



komm  mensch  
Sicher. Gesund. Miteinander.

## Beteiligung

Beschäftigte beteiligen – Sicherheit  
und Gesundheit mitgestalten

**Wer das Wissen aller im Betrieb nutzt,  
handelt sicherer, gesünder und  
erfolgreicher.**



# **Beschäftigte beteiligen – Sicherheit und Gesundheit mitgestalten**

Informationen zum Handlungsfeld Beteiligung

komm  mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

# Sicher. Gesund. Miteinander.

„komm**mit**mensch“ – dazu laden Berufsgenossenschaften und Unfallkassen mit ihrer neuen Kampagne ein. Das Ziel ist – Schritt für Schritt – Sicherheit und Gesundheit als Werte in das Denken und Handeln aller zu verankern.

Die Stellschrauben dafür liegen in den Handlungsfeldern „Führung“, „Kommunikation“, „Beteiligung“, „Fehlerkultur“, „Betriebsklima“ sowie „Sicherheit und Gesundheit“. Die Handlungsfelder stehen nicht für sich allein, sondern sind miteinander verknüpft.

Mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen das Handlungsfeld **Beteiligung** vor.

Hier finden Sie Empfehlungen, wie Sie in diesem Handlungsfeld aktiv werden können. Die Ansätze können dabei unterstützen, Sicherheit und Gesundheit als Werte stärker zu verankern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Wege, einen solchen Veränderungsprozess anzustoßen.

Oft sind es schon kleine Schritte, die etwas bewirken. Möglicherweise ist Ihnen der ein oder andere Tipp bereits bekannt, vielleicht sind einige bei Ihnen bereits allgemeine Praxis? Ein Zeichen, dass Sie in diesen Punkten schon gut aufgestellt sind! Wichtig ist, dass Sie dranbleiben und Sicherheit und Gesundheit kontinuierlich zum Thema machen.

Gerne nehmen wir Ihr Feedback entgegen: [kommmitmensch@dguv.de](mailto:kommmitmensch@dguv.de).



## Beschäftigte beteiligen – Chancen nutzen

Im Bereich Sicherheit und Gesundheit gehen Akzeptanz und Erfolg Hand in Hand. Je deutlicher die Sinnhaftigkeit von Maßnahmen für die Belegschaft ist, desto größer ist der langfristige Nutzen. Denn nur diejenigen, die vom Nutzen der Maßnahmen überzeugt sind, begeistern sich für deren Umsetzung. Das gilt für Führungskräfte ebenso wie für die Beschäftigten.

Maßnahmen sollten daher praxisnah und alltagstauglich sein. Dafür können die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes einen erheblichen Beitrag leisten.

Die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten sind zu wertvoll, um darauf zu verzichten. Aufgabe der Leitung ist es daher, allen Beschäftigten eine Beteiligung bei Sicherheit und Gesundheit zu ermöglichen. Anstatt der Belegschaft Maßnahmen vorzuschreiben, sollten diese miteinander erarbeitet werden. Dies schafft Verbindlichkeit und damit bessere und überzeugendere Resultate. Nicht zuletzt ist die Einbindung der Beschäftigten ein Zeichen von Wertschätzung, und diese wiederum dient der Gesundheit und dem Wohlbefinden.

Diese Broschüre zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie durch Beteiligung Sicherheit und Gesundheit aktiv gestalten und lenken können.



## Was können Sie als Leitung tun?

Beteiligung darf nicht nur ein Lippenbekenntnis sein, sondern muss sich in den Strukturen und Abläufen des Betriebs widerspiegeln. Nur so entstehen Verlässlichkeit und Vertrauen darin, dass Beteiligung ausdrücklich erwünscht ist. Nützlichweise wird diese Verbindlichkeit schriftlich, z. B. im Leitbild oder in Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen, festgehalten. So kann langfristig eine stabile Beteiligung bei Sicherheit und Gesundheit zum Vorteil der Beschäftigten und des gesamten Betriebs gelingen.

### **Beteiligung braucht einen klaren Rahmen**

Wer soll sich beteiligen? Wie sollen diese Personen beteiligt werden? In welcher Form können sie sich beteiligen? Das sind alles Fragen, um die Ziele der Beteiligung zu klären. Nur wenn Sie diese im Vorfeld beantwortet haben, kann eine Beteiligung überhaupt zu sinnvollen Ergebnissen führen.

