

206-007

## DGUV Information 206-007



# So geht's mit Ideen-Treffen

für Wirtschaft, Verwaltung und Handwerk

Ihr Instrument für die Gefährdungsbeurteilung  
und vieles mehr

## 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)

Projekt „Intervention“  
Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt  
Fachbereich Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: Februar 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Titel: © VRD/Fotolia, Abb. 1: © Jedermann Verlag,  
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.

Versand: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206007

# So geht's mit Ideen-Treffen

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Handwerk

## 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)

---

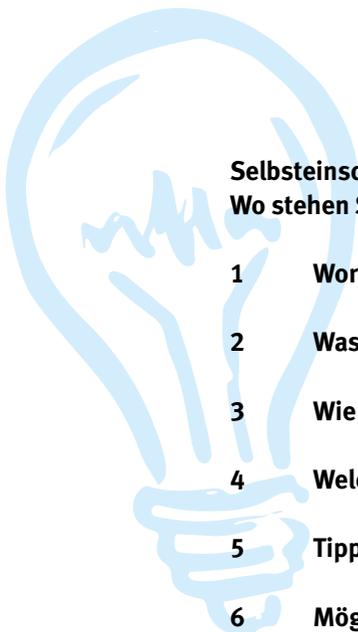
## Änderungshinweise zur letzten Ausgabe September 2016

- Redaktionelle Überarbeitung der Texte
- Anpassung der Methode und den dazugehörigen Fragen
- Ergänzung der Moderationstipps auf der Grundlage praktischer Erfahrungen
- Ergänzung drei neuer Einsatzbereiche:
  - Mitarbeiterorientierte Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung
  - Maßnahmen nach einer Mitarbeiterbefragung finden
  - Sicherheit und Gesundheit gemeinsam leben

# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Selbsteinschätzung – Wo stehen Sie?</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Worum geht es?</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Was sollten Sie beachten?</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Wie laufen die Ideen-Treffen ab?</b> .....	<b>12</b>
<b>4 Welche Regeln sind wichtig?</b> .....	<b>15</b>
<b>5 Tipps für die Moderation der Ideen-Treffen</b> .....	<b>16</b>
<b>6 Mögliche Einsatzbereiche für die Ideen-Treffen</b> .....	<b>21</b>
6.1 Arbeitsbedingte psychische Belastung mit Hilfe der Ideen-Treffen in der Gefährdungs- beurteilung berücksichtigen .....	21
6.2 Mitarbeiterorientierte Ergänzung der Gefährdungs- beurteilung mit Hilfe der Ideen-Treffen .....	27
6.3 Strukturiertes Vorgehen im Arbeitsschutz- ausschuss (ASA) mit Hilfe des ASA-Checks und der Ideen-Treffen .....	33
6.4 Maßnahmen nach einer Mitarbeitenden- befragung finden – mit Hilfe der Ideen-Treffen .....	36
6.5 Sicherheit und Gesundheit gemeinsam leben – auf sich selbst und andere achten .....	39
6.6 Dialogorientiert unterweisen – gemeinsam mit Hilfe der Ideen-Treffen .....	43

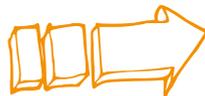


Seite

<b>7</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>46</b>
7.1	Aufgabenblatt – Beispiel .....	47
7.2	Dokumentationsblatt zur Gefährdungs- beurteilung – Beispiel .....	48
	<b>zum Heraustrennen:</b>	
	Aufgabenblatt .....	49
	Dokumentationsblatt zur Gefährdungs- beurteilung .....	51
7.3	Wichtige Regeln für die Ideen-Treffen .....	53
7.4	Moderationstipps .....	55
7.5	Schritte der Ideen-Treffen .....	57



Weitere Tipps zur Moderation und Begleitmaterialien zum Download finden Sie auf unserer Internetseite [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode d125363



# 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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?

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

Die hier dargestellte Methode hilft Ihnen, Stärken Ihres Betriebes oder Ihrer Arbeitsgruppe zu stärken und Schwächen zu schwächen. Themen wie Arbeitsabläufe, Produktqualität, Stress, Arbeitsschutz – 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 reduzieren? 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verdeutlichen:

- 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.

- ▶ Warum?
- ▶ Welche Ziele?
- ▶ Wie?

