

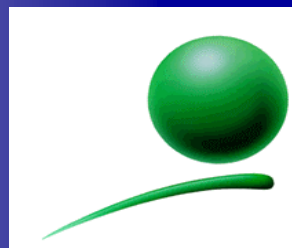
FAIRE BEURTEILUNG

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

Faire Beurteilung

Aus der Workshopkette

„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs“

23.08.2007, 13:00 – 17:00 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

Faire Beurteilung

Dokumentation des Workshops am
23.08.2007

Teilnehmende Unternehmen

Amtsgericht Mitte
Berliner Bäderbetriebe
Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg
Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf
Bombardier Transportation GmbH
Bundesministerium der Justiz
Domino World
Finanzämter: für Körperschaften 4, Hellersdorf/Marzahn, Kreuzberg, Reinickendorf, Wedding
Flughäfen Berlin-Schönefeld GmbH
GEWOBAG
Globe Ground Berlin GmbH
Hueber GmbH
Landesamt für Gesundheit und Soziales
Landessportbund Berlin e.V.
MDK Berlin-Brandenburg e.V.
Polizei
Robert-Koch-Institut
Senatsverwaltung Bildung, Wissenschaft und Forschung
St. Gertrauden Krankenhaus
Unfallkasse Berlin

Von Seiten der BGF GmbH wurde der Workshop moderiert durch

- Dr. Gerd Westermayer (Geschäftsführer)

Die Gruppenarbeit begleiteten von der BGF

- Inken Riese
- Nadine Tabbara
- Bettina Schmidt
- Jens Wellendorf

Von Seiten der AOK Berlin war anwesend:

- Jens Wohlfeil (Firmenkundenservice)

Workshop zum Gesundheitspotenzial „Faire Beurteilung“

Die wahrgenommene Fairness der Beurteilung hat sich in langjähriger Erfahrung der Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung immer wieder als zentraler Wirkfaktor auf Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Mitarbeitern herausgestellt. Diese Zusammenhänge konnten in der Vergangenheit in verschiedenen Unternehmen auch statistisch belegt werden.

Im Workshop wurden sowohl Begriffs- und Bedeutungsklärungen von Fairness vorgenommen als auch die Bedeutung des Themas Faire Beurteilung in den anwesenden Unternehmen diskutiert. Die BGF GmbH hat in ihrem Fragebogeninventar das Thema Faire Beurteilung wie folgt operationalisiert:

- Mein Vorgesetzter beurteilt meine Leistungen gerecht.
- Einige Kollegen werden von meinem Vorgesetzten bevorzugt.
- Ich werde von meinem Vorgesetzten unfair behandelt.
- Wenn ein Fehler passiert, dann findet mein Vorgesetzter ihn immer bei uns, nie bei sich.

Ein Schwerpunkt in der Kleingruppenarbeit war die Suche nach fairen Leistungsbeurteilungssystemen bzw. der faire Umgang mit bestehenden derartigen Systemen. Vielfach stehen die Unternehmen hierbei vor den gleichen Problemen, der „Stein der Weisen“ wurde offenbar noch nicht entdeckt. Hilfreich bei der Erhöhung des wahrgenommenen Ausmaßes an Fairness scheinen aber u.a. Faktoren zu sein wie

- kontinuierliches Miteinander-Sprechen
- respektvoller Umgang
- Möglichkeit zum Feedback
- Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Erarbeitung von klaren Beurteilungskriterien

Diese helfen eine solide und akzeptierte Grundlage für die Beurteilung selbst und den Umgang damit zu schaffen.

Im Folgenden sind die Ergebnisse der fünf einzelnen Gruppenarbeiten wiedergegeben (von den Metaplanwänden). Sie detaillieren die o.a. Punkte.

Die im Workshop vorgeführte Präsentation ist dieser Dokumentation als separates pdf-Dokument beigefügt. Neben Hintergründen zum Thema Faire Beurteilung inklusive aktueller Forschungsergebnisse sowie zum Gesundheitsmanagement-Modell der BGF/AOK Berlin enthält sie auch gesundheitsförderliche Maßnahmenvorschläge der BGF/AOK Berlin.

Die BGF/AOK Berlin bedanken sich für Ihr zahlreiches Erscheinen und stehen bei Interesse jederzeit gerne für Gespräche über individuellen Beratungsbedarf für die teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung.