### **Beteiligung braucht Zeit – und einen klaren Zeitplan**

Viele Entscheidungen müssen in kurzer Zeit getroffen werden. Eine Beteiligung eignet sich eher bei Themen, die man planen kann. Hier sollten Sie jeweils einen genauen Zeitplan festlegen, aus dem sich ergibt, wer bis wann beteiligt werden soll.

### **❖ Zum Beispiel: Beteiligung bei der Gefährdungsbeurteilung**

Bei einem Bildungsträger werden Beschäftigte aus allen Bereichen bei der Gefährdungsbeurteilung eingebunden. So nehmen sie an Begehungen der Seminar- und Büroräume teil, aber auch an einem Workshop, in dem es um die Beurteilung der psychischen Belastungen geht. Dieses Vorgehen wird jährlich im Arbeitsschutzausschuss geplant und durchgeführt.

### **Vorher festlegen, wie mit den Ergebnissen der Beteiligung umzugehen ist**

Durch die Beteiligung werden viele Meinungen und Ideen gesammelt. Diese gilt es, in einem transparenten Verfahren zu einer Entscheidung zusammenzuführen. Legen Sie hier fest, ob die Beschäftigten auch an der Entscheidung über Maßnahmen beteiligt werden.

### Die Beteiligung ins Alltagshandeln einbauen

Beschäftigte sollten im Alltag die Gelegenheit bekommen, sich einzubringen, z. B. über einen Ideenbriefkasten oder vorgedruckte Zettel mit der Überschrift „Jede Idee zählt“. Feste Punkte in Besprechungen, bei denen Vorschläge eingebracht werden können, sind eine weitere Möglichkeit, wie Sie Beteiligung in den betrieblichen Alltag einbauen können.

#### ❖ Zum Beispiel: Ideen-Börse

Jährlich gibt es bei einem Energieversorgungsunternehmen eine Ideen-Börse. Hier werden in der Kantine verschiedene Themenstände aufgebaut. Jedem Thema ist eine Ansprechperson zugeordnet. Mit dieser können die Beschäftigten ins Gespräch kommen und ihre Ideen und Vorschläge einbringen. Zudem wird dieses Format genutzt, um Neuerungen zu kommunizieren.

### Reflexion des Prozesses

Beteiligung soll vor allem sicherstellen, dass wirksame und akzeptierte Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Ob die Beteiligung funktioniert, sollte regelmäßig reflektiert werden.

### Möglichkeiten der Beteiligung

Es gibt viele Möglichkeiten, Beschäftigte zu beteiligen. Grundsätzlich lassen sich diese in kurz- und langfristige Formen unterteilen. Die Beteiligung reicht von kurzer Projektarbeit bis hin zu langfristig etablierten Arbeitsgruppen.

### Projektbezogene Beteiligung

Hier handelt es sich um Beteiligung bei einer klar formulierten Problemstellung mit festen Zielen und zeitlicher Begrenzung (z. B. Projekttag, Tag der offenen Tür, Ideen-Treffen, Ideen-Börsen).

### Offene Beteiligung

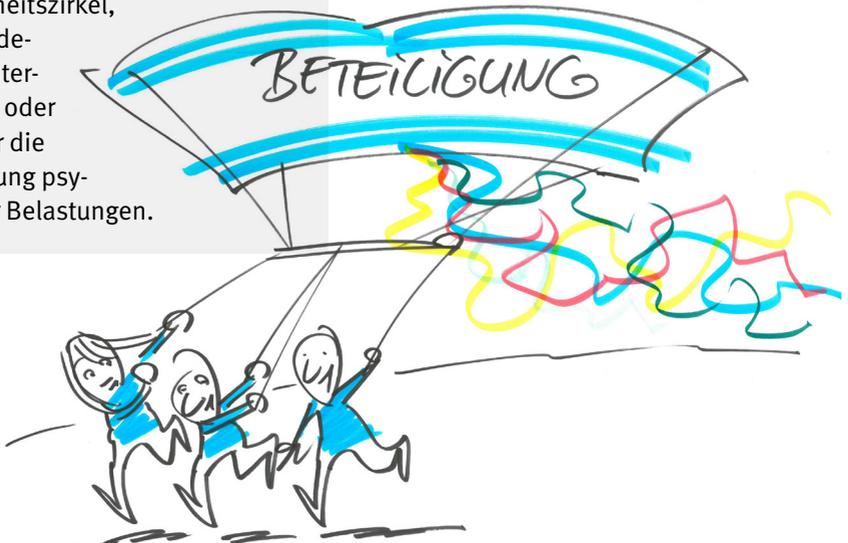
Gemeint sind wiederkehrende Meinungsäußerungen **ohne erzwungene Regelmäßigkeit**, die den Beschäftigten in den Fokus stellen (z. B. Diskussionen, Umfragen, Gespräche).