Bei den Ideen-Treffen werden Lösungen gesucht. Ursachen und „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.



Weitere Informationen finden Sie in den Broschüren „Arbeiten: Entspannt – gemeinsam – besser“ (DGUV Information 206-006) und „Handlungsfeld Sicherheit & Gesundheit – Praxishilfe 4 – Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen“.

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen),  
Webcodes:  
p206006 &  
p021422

## 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 Interessensvertretung 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-Treffen ist es wichtig, diese mit einem Zeitkontingent und 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 Verantwortung für die Moderation der ersten Sitzung übernehmen.
  2. Der Ablaufplan (siehe Seite 14) soll eingehalten werden – Routine hilft!
  3. Die Ergebnisse werden schriftlich im Aufgabenblatt (siehe Seite 50) 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 am Bedarf und den Bedingungen des betreffenden Arbeitsbereiches orientiert werden, 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 Alltag um. Das motiviert zur Nachahmung!

► Zeitrahmen festlegen



### Zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern 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 ein turnusmäßiger Wechsel der Teilnehmenden (z. B. themenbezogen, zeitlich begrenzt oder bei Bedarf).

► 2 Varianten sind möglich

# 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?**

## Aufgabenblatt erstellen

Die Ergebnisse schriftlich festlegen:

### Wer macht was bis wann?

Schritt

4



(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).

Schritt

0



(ca. 5 min)



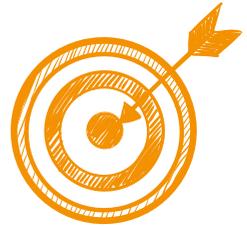
*Ablauf der Ideen-Treffen und weitere Tipps für die Umsetzung finden Sie im Erklärfilm „Was sind Ideen-Treffen? Und wie geht’s?“*

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)  
Webcode:  
d125363

# Wie laufen die Ideen-Treffen ab?



# 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!

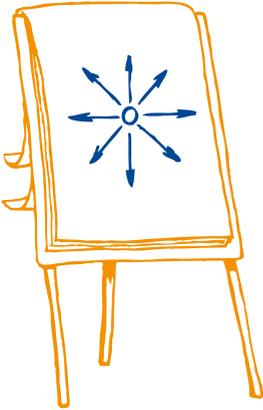
## Zum Ende des Treffens

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



*Der Ablauf sowie die Regeln zu den Ideen-Treffen stehen als Download unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d125363 zur Verfügung.*

## 5 Tipps für die Moderation der Ideen-Treffen



### Anlass

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

### Ziel

**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.

### Bausteine

**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. an einer 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.

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

*nach Till Eulenspiegel*



**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 als Moderatorin oder Moderator 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.



**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.“

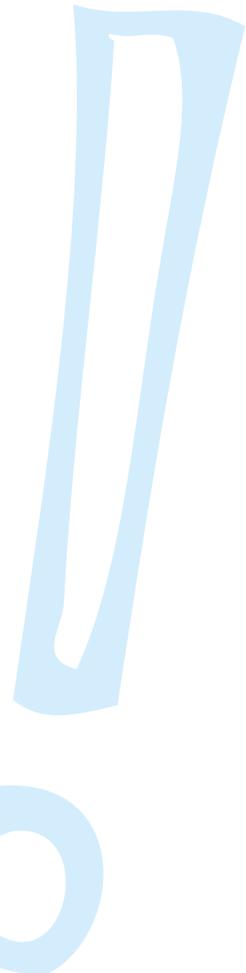
**Festhalten** – Halten Sie den Weg zur Lösung und die Lösung selbst so „fest“ (auf Flipchart oder einer Wandzeitung), dass alle sie sehen können.

**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.



## 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, geurteilt und nicht beobachtet.***
- ✅ 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 – so richtig – klappt und 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 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.

► Weitere Moderationstipps auf [www.dguv.de](http://www.dguv.de)



*Haben Sie Interesse an weiteren Fallstricken und Lösungen zur Moderation, dann finden Sie mehr Tipps auf der Internetseite*

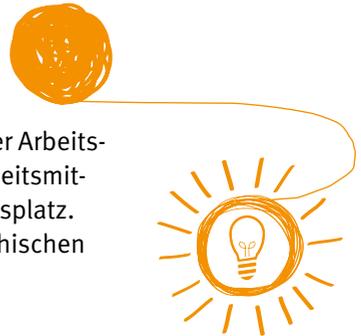
*🔗 [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d125363.*

# 6 Mögliche Einsatzbereiche für die Ideen-Treffen

## 6.1 Arbeitsbedingte psychische Belastung mit Hilfe der Ideen-Treffen in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen

### Anlass

Belastungen entstehen aus den Arbeitsaufgaben, der Arbeitsorganisation, 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<sup>1</sup>.

