Gesundheit“ zu arbeiten. Es geht darum, die Einstellung, das Denken und Verhalten der Führungskräfte und Beschäftigten gemeinsam weiterzuentwickeln. Dies entlastet Sie und führt dazu, dass sich alle verantwortlich fühlen und gemeinsam sicher und erfolgreich arbeiten.

Nutzen Sie die Ideen-Treffen als einen bekannten Rahmen. Investieren Sie Zeit, um eine gemeinsame Haltung der Sicherheit und Gesundheit zu verankern⁷. Je nachdem welche Haltung Sie in Ihrem Betrieb zum Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit haben, finden Sie sich auf einer der folgenden dargestellten fünf Stufen wieder.

Ziel

- Ziel ist es zu bestimmen, welche Haltung Sie in Ihrem Unternehmen leben. Suchen Sie die passende Stufe für Ihre Einstellung und Ihr Verhalten zum Thema.
- Überlegen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden, was alle tun können, um zur nächsten Stufe zu gelangen und Sicherheit und Gesundheit für alle verbindlicher zu machen.
- Auf lange Sicht ist es für alle ein Gewinn, eine selbstverständlichere Haltung zu Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit zu entwickeln.

Bausteine des Treffens

► Was soll besprochen werden?

1. Thema finden

Welcher Anlass oder welches Thema soll besprochen werden? Hier bieten sich aktuelle Anlässe an, z. B. ein konkreter Fehler oder Unfall im Betrieb. Sie können auch ein allgemeines Thema wählen, z. B.

- Kommunikation (Wer redet wie mit wem über Sicherheit und Gesundheit?),
- Fehlerkultur (Wie gehen wir mit Fehlern um, wenn z. B. ein Unfall verursacht worden oder beinahe passiert ist?),
- Sicherheit und Gesundheit (Wer achtet wie auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten?).

⁷ Weitere Informationen und Materialien zum Themengebiet finden sie auf der Internetseite des Sachgebiets „Veränderung der Arbeitskulturen“ unter www.dguv.de/fb-gesundheitimbetrieb/sachgebiete/sg-veraenderung-arbeitskulturen

2. Handlungsleitende Haltung entwickeln

Einigen Sie sich, auf welcher Stufe Sie bei diesem Thema derzeit überwiegend arbeiten und welches Ihre nächste Stufe ist. Beachten Sie, dass Sie keine Stufen überspringen, da die Stufen aufeinander aufbauen. Hier können Sie mit Schritt 3 der Ideen-Treffen einsteigen:

- Auf welcher Stufe stehen wir bei diesem Thema?
- Welche Ideen gibt es, um bei diesem Thema eine Stufe weiter zu kommen?
Was kann dazu getan werden?
- Mit welcher dieser Ideen ...
 - können wir die Situation am einfachsten und am schnellsten verbessern?
 - haben wir langfristig die beste Wirkung?
 - erreichen wir unser Ziel am besten?
- Was sind die Chancen und Risiken dieser Idee nach der Umsetzung?
- Was kann jeder bzw. jede Einzelne heute und morgen tun, um die nächste Stufe bei diesem Thema zu erreichen?
- Wenn wir diese Idee umsetzen – was bedeutet dies?
Was sind die Vor- und Nachteile?