### Parlamentarische Beteiligung

Das sind kontinuierliche und formale Rahmenbedingungen zum Meinungsaustausch mit rechtlicher Grundlage (z. B. Gesundheitszirkel, Arbeitsschutzausschuss, Betriebsrat).

#### ...❖ **Zum Beispiel: Ideen-Treffen**

Sogenannte „Ideen-Treffen“ **sind regelmäßige**, nach einem festgelegten Muster ablaufende Besprechungen, bei denen alle Beschäftigten aktiv **eingebunden** werden. Sie bieten die Möglichkeit, z. B. Arbeitsabläufe, Produktqualität und den Arbeitsschutz Schritt für Schritt zu verbessern. Damit eignet sich die Methode auch für Gesundheitszirkel, eine moderierte Unterweisung oder sogar für die Beurteilung psychischer Belastungen.



#### **Weitere Informationen:**

DGUV-I 206-007  
„So geht’s mit Ideen-Treffen“,  
[www.dguv.de](http://www.dguv.de),  
Webcode: d125363

Das Video zu „Was sind Ideentreffen? und wie geht’s?“ finden Sie unter [www.kommitmensch.de/Handlungsfelder/Beteiligung](http://www.kommitmensch.de/Handlungsfelder/Beteiligung)  
Webcode: kmm0001

# Was können Sie als Führungskraft tun?

## Beschäftigte ermutigen

Beteiligung braucht zunächst einmal Ermutigung. Das ist eine Ihrer Aufgaben als Führungskraft. Sie sollten Ihre Beschäftigten zur aktiven Beteiligung ermutigen und ihnen zeigen, dass Sie ihre Anliegen ernst nehmen und umsetzen. Sie werden feststellen, dass dadurch zukünftig viele Gedanken und Ideen geäußert werden. Nutzen Sie diese!

## Verantwortung übernehmen

Auch wenn die Beschäftigten an betrieblichen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden, behalten Sie als Führungskraft die Verantwortung – auch dann, wenn etwas schief läuft. In einem solchen Fall dürfen die Angestellten keine Schuldzuweisung fürchten. Dies würde die Motivation zur Beteiligung empfindlich beeinträchtigen.

### ❖ Zum Beispiel: Maschinenbedienerinnen und Maschinenbediener entscheiden mit

Ein Metall verarbeitendes Unternehmen benötigt eine neue Presse. Das Planungsteam hat alle Beschäftigten, die an entsprechenden Maschinen arbeiten, nach ihren Erfahrungen und Anforderungen befragt. Diese Informationen werden bei der

Kaufentscheidung berücksichtigt. Im Vorfeld hat die Geschäftsführung den Beschäftigten klar kommuniziert, dass sie gefragt werden, die endgültige Entscheidung jedoch von der Betriebsleitung getroffen wird. Auch bzgl. der Gestaltung der Schutzeinrichtungen wird mit den Bedienerinnen und Bedienern diskutiert, welche Lösung im Arbeitsprozess am besten handhabbar ist.

Fallen Entscheidungen aus betrieblichen Gründen anders aus als von den Beschäftigten angeregt, so sollten diese Entscheidungskriterien auch nachvollziehbar dargestellt werden, sodass die Bereitschaft für zukünftige Beteiligungen nicht getrübt wird.