### 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 auf Seite 25 und stellen Sie fest, wo bisherige Schwerpunkte lagen (= Vorbereitung für nächste Sitzung). Dabei sehen Sie, welche Merkmalsbereiche Sie berücksichtigt oder noch nicht berücksichtigt haben (Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Formen der Arbeit).

---

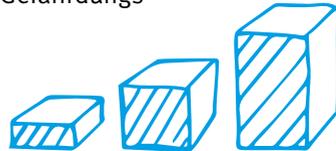
<sup>1</sup> Weitere Informationen und Hintergründe zum Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung unter: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de).

3. Bislang noch nicht bearbeitete Merkmalsbereiche 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?

► Schritt  
für Schritt

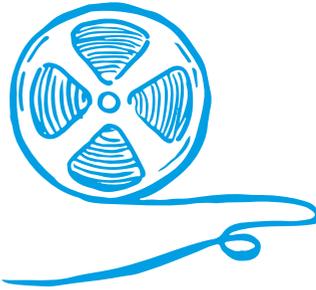
4. Halten Sie Ihre Ideen schriftlich fest. Benutzen Sie dafür das entsprechende Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung im Anhang.



**„Ideen-Treffen** in Kombination  
mit der **Checkliste** sind eine  
geeignete Methode zur Ermittlung arbeits-  
bedingter psychischer Belastungsfaktoren.

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

Den Erklärfilm zu den Ideen-Treffen als Methode der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung finden Sie unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de) Webcode: d125363.



### Mögliche Fallstricke

-  ***Moderatorin/Moderator hat nicht genügend Moderationskenntnisse.***
-  Lösung: Bieten Sie z. B. eine Moderatoren-Schulung an – fragen Sie dazu Ihren Unfallversicherungsträger. Sie können auch zunächst im Team mit einem Kollegen oder einer Kollegin mit Moderationserfahrung beginnen.
  
-  ***Die Gruppe konzentriert sich auf Auswirkungen von Belastungen (z. B. verfahrenre Konflikte oder vorliegende Erkrankungen).***
-  Lösung: Konzentrieren Sie sich auf Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (siehe GDA-Checkliste Seite 25).
  
-  ***Die Gruppe konzentriert sich auf personenbezogene Aspekte (z. B. das Verhalten Einzelner)***
-  Lösung: Orientierung an den Merkmalsbereichen aus der Checkliste der GDA-Leitlinie (siehe Seite 25).
  
-  ***Die Inhalte oder Begriffe der Checkliste sind teilweise schwer verständlich.***
-  Lösung: Informieren Sie sich gemeinsam im Vorfeld über mögliche psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Weitere Informationen zur psychischen Belastung finden Sie in der Broschüre „Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit“ der Allgemeinen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) unter [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

# Checkliste zum Ideen-Treffen

(aus GDA-Leitlinie<sup>3</sup>)



Merkmalsbereich	Kritische Ausprägung/Verbesserungsbedarf
<b>1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe</b>	
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält <ul style="list-style-type: none"> <li>• nur vorbereitende oder</li> <li>• nur ausführende oder</li> <li>• nur kontrollierende Handlungen</li> </ul>
1.2 Handlungsspielraum	Der/die Beschäftigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalt</li> <li>• Arbeitspensum</li> <li>• Arbeitsmethoden/-verfahren</li> <li>• Reihenfolge der Tätigkeiten</li> </ul>
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Einseitige Anforderungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel</li> <li>• häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten</li> </ul>
1.4 Information/ Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu umfangreich (Reizüberflutung)</li> <li>• zu gering (lange Zeiten ohne neue Information)</li> <li>• ungünstig dargeboten</li> <li>• lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)</li> </ul>
1.5 Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> </ul>
1.6 Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung)</li> <li>• unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit</li> </ul>
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod)</li> <li>• durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. im Kunden- bzw. Patientenverkehr oder in der Schule)</li> <li>• durch permanentes Zeigen geforderter Gefühle unabhängig von eigenen Empfindungen</li> <li>• Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z. B. Kundinnen oder Kunden, Patientinnen oder Patienten)</li> </ul>

