

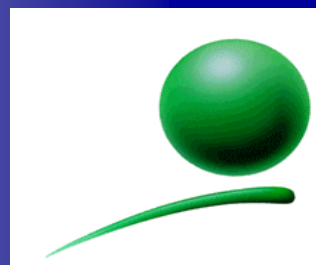
Entscheidungsspielraum

Workshopkette:
„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale
als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs,“

2007

Dokumentation

Ein Workshop der
**Gesellschaft für Betriebliche
Gesundheitsförderung (BGF) mbH**
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel. 780962-41
www.bgf-berlin.de



Gesellschaft für
Betriebliche
Gesundheitsförderung
Dr. Gerd Westermayer

Entscheidungsspielraum

Aus der Workshopkette

„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs“

07.11.2007, 09:00-13:00 Uhr

BGF
Gesellschaft für
Betriebliche Gesundheitsförderung mbH
Dr. Gerhard Westermayer
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel.: 030 78 09 62 41
Fax: 030 78 09 62 42
Email: gerd.westermayer@bgf-berlin.de

Entscheidungsspielraum

Dokumentation des Workshops am
7.11.2007

Teilnehmende Unternehmen

Berliner Bäder-Betriebe
Berliner Stadtreinigungsbetriebe
Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg
Bezirksamt Treptow-Köpenick
Commerzbank
Deutsche Rentenversicherung Bund
Finanzamt für Körperschaften
Finanzamt Reinickendorf
Finanzamt Steglitz
Finanzamt Wedding
H&M
Heinrich-Böll-Stiftung
JVA Plötzensee
Krankenhaus Königin Elisabeth-Herzberge
Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten
LKA Berlin
Senatskanzlei für kulturelle Angelegenheiten
St. Gertrauden Krankenhaus
Vivantes GmbH

Von Seiten der BGF GmbH wurde der Workshop moderiert durch

- Herrn Dr. Westermayer
- Herrn Wellendorf (Dipl.-Psych.)
- Frau Heimlich (Dipl.-Psych.)

Von Seiten der AOK Berlin waren anwesend:

- Herr Wohlfeil (Firmenkundenservice)

Workshop zum Gesundheitspotenzial „Entscheidungsspielraum“

Das Potenzial „Entscheidungsspielraum“ stellt bei steigenden Arbeitsanforderungen die wichtigste Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Aufgabendurchführung dar. In kennzahlengeführtem Management wird die Frage, was Entscheidungsspielräume eigentlich sind, immer zentraler, denn in den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass gerade hier systematisch Situationen entstehen können, in denen Entscheidungsspielräume Stress verursachen, anstatt ihn zu reduzieren.

Im Workshop wurde verdeutlicht, dass das Thema Entscheidungsspielraum sehr vielfältig ist. Die BGF GmbH hat in ihrem Fragebogeninventar das Thema Entscheidungsspielraum wie folgt operationalisiert:

- Meine Zeit kann ich mir weitgehend selbst einteilen.
- Meine Arbeit kann ich so organisieren, wie ich es für richtig halte.
- Ich kann die Reihenfolge der zu bearbeitenden Aufträge selbstständig festlegen.
- Ich habe verschiedene Möglichkeiten, meine Aufgabe zu erledigen.
- Ich kann immer wieder neu entscheiden, welches Vorgehen das beste Vorgehen ist.
- Ich kann selbstständig planen, wie ich bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben vorgehe.
- Die Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.
- Ich kann mir meine Arbeit selbstständig einteilen.

Im ersten Teil des Workshops wurde die Mehrdimensionalität des Konstrukts Entscheidungs- bzw. Tätigkeitsspielraums herausgestellt.

Im zweiten Teil des Workshops lag der Schwerpunkt auf den mit dem Entscheidungsspielraum zusammenhängenden Aspekt der kontrollierten Autonomie.

Die im Workshop vorgeführte Präsentation ist dieser Dokumentation als separates pdf-Dokument beigelegt. In ihr enthalten sind sowohl Hintergründe/ Differenzierungen im Feld des Entscheidungsspielraums als auch die Beratungsangebote der BGF/AOK Berlin.

Im Folgenden sind die Ergebnisse der zwei Kleingruppenarbeiten für alle drei Gruppen im Detail wiedergegeben.

Die BGF/AOK Berlin bedanken sich für Ihr zahlreiches Erscheinen und stehen bei Interesse jederzeit gerne für Gespräche zur Verfügung.

Ergebnisse der Gruppenarbeit

Kleingruppenarbeit 1

Die Leitfragen der ersten Kleingruppenarbeit lauteten:

- Wo gibt es zu wenig Entscheidungsspielräume? Welche Entscheidungsspielräume sind wichtig?
- Gibt es positive Erfahrungen mit Maßnahmen zur Verbesserung der Entscheidungsspielräume?