► Lösungen und Ideen finden

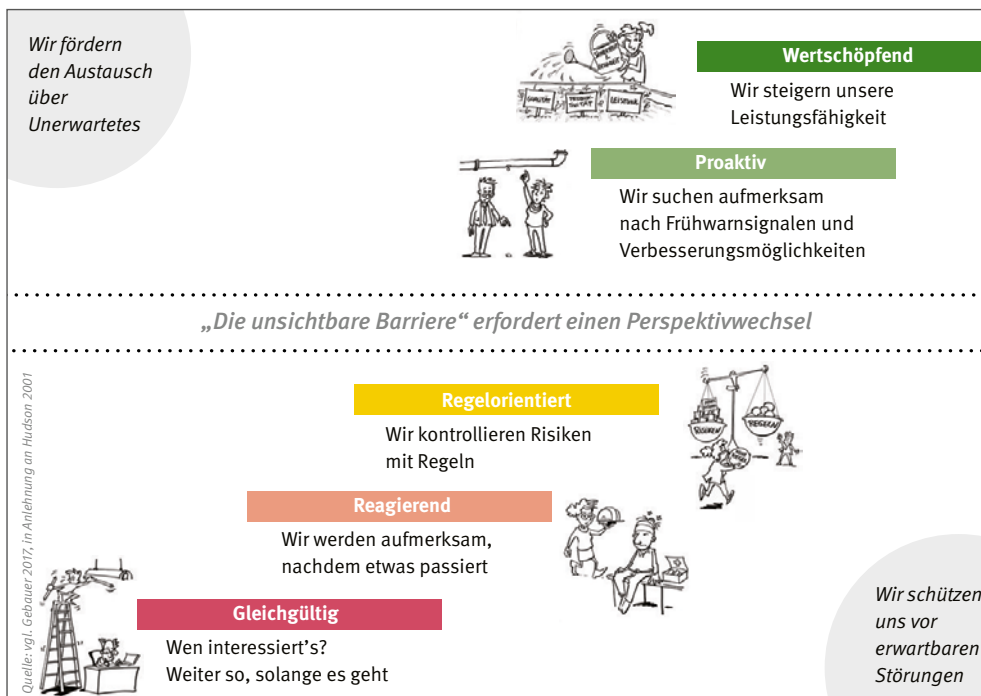


Abb. 2 Das Stufenmodell gelebter Sicherheit und Gesundheit

3. Unterstützende Maßnahmen beschließen

Die festgelegten Maßnahmen werden gemeinsam beschlossen. Beim nächsten Treffen wird der Grad der Umsetzung reflektiert (siehe Schritt „0“ auf S. 10).

Mögliche Fallstricke



Die Diskussion beschränkt sich auf die Stufen „gleichgültig“ & „reagierend“.



Überlegen Sie gemeinsam, welche Vorteile die Stufen „regulatorisch“, „proaktiv“ und „wertschöpfend“ für jede einzelne Person und für alle gemeinsam haben. Beschränken Sie sich vorerst auf kleine Verbesserungsschritte.



Die Mitarbeitenden stellen sich auf den Standpunkt, Sicherheit und Gesundheit ist Chefsache.



Stimmen Sie zu, da Sicherheit und Gesundheit wirklich Chefsache sind. Auch der Chef oder die Chefin ist nur ein Mensch und kann nicht alles allein machen. Deswegen ist zum Schutz aller auch die Mitwirkung aller Beschäftigten wichtig. Diese Mitwirkungspflicht sieht auch der Gesetzgeber so vor. Überlegen Sie gemeinsam, welche Vorteile es hat, wenn Sicherheit und Gesundheit zur Aufgabe des Teams werden.



Die Führungskräfte und Mitarbeitenden sehen sich bereits bei der Stufe „proaktiv“.



Erkennen Sie die Leistungen der Vergangenheit an, die zu einem hohen Sicherheits- und Gesundheitsverhalten der Beschäftigten geführt haben. Machen Sie deutlich, dass Arbeitssicherheit und Gesundheit sich kontinuierlich weiterentwickeln. Laden Sie die Beschäftigten ein, bereits an morgen zu denken und zu überlegen, wie alle Beschäftigten weiterhin sicher und gesund zusammenarbeiten

Weitere Informationen finden Sie in der [DGUV Information 206-006](#) „Arbeiten: Entspannt – gemeinsam – besser“ und in der [DGUV Information 206-053](#) „Sicherheit & Gesundheit – in Veränderungsprozessen“ publikationen.dguv.de › Webcodes: p206006 & p206053



6.6 Dialogorientiert unterweisen

Anlass

Unterweisungen müssen ausreichend und angemessen sein und sich der Gefährdungsentwicklung anpassen. Mit den Ideen-Treffen können Sie Beschäftigte aktiv in die Unterweisung einbinden. Durch diese Methode kann die Gefährdungswahrnehmung von Führungskräften und Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigt werden. Der Umgang mit der Gefährdung wird klar geregelt und mit allen Beteiligten abgestimmt.

Als Unternehmerin oder Unternehmer können Sie die Unterweisung selbst durchführen. Sie können diese auch an eine zuständige Führungskraft oder an fachliche Experten und Expertinnen delegieren. Wichtig ist, dass die vorgeschriebenen oder auch empfohlenen Fachinformationen bekannt sind und einbezogen werden. Im Unterweisungsgespräch können dann die Möglichkeiten der Umsetzung an den jeweiligen Arbeitsplätzen mit den Beschäftigten besprochen werden.