<sup>3</sup> Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (2018). Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin

Merkmalsbereich	Kritische Ausprägung/Verbesserungsbedarf
<b>2. Arbeitsorganisation</b>	
2.1 Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wechselnde oder lange Arbeitszeit</li> <li>• ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit</li> <li>• umfangreiche Überstunden</li> <li>• unzureichendes Pausenregime</li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> </ul>
2.2 Arbeitsablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität</li> <li>• häufige Störungen/Unterbrechungen</li> <li>• hohe Taktbindung</li> </ul>
2.3 Kommunikation/ Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• isolierter Einzelarbeitsplatz</li> <li>• keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kolleginnen bzw. Kollegen</li> <li>• keine klar definierten Verantwortungsbereiche</li> </ul>
<b>3. Soziale Beziehungen</b>	
3.1 Kolleginnen bzw. Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte</li> <li>• häufige Streitigkeiten und Konflikte</li> <li>• Art der Konflikte: soziale Drucksituationen</li> <li>• fehlende soziale Unterstützung</li> </ul>
3.2 Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Qualifizierung der Führungskräfte</li> <li>• fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen</li> <li>• fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall</li> </ul>
<b>4. Arbeitsumgebung</b>	
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm</li> <li>• Beleuchtung</li> <li>• Gefahrstoffe</li> </ul>
4.2 Physische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelhafte ergonomische Gestaltung</li> <li>• schwere körperliche Arbeit</li> </ul>
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge</li> <li>• unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen</li> </ul>
4.4 Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende/s und ungeeignete/s Werkzeug bzw. Arbeitsmittel</li> <li>• ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen</li> <li>• unzureichende Softwaregestaltung</li> </ul>
<b>5. Neue Arbeitsformen</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• räumliche Mobilität</li> <li>• atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe</li> <li>• zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben</li> </ul>

## 6.2 Mitarbeiterorientierte Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe der Ideen-Treffen

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

### Anlass

Jeder Betrieb ist verpflichtet, eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung) durchzuführen. Dabei müssen alle Gefährdungen herausgearbeitet werden, welche die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen oder 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 Gefährdungen<sup>4</sup>.
- Sammlung von Gestaltungsmaßnahmen, um die Belastungen zu optimieren und Gefährdung zu reduzieren bzw. zu beseitigen.
- Die Verantwortung der Beschäftigten für Sicherheits- und Gesundheitsaspekte stärken.

---

<sup>4</sup> Siehe auch Anhang 3 der GDA-Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ unter [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de).



**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

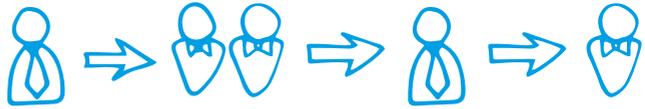
Abb. 1 Übersicht Gefährdungsfaktoren

### 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 mit Hilfe der Methode der Ideen-Treffen bearbeitet (jeweils ein Thema pro Treffen).



### 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 endgültig 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 ( 28) und der GDA-Checkliste zu psychischer Belastung auf Seite 25 ab. Dabei sehen Sie, welche Gefährdungen bzw. Merkmalsbereiche (Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung, neue Formen der Arbeit) noch nicht berücksichtigt wurden. Diese können in einem weiteren Treffen besprochen werden. Auch diese Ergebnisse werden in die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung aufgenommen.



### Wie gehen Sie in der Praxis vor?

#### 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.

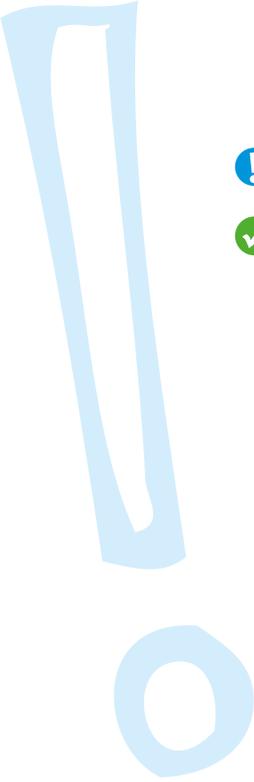
Es werden Maßnahmen zur Verbesserung der Situation und Reduzierung der Belastung festgelegt:

- 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 bzw. weitere Konkretisierungen der Maßnahmen überlegt. Anschließend werden alle Gefährdungen und Maßnahmen in die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung aufgenommen.



