

Tagung vom 23. Juni 2023
"Hier arbeite ich gerne"

**Individuelle Beurteilungsgespräche durch die Mobilisierung
der kollektiven Intelligenz ersetzen :
ein gemeinsamer Nutzen für die Mitarbeitenden und den
Betrieb!**

François Gonin, Berater für Human- und Organisationsentwicklung, prof. FH Honorarprofessor, Lausanne
Nathalie Chollet, Direktorin, Home de la Jogne, Charmey

Warum ein Ansatz, der partizipativ ist und sich hauptsächlich auf das Kollektiv stützt?

- **Um sich an die Arbeitsrealität "anzupassen"!**

Denn die Qualität beruflicher Leistungen ist oft das Ergebnis frt Stbriz eines Kollectivs ...

... währenddessen unser Managementsystem auf individuellen Leistungen beruht (individuelle Personalbeurteilung, Prämien usw.).

- **Für kontinuierliche Verbesserung!**

Sehr oft wird vergessen, die Betroffenen nach ihren Vorschlägen zur Verbesserung der Leistungen zu fragen ...

... dabei sind es doch die Menschen, die die Probleme haben, die die Lösungen haben.



Kollektive Leistungsbewertung

- Wille, sie 1x/Jahr durchzuführen.
- Sie besteht aus 2 Hauptschritten:
 - ✓ eine **Sitzung zur Selbstbewertung** jedes Teams, die von einem/einer Sprecher/in (aus dem Team und vom Team gewählt) geleitet wird
 - ✓ eine **Sitzung zur Bewertung** der kollektiven beruflichen Leistungen, die von der Teamleiterin oder dem Teamleiter geleitet wird.