Ziel

- aktuelle Gefährdungen besprechen
- mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam nach Lösungen im Umgang mit den Gefährdungen suchen
- ein gemeinsames Vorgehen festlegen

*„Das **Herzstück** der
Unternehmenskultur ist die
Kommunikation zwischen
den Menschen.“*

Fabrizio Perini



Bausteine des Treffens

1. Thema nennen und begründen

Nennen Sie das Thema, über welches Sie mit den Beschäftigten in der Unterweisung reden möchten. Begründen Sie, warum das Thema wichtig ist.

2. Erfahrungen beschreiben

Nutzen Sie nun die Methode der Ideen-Treffen. Jede teilnehmende Person beschreibt aus ihrer Sicht, was hinsichtlich des festgelegten Themas gut läuft und was verbessert werden kann.

3. Fachliche Informationen ergänzen

Welche Verhaltensregeln stehen in der Betriebsanweisung? Was ist aus fachlicher und gesetzlicher Sicht wichtig?

4. Lösungen und Ideen finden

Nutzen Sie für die Lösungssuche Schritt 3 der Ideen-Treffen. Überlegen Sie, was Sie brauchen, um die Regeln einzuhalten. Besprechen Sie, was jeder bzw. jede Einzelne heute und morgen tun kann, um das Ziel zu erreichen.

5. Ergebnisse und Verhaltensregeln zusammenfassen

Fassen Sie die festgelegten Maßnahmen und Verhaltensregeln nochmals zusammen.

6. Ergebnisse dokumentieren

Halten Sie das Thema, die Teilnehmenden und die besprochenen Inhalte und Regeln schriftlich fest und lassen Sie das Dokument von den Teilnehmenden unterzeichnen.

Mögliche Fallstricke



Die fachlichen Informationen treten in den Hintergrund.

Die Erfahrungen der Beteiligten werden nicht mit den Empfehlungen der Fachleute abgeglichen.



Durch die Nutzung von empfohlenen Unterweisungsmaterialien können wesentliche Fachinformationen gemeinsam besprochen werden, um daraus Verhaltensmaßnahmen abzuleiten.



Es werden ausschließlich organisatorische Maßnahmen besprochen und festgelegt. Das Verhalten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird kaum/nicht thematisiert.



Es wird festgelegt, dass in jeder Unterweisung mindestens eine Verhaltensmaßnahme festgelegt werden muss. Dadurch kann die Eigeninitiative angeregt werden.

7 Anhang

Im Anhang finden Sie einige Hilfsmittel, die Ihnen bei der Dokumentation und Umsetzung der Ideen-Treffen helfen.

Für jede Dokumentationsform (Ideen-Treffen oder Gefährdungsbeurteilung) finden Sie ein Dokumentationsbeispiel sowie eine Vorlage zum Heraustrennen für Ihre Unterlagen.

Die Regeln, Moderationstipps und das schrittweise Vorgehen können Sie ebenfalls heraustrennen und für die Teilnehmenden vervielfältigen.

- Die Dokumentationsvorlagen, Erklärfilme sowie weitere Hilfen für die Durchführung finden Sie im Internet unter www.dguv.de/praevention-ideen-treffen
- Hier finden Sie außerdem nachfolgende Vorlagen und Materialien für die digitalen Ideen-Treffen
 - PowerPoint Vorlage
 - Übersicht zur Durchführung der digitalen Ideen-Treffen
 - Dokumentationsvorlage



7.1 Aufgabenblatt – Beispiel

Aufgaben	Aktivitäten	zuständige Person	zu erledigen bis	erledigt	Bemerkungen
Ordnungssystem für Werkzeug überprüfen und optimieren	Bestandsaufnahme durchführen	D. Müller	05. März	ja	
	Bedarf ermitteln	M. Maier	05. März	ja	
	Infos über Produkte einholen (Halterungen und Schränke)	H. Schulze	12. März	ja	
	Produkte beschaffen und installieren	L. Lehmann	26. März	nein	Lieferung verzögert sich um 2 Wochen
	Sicherheitsabnahme durchführen	F. Schmitz	31. März	nein	

7.2 Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung – Beispiel

Arbeitsbereich: Reinigungsarbeiten

Datum: 14.02.