### Mögliche Fallstricke

- 
- ❗ *Es werden keine psychischen Belastungsfaktoren seitens der Beschäftigten angesprochen*
  - ✅ Auch wenn die psychische Belastung nicht explizit angesprochen wird, ist diese häufig Teil bzw. Ursache von Gefährdungen und der Belastung. Die Moderierenden können durch gezieltes Nachfragen diese erkennbar machen. Zum Beispiel können grundlegende Probleme in der Organisation oder Kommunikation eine Ursache sein.
  
  - ❗ *Die Beschäftigten bewerten offensichtliche Gefährdungen und Belastungen als wenig belastend.*
  - ✅ 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 erfolgen<sup>5</sup>. 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.

---

<sup>5</sup> zum Vorgehen in der Risikobeurteilung zur psychischen Belastung siehe DGUV Information 206-026 „Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung“.

## 6.3 Strukturiertes Vorgehen im Arbeitsschutzausschuss (ASA) mit Hilfe des ASA-Checks und der Ideen-Treffen

### Anlass

In Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten trifft sich mindestens einmal vierteljährlich der Arbeitsschutzausschuss, kurz „ASA“. Hier besprechen Arbeitgebende, 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



ASA

### Bausteine des Treffens

- ▶ Sitzung vorbereiten
- ▶ Methode der Ideen-Treffen nutzen
- ▶ Thema für Folgesitzung festlegen

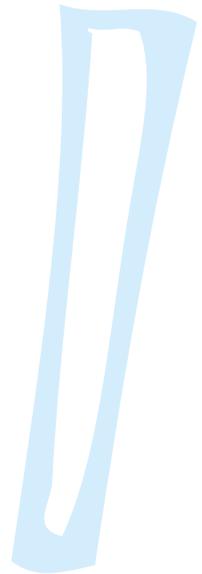
1. Bereiten Sie die Sitzung vor. Wählen Sie ein Thema aus, das schwerpunktmäßig besprochen werden soll und teilen Sie dieses frühzeitig an die Teilnehmenden mit. Um das Spezialthema sinnvoll zu bearbeiten, müssen im Vorfeld meist Daten ermittelt oder Informationen (z. B. Unfallzahlen, Analyseergebnisse) eingeholt werden. Verteilen Sie diese Aufgaben an die ASA-Mitglieder. Die ASA-Checks<sup>6</sup> 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).

---

<sup>6</sup> Beispiele für ASA-Checks und weitere Informationen und Hilfen finden Sie auf unserer Internetseite zu den Ideen-Treffen [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d125363

## Mögliche Fallstricke

- ❗ *Da die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber selbst am Treffen des ASA teilnimmt, kann durch das hierarchische Gefälle möglicherweise eine Situation entstehen, in der nicht offen über Problemlösungen diskutiert wird.*
- ✅ Lösungsvorschläge:
  - 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.*
- ✅ Lösungsvorschläge:
  - 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 Problemlösung geben können.



## 6.4 Maßnahmen nach einer Mitarbeitendenbefragung finden – mit Hilfe der Ideen-Treffen

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

### Anlass

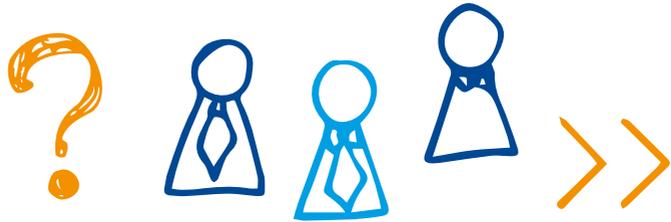
Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung oder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements werden oft Mitarbeitendenbefragungen eingesetzt. Sie bieten als Analyseverfahren eine Übersicht über die aktuelle Ist-Situation von Gefährdungen oder Belastungen in einer Organisation. Im Anschluss 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 kann man die Ideen-Treffen nutzen.