## Bereiche abklären

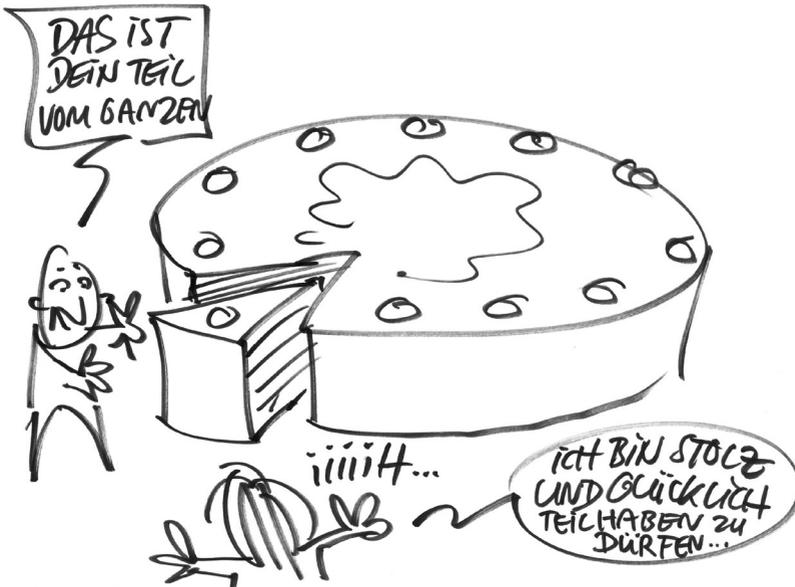
Die größte Herausforderung bei der Beteiligung besteht darin, die unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen zu einer Maßnahme zu führen, die alle mittragen können. Es ist daher empfehlenswert, als Führungskraft klar zu regeln, bei welchen Prozessen Beteiligung sinnvoll ist und bei welchen nicht.

### Beteiligung ausweiten

Besonders wichtig ist es, die Beteiligung der Belegschaft nicht ausschließlich auf Sicherheit und Gesundheit zu beschränken. Die Erwartung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird sein, sich auch bei anderen Themen einbringen zu können. Dieses Potenzial sollten Sie nicht ungenutzt lassen.

### ❖ Zum Beispiel: Feste Gesprächstermine über Sicherheit und Gesundheit

Ein Elektromeister mit zehn Beschäftigten bespricht einmal im Monat, was seinem Team auf den Baustellen im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit aufgefallen ist und welche Verbesserungsvorschläge es hat. Gemeinsam legen sie dann fest, welche Veränderungen oder Maßnahmen daraus abzuleiten sind. Wenn der Chef bei bestimmten Themen unsicher ist, ruft er nach dem Gespräch mit dem Team seine Fachkraft für Arbeitssicherheit an.



## Was können Sie als Beschäftigte tun?

Oft sind die Möglichkeiten, sich einzubringen, nicht klar erkennbar und nicht immer fragt man Sie direkt nach Ihrer Meinung. Dennoch gibt es verschiedene Möglichkeiten, um Ihre Verbesserungsvorschläge einzubringen.

### Ansprechen, was Ihnen auffällt

Bestimmt fallen Ihnen immer mal kleine Dinge auf, die nicht optimal funktionieren, die ein Sicherheitsrisiko bergen oder die Gesundheit beeinträchtigen. Sprechen Sie diese Dinge bei Ihrer/Ihrem Vorgesetzten an.

### Mitmachen

Wenn es in Ihrem Betrieb Möglichkeiten der Beteiligung gibt, warum sind Sie noch nicht dabei? Bringen Sie Ihre Gedanken ein oder starten Sie selbst eine Gruppe oder Aktion, um sich einzubringen. Als ein erster Schritt könnten Sie Ihre Anliegen den Mitgliedern des Betriebsrates oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit unterbreiten.

### Für Standpunkte eintreten

Beteiligung heißt auch, für seine eigene Meinung einzutreten und sich zu überlegen, wie Sie andere von Ihren Ideen überzeugen können. Trauen Sie sich – nur so können sich die Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz langfristig verbessern.



# Selbsttest: So klappt's mit der Beteiligung

Hier sind einige Möglichkeiten für mehr Beteiligung der Beschäftigten bei Sicherheit und Gesundheit aufgeführt. Welche haben Sie schon umgesetzt? Welche wollen Sie als Nächstes angehen?