Ergebnisse der Gruppenarbeit

Gruppe 1

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- „gerecht“ ist immer subjektiv, abhängig von den Erwartungen- Item 2: „Einige Kollegen werden von meinem Vorgesetzten bevorzugt“: Transparenz der Kriterien/Ziele- Fachkompetenz/ Soziale Kompetenz
- Einschnitt Verwaltungsreform
- Faire Beurteilung: Prozess über mehrere Jahre
- Fehler zugeben als „innere Größe“
- Verlässlichkeit- Wie kann Fairness gegenüber „Randgruppen“ gewährleistet werden? Gleichbehandlungsgesetz | <p>Was tun?</p> <ul style="list-style-type: none">- Mehr Gespräche
- FK-Schulung: Rhetorik, Zuhören, FK-Feedback
- Anwendungen- „Respektvoll konfrontieren“- Faires Feedback: Aushandlungsprozess nicht nur Einzelgespräche, in der Gruppe Themen auf den Tisch- Sensibilisierung von FK mit „Wohlfühlfaktor“ Dinge sofort ansprechen |
|---|---|

Gruppe 2

- Berücksichtigung des subjektiven Einsatzes, d.h. der unterschiedlichen Leistungsfähigkeiten
- aber auch: Orientierung an klaren Zielvorgaben. Einfluss auf Teambeurteilung
- unbewusste Wertigkeiten
- Zuverlässigkeit der Aussagen der Vorgesetzten (Glaubwürdigkeit)
- Rolle der FK (natürliche Autorität, Erfahrungen...) hat Einfluss auf Akzeptanz negativer Beurteilungen durch MA
- Respektvolles Verhalten der FK
- Nachvollziehbarkeit von Beurteilungen (konkrete Beispiele)
- Rahmenbedingungen von Beurteilungen (Vorinfo, Vorbereitung, unterbrechungsfreie Zeit)
- klare Erwartungen (z.B. in Form eines Anforderungsprofils): geteilte Grundlagen/ Kriterien
- Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung: respektvoll konfrontieren
- solide Beurteilungsgrundlage: direkter Kontakt
- es findet ein offenes Gespräch zur Beurteilung statt
- gute, regelmäßige Kommunikation (Zwischenrückmeldungen)
- Qualifikation der FK und MA: Wie sage ich es?
- Chancen geben, z.B. auch Schulungsangebote

Gruppe 3

Ziele:

- miteinander Sprechen
- Leistungssteigerung
- Fairness (leistungsgerechte Anerkennung)

- Potenzial zum miteinander Reden
- Hohes Demotivationspotenzial bei ungerecht wahrgenommenen Beurteilungen
- Spitzenförderung versus Breitenförderung

Unternehmensbeispiele:

- MDK: Leistungsbeurteilungssystem: herausragende Leistungen vergüten
- BMJ: Leistungsorientierte Bezahlung (ohne Quote), Prämie ab Mittelwert
- Unfallkasse: Versuch der inhaltlichen Koppelung Beurteilung an Perspektive
- Berliner Flughäfen: Ziel: regelmäßige Gespräche
- Berliner Flughäfen: MA mit Potenzial werden auf Vorschlag zwischenmenschlich geschult
- LaGeSo: Controlling dass Gespräche geführt werden

allgemein:

- Ängste bei Vorgesetzten vor Mitarbeitergesprächen
- Messbarkeit nicht-standardisierbarer Leistungen?
- MA bekommen anforderungsgemäße Beurteilung: Fairness
- Gruppensprecher werden von MA gewählt
- Abgleich Arbeitsanforderung mit Lohngruppe
- Mittelwert wird als schlecht gesehen
- Rückkehrgespräche als bedrohliche Negativbeurteilung

Gruppe 4

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Beurteilungssystem:

- Kontakt
- definierte Ziele, Anforderungsprofil
- Gesprächssystem
- Gesprächskultur
- Sinn und Zweck der Beurteilung muss klar sein.
- Beurteiler „an einem Strang ziehen“
- Angebot zur Unterstützung verhandeln bei „Mängeln“, „Entwicklungsbedarf“
- Konsens
- Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (!): Vertrauen, Respekt, Kompetenz, Ehrlichkeit, Sachlichkeit, zeitnahe Rückmeldung
- kein Macht-Instrument

Beurteilungssysteme:

- Problematik des öffentlichen Dienstes: Umsetzung der Vorgaben.
- Früher Schulnoten, heute A-B-C-D-E System
- Vergleiche betriebsintern und zwischen Betrieben

Gruppe 5

- gemeinsame Erarbeitung von Schwerpunkten führt zu Transparenz
- Einheitlichkeit der Führungskräfte (Schulungen etc.)
- Strukturen
- Führung als Hauptaufgabe sehen (nicht nebenbei)
- Feedback von MA bekommen (wie meine Beurteilung ist [fair?])
- Problem: schlechte Führung führt nicht zu Konsequenzen