### Ziel

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

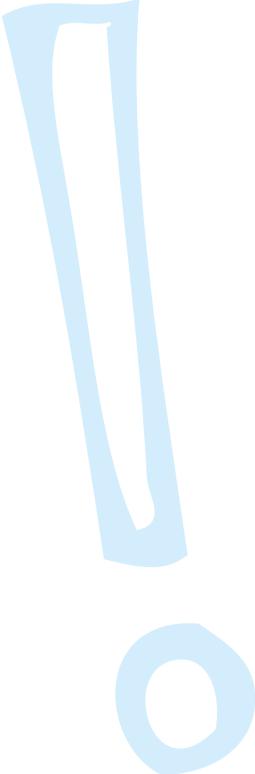




## Bausteine

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 oder Qualitätszirkel 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.*
  - ✅ Lösung: 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.*
  - ✅ Lösung: 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. Von den Maßnahmen werden allerdings nicht alle Maßnahmen umgesetzt. Die Mitarbeitenden sind daraufhin frustriert.*
  - ✅ Lösung: Bereits vor den 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 auf einander aufpassen? Dann ist es wichtig, an der Haltung zum Thema „Sicherheit und Gesundheit“ zu arbeiten – 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 verankern<sup>7</sup>. Je nachdem welche Haltung Sie in Ihrem Betrieb zum Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit haben, finden Sie sich auf einer der hier dargestellten fünf Stufen wieder.

### Ziel

- Ziel ist es zu bestimmen, welche Haltung Sie in Ihrem Unternehmen aktuell teilen und leben. Suchen Sie die passende Stufe für Ihre Einstellung oder 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.

<sup>7</sup> Weitere Informationen und Materialien zum Themengebiet finden sie auf der Internetseite des Sachgebiets „Veränderung der Arbeitskulturen“ unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d1182990

## Bausteine des Treffens

### 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?).

### 2. Handlungsleitende Haltung entwickeln (Lösungen und Ideen finden)

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?

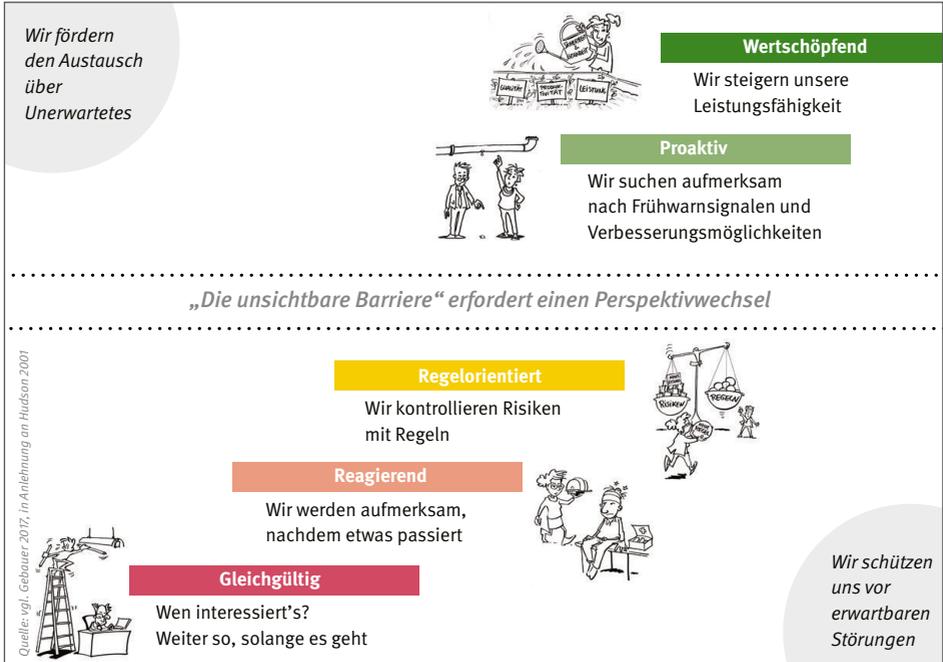


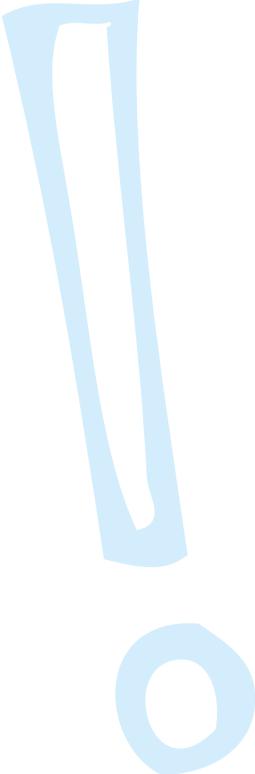
Abb. 2 Das Stufenmodell gelebter Sicherheit und Gesundheit

- 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 Vorteile, gibt es Nachteile?