Festgestellte Gefährdung oder Belastung	Risiko-bewertung   	Schutzziele/Maßnahmen	Durchführung		Wirksamkeitsprüfung	
			verantwortlich	bis	am	wirksam
Qualifikation Unzureichende Einweisung/Unterweisung; Unklar, welche Handschuhe die richtigen sind	☐ ☐ ☒	Regelmäßige Unterweisung der Beschäftigten; Unterweisungsplan erarbeiten; Beschäftigte bei der Auswahl der Themen einbeziehen	Fr. Müller und Führungskräfte	01.03.	15.06.	ja
Verantwortung Unklare Verantwortlichkeiten	☐ ☐ ☒	Ansprechpersonen für einzelne Themen z. B. Arbeitsschutz festlegen und aushängen	Unternehmensleitung (Hr. Meier)	15.03.	15.06.	
Informationsangebot Fehlender Austausch über Unklarheiten und Probleme	☐ ☐ ☒	Besprechung einmal im Monat/60 Minuten, Zeitumfang möglichst begrenzen Evtl. kontinuierliche Ideen-Treffen durchführen	Organisation (Fr. Groß), Durchführung (Führungskräfte)	01.04.	15.09.	
Arbeitsablauf Zeitdruck, da keine Kommunikation möglich	☐ ☐ ☒	Termine für Besprechungen frühzeitig festlegen Arbeitsumfang bzw. „Zeitfresser“ bei der Arbeit ermitteln, z. B. mit Ideen-Treffen	Führungskräfte QM-Beauftragte (Fr. Schneider)	01.05.		

 gering  mittel  hoch



Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung

Arbeitsbereich: _____

Datum: _____

Festgestellte Gefährdung oder Belastung	Risikobewertung 	Schutzziele/Maßnahmen	Durchführung		Wirksamkeitsprüfung	
			verantwortlich	bis	am	wirksam

gering mittel hoch



7.3 Wichtige Regeln für die Ideen-Treffen



Wichtige Regeln für die Ideen-Treffen

Vorbereitung und Einstieg:

- Ideen-Treffen pünktlich beginnen und beenden!
- Zeitwächterin oder Zeitwächter für Treffen bestimmen!
- Regeln vorstellen!
- Auf Regeln einigen und bei Bedarf ergänzen!
- Beschlossene Regeln gut sichtbar aufhängen!



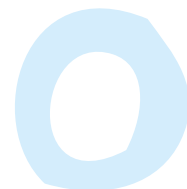
Regeln

- Nur eine Person spricht!
- Zeit für Lösungen und Zielbeschreibungen nutzen!
- Jede/Jeder sagt, was sie/er selbst denkt – nicht was andere denken könnten!
- Jede Aussage ernst nehmen!
- Alle vertraulichen Inhalte und Aussagen bleiben im Raum!
- Andere ausreden lassen!
- Lange Redebeiträge höflich abkürzen
(z. B. eine Zwischenfrage stellen)!
- Sie haben sich über jemanden geärgert? – Fragen Sie nach!
- Wohlwollend und wertschätzend miteinander umgehen!
- Keine gegenseitigen Bewertungen und Verurteilungen!
- Über Abwesende sachlich sprechen!



Zum Ende des Ideen-Treffens

- Bei Bedarf bestimmen, wer das nächste Treffen leitet!
- Gemeinsam entscheiden, was veröffentlicht wird!





7.4 Moderationstipps



**Regeln beschließen
und veröffentlichen**

**Moderieren heißt Fragen stellen
und Ergebnisse festhalten**

Wertschätzen, Entschleunigen & Zuhören

Allparteilichkeit & Offenheit

**Die Teilnehmenden sind Experten und
Expertinnen für Problem und Lösung!**

Redezeit für alle

Einwände ernstnehmen

**Einverständnis für das Ergebnis und
das weitere Vorgehen gemeinsam abstimmen**

7.5 Schritte der Ideen-Treffen



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

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de

A large, solid blue rectangular area that occupies the bottom two-thirds of the page, extending from the left edge to the right edge. It appears to be a design element or a placeholder for a logo or image.