Wo gibt es zu wenig Entscheidungsspielräume? Welche Entscheidungsspielräume sind wichtig?	Gibt es positive Erfahrungen mit Maßnahmen zur Verbesserung der Entscheidungsspielräume?
Gruppe 1	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je enger die Leistungsvorgabe, desto geringer der Entscheidungsspielraum (tätigkeitsspezifische Unterschiede) ▪ Vorgaben können hier z.B. die Arbeitszeit sein. <p>Vorraussetzungen für funktionierende Entscheidungsspielräume sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückendeckung, Vertrauen ▪ Gute Arbeitsorganisation/Struktur: → klare Zuständigkeiten <p>Zentral bei der Vergabe von Entscheidungsspielräumen ist die Einschätzung des Mitarbeiters durch den direkten Vorgesetzten → Einsatz nach Können und Fertigkeiten (Überforderung und Unterforderung beachten).</p>	<p>Gruppenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beispiel 1: Die Gruppe entscheidet selbstständig über den Einsatz von Mitarbeitern ▪ Beispiel 2: Die Gruppe plant selbstständig den Arbeitsablauf <p>Positives Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter fühlen sich gewertschätzt ▪ Mitarbeiter übernehmen Verantwortung ▪ Mitarbeiter sind motivierter
Gruppe 2	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstständig den Tag einteilen können ▪ Prozesse von Anfang bis Ende gestalten können. ▪ Wie man die Tätigkeit ausführt, will man selbst entscheiden. ▪ Wichtig ist die Rückendeckung bei Entscheidungen ▪ Feedback und Rückmeldung vom Vorgesetzten ▪ Mitentscheiden bei Veränderungsprozessen ▪ Entscheidungsspielraum definieren und kommunizieren ▪ Nutzen von Entscheidungsspielraum erfordert Zeit ▪ Entscheidungsspielraum braucht Mut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vom Mitarbeiter entwickelte Verfahren zur Erhöhung von Entscheidungsspielräumen - Feedback ▪ Dialogbasierte gemeinsame Entscheidungen ▪ Übertreten von Entscheidungsspielräumen/falsche Entscheidungen → lernen
Gruppe 3	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitszeit im Verkauf ▪ Einbeziehung in Veränderungsprozess ▪ Nicht entscheiden müssen aber gefragt werden (oder doch mit entscheiden wollen?) ▪ Wahl des Arbeitsplatzes/der Arbeitsstelle ▪ Wenig Offenheit für Vorschläge der Mitarbeiter ▪ Bei Arbeitsroutinen ▪ Pseudoentscheidungsspielräume ▪ Problem: Entscheidungen danach um die Ohren hauen. ▪ Individuelle Unterschiede (Persönlichkeitsmerkmal?) → auch im Umgang mit eigenen Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partizipation ▪ Z.B. Modell flexible Arbeitszeit ▪ Verschiebung einer organisatorischen Veränderung aufgrund von Protest → Arbeitsgruppe ▪ Selbstentwickeltes Modell: Samstagsarbeit ▪ Kollegiale Beratung für verantwortungsvolle Entscheidungen ▪ Fehlerkultur als Basis ▪ Flexibel auf Entscheidungsbedürfnisse des Mitarbeiters eingehen (ist nur begrenzt möglich) ▪ Führungsaufgabe ▪ Zeit für Gespräche nehmen ▪ Passung zwischen Entscheidungsspielräumen und Fähigkeiten

Kleingruppenarbeit 2

Die Leitfragen der ersten Kleingruppenarbeit lauteten:

- Wann wirken Entscheidungsspielräume stressverstärkend? Beispiele kontrollierter Autonomie.
- Gibt es Ansatzpunkte, diese zu verändern?

Wann wirken Entscheidungsspielräume stressverstärkend? Beispiele kontrollierter Autonomie	Gibt es Ansatzpunkte, diese zu verändern?
Gruppe 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Personalverantwortung → Spagat zwischen menschlichem und wirtschaftlichem Handeln • Fehlende Mittel, fehlendes Personal • Halbherzige Entscheidungsbefugnis (Man erhält die Verantwortung für das Ziel, aber über die Mittel/Instrumente wird an anderer Stelle -kontraproduktiv- entschieden, z.B. beim Führen von Zielvereinbarungsgesprächen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Basisorientierung • Vorgesetzte sollten ihre Machtbefugnisse abgeben können → Delegation • Konsequente Aufgabenübertragung (Entscheidungsbefugnis von A bis Z, selber über die Mittel bestimmen können) • Gute Information und Kommunikation sind hierbei zentral • Flexibilität → Möglichkeit, Entscheidungen rückgängig zu machen
Gruppe 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Rahmenbedingungen fehlen: Zeit Ressourcen Zu enge hierarchische Situation • Politische Vorgaben • Paradoxe Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanz zur Situation herstellen können • Werte-Übereinstimmung • Klar einschätzen können, was veränderbar ist, und was nicht • Klare Kommunikation • Kollegiale Beratung • Überinstitutionelles Coaching • Qualitäts-/Gesundheitszirkel • Strategien entwickeln, wie auf Ziele Einfluss genommen werden kann • Führungskultur • VG vorhanden/Bündnisse schließen.
Gruppe 3	
<ul style="list-style-type: none"> • Hauptproblem auf allen Ebenen • Arbeitsverdichtung: Personalabbau und Ausweitung der Aufgaben • „Ich weiß, dass es nicht geht, aber bekommt es irgendwie hin!“ • „Zielvereinbarungen“ (-vorgaben) → Fehler müssen gemacht werden, um Ziele zu erreichen • Führt das zu guten Ergebnissen? → eine Weile, ja! → Austausch von Leistungsträgern (verheizen): Krankheit • Kollaps (→Verlagerung der Aufmerksamkeit) • Evtl. Zyklen: (Qualität/Quantität) • Keine Motivation mehr aufzusteigen • Nicht mehr engagieren/„Sabotage“ durch Unterlassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Idee: Entschleunigung nachhaltiger • Klares Nein (→ erhebliche Konfrontation) • Bedingungen stellen • Rationalisierung, Entbürokratisierung, Komplexitätsreduktion • Fakten auf den Tisch: Geht nicht! → Szenarien: Welches wollt Ihr? • Notwendige Hilfe/Unterstützung einfordern • Von Seiten des „Auftragsgebers“: darüber reden (aber: häufig keine Konsequenzen) • Individuell: Coaching/Fähigkeit zur Abgrenzung • Führungskultur: Verantwortung übernehmen, Ziele partizipativ festlegen • Einflussnahme vom Betriebsrat im BGM • BGM: Offener Austausch zwischen Akteuren/Führungskraft → oder bei Inhouse-Schulungen