### 3. Unterstützende Maßnahmen beschließen

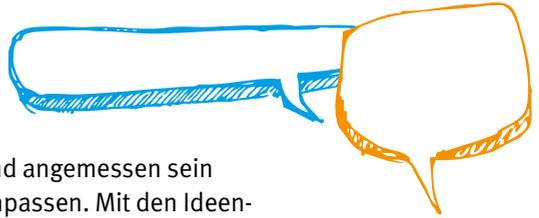
Die festgelegten Maßnahmen werden gemeinsam beschlossen. Beim nächsten Treffen wird der Grad der Umsetzung reflektiert (siehe Schritt „0“ auf S. 13).

### Mögliche Fallstricke

- 
- ! **Die Diskussion beschränkt sich auf die Stufen „gleichgültig“ & „reagierend“.**
  - ✓ Lösungsvorschlag: Überlegen Sie gemeinsam, welche Vorteile die Stufen „regelerorientiert“, „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.**
  - ✓ Lösungsvorschlag: 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“.**
  - ✓ Lösungsvorschlag: 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, gesund und gemeinsam arbeiten.

## 6.6 Dialogorientiert unterweisen – gemeinsam mit Hilfe der Ideen-Treffen

### 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



## 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 seitens der Teilnehmenden unterzeichnen.



### Mögliche Fallstricke

- ❗ *Die fachlichen Informationen treten in den Hintergrund. Die Erfahrungen der Beteiligten werden nicht mit den Empfehlungen der Fachleute abgeglichen.*
- ✅ Lösungsvorschlag: 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.*
- ✅ Lösungsvorschlag: Es wird festgelegt, dass in jeder Unterweisung mindestens eine Verhaltensmaßnahme festgelegt werden muss. Dadurch kann die Eigeninitiative angeregt werden.

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

*Fabrizio Perini*

# 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.

<b>7</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>46</b>
7.1	Aufgabenblatt – Beispiel .....	47
7.2	Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung – Beispiel .....	48
	<b>zum Heraustrennen:</b>	
	Aufgabenblatt .....	50
	Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung .....	51
7.3	Wichtige Regeln für die Ideen-Treffen .....	53
7.4	Moderationstipps .....	55
7.5	Schritte der Ideen-Treffen .....	57

*Die Dokumentationsvorlagen sowie weitere Hilfen für die Durchführung finden Sie im Internet unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d125363.*



## 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: 14.02.2022

Festgestellte Gefährdung oder Belastung	Risikobewertung	Schutzziele/Maßnahmen	Durchführung		Wirksamkeitsprüfung	
			verantwortlich	bis: Termin	am	wirksam?
<b>Qualifikation</b> 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
<b>Verantwortung</b> Unklare Verantwortlichkeiten	  	Ansprechpersonen für einzelne Themen z. B. Arbeitsschutz festlegen und aushängen	Unternehmensleitung (Hr. Meier)	15.03.	15.06.	
<b>Informationsangebot</b> 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.	
<b>Arbeitsablauf</b> 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)	1.5.		



## Aufgabenblatt

Aufgaben	Aktivitäten	zuständige Person	zu erledigen bis	erledigt?	Bemerkungen

## Aufgabenblatt

Aufgaben	Aktivitäten	zuständige Person	zu erledigen bis	erledigt?	Bemerkungen



# Dokumentationsblatt zur Gefährdungsbeurteilung

Arbeitsbereich: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Festgestellte Gefährdung oder Belastung	Risiko- wertung	Schutzziele/Maßnahmen	Durchführung verantwortlich	bis: Termin	Wirksamkeitsprüfung am	wirksam?
	  					
	  					
	  					
	  					

 gering

 mittel

 hoch

Arbeitsbereich:

Datum:

Festgestellte Gefährdung oder Belastung	Risikobe- wertung	Schutzziele/Maßnahmen	Durchführung verantwortlich	bis: Termin	Wirksamkeitsprüfung 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 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](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)