Aspekte für mehr Beteiligung	✓
<p><b>Gefährdungsbeurteilung</b></p> <p>Werden die Beschäftigten als Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz angesehen? Sind die Beschäftigten bei der Gefährdungsbeurteilung eingebunden?</p> <p><i>z. B. Beurteilung der psychischen Belastung, Gesundheitsprobleme durch mangelhaftes Werkzeug</i></p>	
<p><b>Arbeitsplanung und -gestaltung</b></p> <p>Sind die Beschäftigten an der Arbeitsplanung und -gestaltung systematisch beteiligt?</p> <p><i>z. B. Dienstplangestaltung, Büroraumgestaltung</i></p>	
<p><b>Personalbefragungen</b></p> <p>Gibt es (regelmäßige) Personalbefragungen? Werden ihre Ergebnisse systematisch ausgewertet und kommuniziert?</p> <p><i>z. B. Befragung zum Kantinenessen, Angestelltenzufriedenheit</i></p>	
<p><b>Ideen der Beschäftigten</b></p> <p>Gibt es für die Beschäftigten Möglichkeiten, Ideen und Vorschläge einzubringen? Können diese von allen Beschäftigten genutzt werden? Umfassen diese auch Vorschläge zu Sicherheit und Gesundheit?</p> <p><i>z. B. Ideen-Briefkasten, betriebliches Vorschlagswesen</i></p>	
<p><b>Wirksamer Austausch</b></p> <p>Gibt es regelmäßige Gesprächskreise mit Beschäftigten? Werden bei diesen Gesprächskreisen Sicherheit und Gesundheit thematisiert? Werden entsprechende Maßnahmen daraus abgeleitet?</p> <p><i>z. B. Gesundheitszirkel, Maßnahmenworkshops, Ideen-Treffen</i></p>	

# Wie geht's weiter?

Sicherheit und Gesundheit können nicht von heute auf morgen tief im Handeln aller verankert werden. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der immer wieder neue Impulse braucht und Hindernisse zu überwinden hat. Bleiben Sie dran!

Fangen Sie Schritt für Schritt an und klären Sie zunächst:

- ❖ Wo stehen wir?
- ❖ Wohin kann die Reise gehen?

Der Kurz-Check hilft Ihnen dabei, grob einzuordnen, wie Ihr Betrieb in den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellt ist. Mit den **kommmit**mensch-Dialogen können Sie weiter in die Diskussion einsteigen und gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Ihre ganz individuellen Lösungsansätze erarbeiten.

Mehr dazu auf  
**[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)**

Die Kampagne **kommmit**mensch ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen und Ideen der Kampagne. Bleiben Sie dran an den neuesten Entwicklungen:  
**[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)** und

- ❖ **kommmitmensch** bei Facebook unter **@UKundBG**
- ❖ Twitter **#kommmitmensch**
- ❖ bei Instagram **@ukundbg**

## Verwendete Literatur und weitere Informationen:

Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (Stand 07/2016).

Betriebsklima und Gesundheit systematisch messen – Anleitung für eine Personalbefragung (BGW Betriebsbarometer)

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2008).

Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2016).

DGUV Information 206-007 „So geht's mit Ideen-Treffen“

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

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Arbeitsprogramm MSE:

Seminarmodul „Gelebte Gesundheit am Arbeitsplatz – auf das WIE kommt es an“

[www.gdabewegt.de/seminarmodul](http://www.gdabewegt.de/seminarmodul)

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Arbeitsprogramm Psyche (GDA Psyche) (2018):

Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (dritte, überarbeitete Auflage)

[www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg.) (2015). iga.Report 28.

Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2017). MONITOR:

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Aktuelle Erkenntnisse zu betrieblichen und individuellen Einflussfaktoren nach Einschätzung der Beschäftigten

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2017).

Strategische Personalplanung mit Weitblick – ein Ratgeber für Betriebsräte

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
(INQA) (Hrsg.) (2015). Kein Stress mit  
dem Stress – eine Handlungshilfe für  
Betriebs- und Personalräte  
**[www.inqa.de](http://www.inqa.de)** und **[www.psyga.info](http://www.psyga.info)**

Unfallkasse Bund und Bahn (2015).  
Broschüre Gesundheitszirkel –  
eine runde Sache für mehr Gesundheit  
**[www.uv-bund-bahn.de](http://www.uv-bund-bahn.de)**

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft  
(VBG) (2016).  
AMS – Arbeitsschutz mit System.  
Kapitel 4: Beschäftigte informieren  
und beteiligen  
**[www.vbg.de](http://www.vbg.de)**







**Herausgegeben von:**

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin

**Verfasst von:**

Robert Gründler & Roland Schulz GbR Wissensimpuls, Marlen Rahnfeld (DGUV)

Illustrationen: Michael Hüter

Redaktion: Marlen Rahnfeld (DGUV), Supavadi Reich (DGUV),  
Gudrun Wagner (BGHM), Nil Yurdatap (UK NRW)

**Verlag**

CW Haarfeld GmbH  
Ein Unternehmen der Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Robert-Bosch-Straße 6  
50354 Hürth  
[www.cwh.de](http://www.cwh.de)

© DGUV Mai 2018

## **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V.**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

[www.kommmitmensch.de](http://www.kommmitmensch.de)