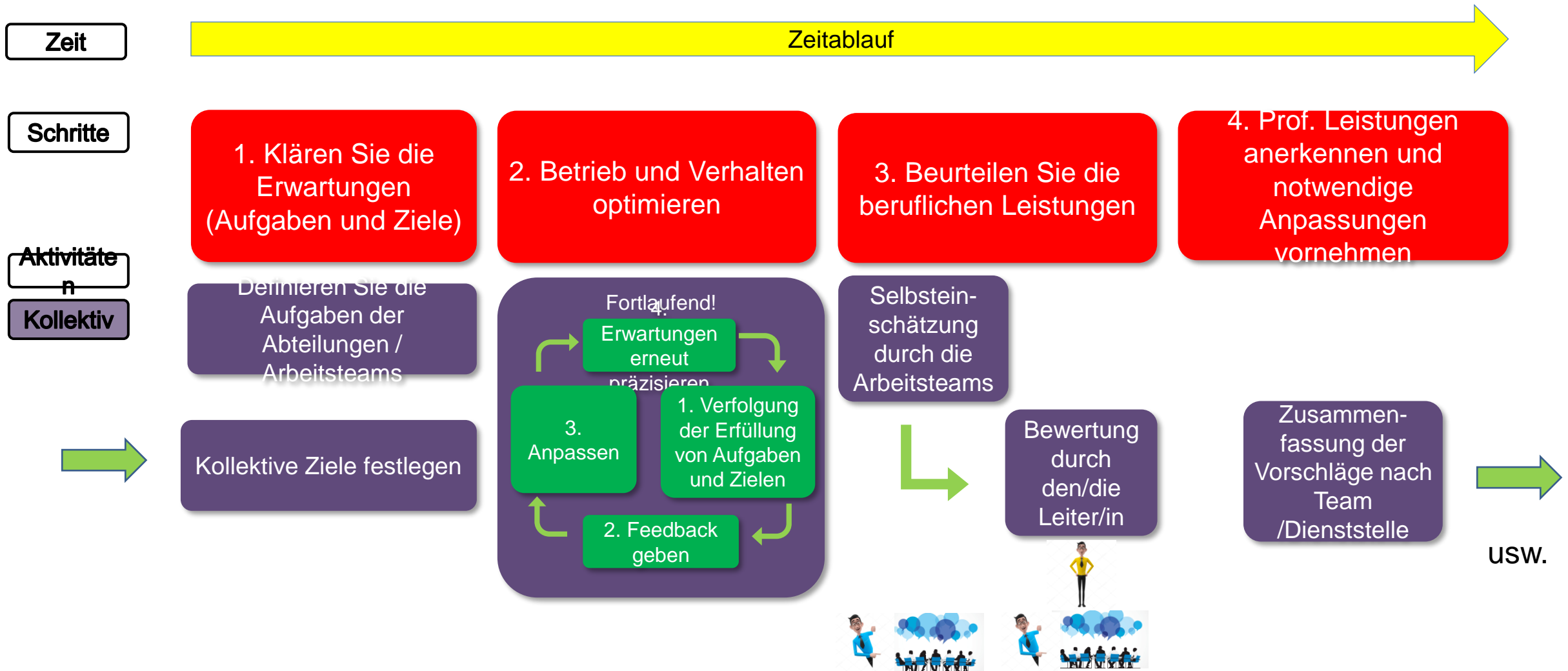
Die angesprochenen Punkte

- Erfüllung der Aufgaben des Dienstes
- (Gemeinsame(s) Ziel(e) des Teams, ab dem 2. Jahr)
- Zufriedenheit des Teams mit seiner Teamdynamik
- Zufriedenheit des Teams mit der Betreuung

- Bedarf an Teamentwicklung/-bildung
- Vorschläge zur Verbesserung der Auftragserfüllung und der Arbeitsweise des **Teams**
- Vorschläge zur Verbesserung der allgemeinen Funktionsweise des **Dienstes/des Betriebes**



Der Zyklus der Führung von kollektiven Leistungen



Weiteres Vorgehen nach der kollektiven Bewertungsrunde

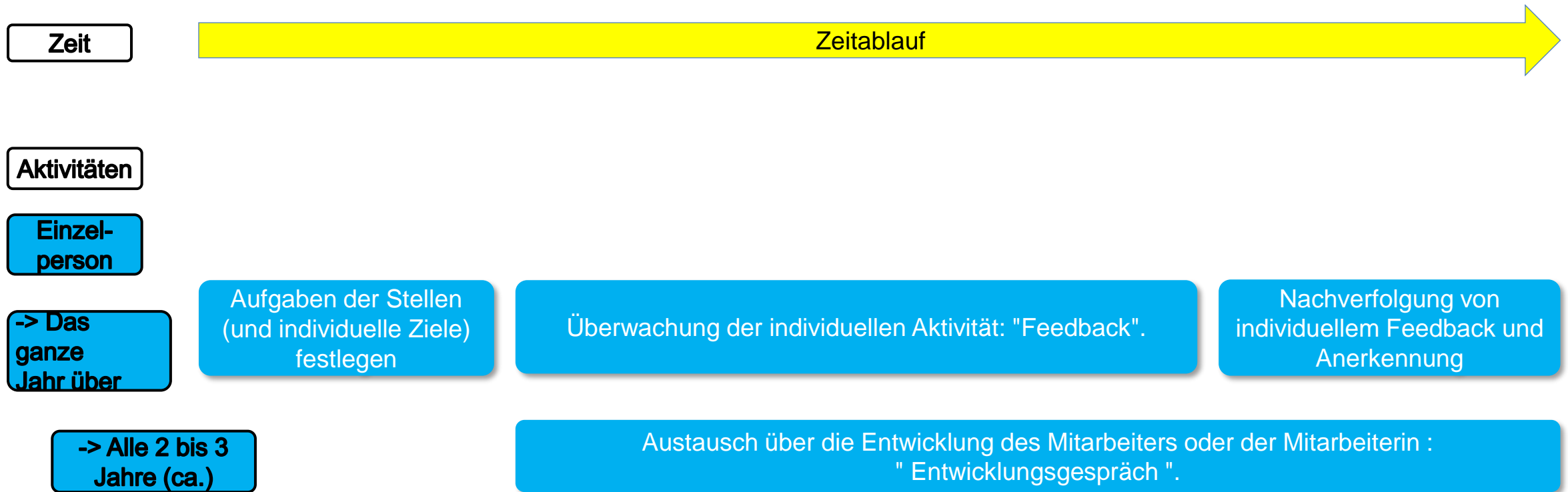
Auf der Grundlage der Bewertungen und Vorschläge der Teams :

- ✓ Festlegung von kollektiven Zielen für **das Team**
- ✓ Auswahl und Priorisierung von Maßnahmen und Projekten, die auf Ebene der **Abteilung/Institution umgesetzt werden sollen**
- ✓ Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen und Projekten unter der Verantwortung des/der Teamleiters/in / Abteilungsleiters/in.

Das ganze Jahr über regelmäßiger Austausch über die beruflichen Leistungen, Ziele und aufgetretenen Schwierigkeiten, um die notwendigen Anpassungen vorzunehmen.



Der Zyklus der individuellen Leistungsentwicklung



Abschließend: Die wichtigsten Vorteile

Die Methode ermöglicht :

- **Verantwortung zu übergeben;**
- **Sinnhaftigkeit fördern;**
- **Kommunikation, Kooperation und Zusammenhalt fördern;**
- **Ideen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung hervorbringen;**
- **kollektive Intelligenz entwickeln und nutzen;**
- **die organisatorische Leistung managen;**
- **die Grundlage für eine natürliche Entwicklung hin zu einem gemeinsamen Führungsstil.**

Die gemachten Erfahrungen zeigen, dass sich **die Vorteile dieser Methode konkret verwirklichen lassen!**

Ein gesellschaftliches Projekt

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen zu **Wort**, **nehmen eine reflexive Position ein**, **verwenden einen Bezugsrahmen**, **positionieren** sich.

Eine **existentielle Anerkennung** für Mitarbeitende, die so zu **Akteuren** werden können.

Entwicklung von **Kooperation** und **Inklusion** in den Teams.

Ein Modell für eine **andere und reichere Positionierung gegenüber sich selbst, anderen, innerhalb des familiären Rahmens und der Gesellschaft**.

In diesem Sinne ist es ein **gesellschaftliches Projekt**, gelebte Demokratie!

Home de la Jogne

Motivation für die Einführung der Methode

- **Individuelle Beurteilungen** wurden als alibimäßig und zeitraubend erlebt
- Sicherstellung der **Attraktivität der Institution** (umso mehr, je weiter entfernt sie liegt)
- Die Schwierigkeit, alle Mitarbeitenden in den Prozess **der kontinuierlichen Verbesserung** einzubeziehen.
- Die Komplexität der **Kommunikation** zwischen den Sektoren
- Unterstützung des **partizipativen Managements** der Institution
- Antwort auf die besonderen Bedürfnisse der **jüngeren Generation**

Verschiedene Beispiele im Home de la Jogne

Ziele aus verschiedenen Abteilungen

- Planen eines wöchentlichen Teamkolloquiums
- Allgemeine Informationen werden in der Abteilung ausgehängt
- Harmonisierung der gemeinsamen Praktiken auf den 3 Etagen (Gewichtskontrolle, Wechsel der Bettwäsche,...)
- Standardisierung von Prozessen in der Cafeteria
- Integration von Angehörigen: 1 Bilanz pro Jahr
- 99% Genauigkeit der Daten in offiziellen Dokumenten
- Punktuelle Teilnahmen der ICUS an den Kolloquien der Führungskräfte

Wir haben für diese erste Version nicht verlangt, dass die Ziele SMART sind.

Herausforderungen

- Eine verfügbare/r **Projektkoordinator/in, die/der den** Prozess trägt und das **Dokumentenmanagement** sicherstellt.
- **Ein kohärentes und** den Prozess **verstehendes/unterstützendes Management** (aktiv Feedback praktizierend, anerkennend, reflexiv und offen für Kritik, partizipativ, Vertrauen schaffend, Autonomie fördernd, Verantwortung übertragend)
- Eine **Überwachung der kollektiven Ziele, Sicherstellung der Ressourcen und der Autonomie, welche die** Teams für die Umsetzung benötigen

Bilanz der Einführung der Methode

- ✓ Das System wird **akzeptiert**, es macht Sinn und hat **positive Effekte hervorgebracht**
- ✓ Es wird als **motivierend und wertschätzend** für die Mitarbeitenden wahrgenommen.
- ✓ Es ist ein **anspruchsvoller Prozess**, der das Engagement jedes und jeder Einzelnen erforderte
- ✓ **Führungskräfte sind weniger gefordert**, Teams lösen Probleme leichter von selbst
- ✓ Die Vorgesetzten mussten in eine stärker auf "**Begleitende des Wandels**" ausgerichtete Rolle schlüpfen und bereit sein, loszulassen.
- ✓ Die Sprecher und Sprecherinnen mussten **sich ihre Rolle aneignen** (eine Sitzung moderieren, Stellung beziehen, präsentieren und argumentieren).
- ✓ Vorschlag, die Dimension "**sektorübergreifend**" zu entwickeln
- ✓ Berücksichtigen, dass es sich um einen **Kulturwandel handelt**, der Zeit braucht
- ✓ Die **Zufriedenheit mit der Selbstständigkeit** erreicht in der Zufriedenheitsumfrage den 2. Platz.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Wir stehen für Fragen zur Verfügung ... und für Ihre Anmerkungen!

und auch:

um ein angepasstes und spezifisches Projekt zu diesem Thema in Ihrer Organisation/Institution in den drei Sprachregionen zu entwickeln :

fg@fgonin.ch
www.fgonin.ch

079 203 27 48