

Gesamtbetriebsvereinbarung

“Vorgesetzten-Feedback”

Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat sehen im Vorgesetzten-Feedback ein mögliches Instrument, das zu einer Verbesserung der Führungsbeziehungen und somit zu einer effektiveren Zusammenarbeit führen kann.

Zur Durchführung wird folgendes vereinbart:

1. Die Entscheidung über die Durchführung des Vorgesetzten-Feedbacks liegt beim jeweiligen Unternehmensbereich. Eine Durchführung kann durch Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vertrauensleute und Betriebsrat angeregt werden.
2. Der im Rahmen des Vorgesetzten-Feedbacks eingesetzte und abgestimmte Fragebogen (Anlage) liegt dem Betriebsrat vor. Der Fragebogen kann auf spezifische Belange von Unternehmensbereichen hin modifiziert bzw. geändert werden. Änderungen werden mit dem zuständigen Betriebsrat, wenn mehr als ein Werk betroffen ist, mit dem Gesamtbetriebsrat abgestimmt.
3. Hinsichtlich der Gewährleistung der Anonymität gelten folgende Regelungen: Die Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt auf freiwilliger Basis und anonym. Abfrage und Auswertung erfolgen durch ein externes Institut. Über das Verfahren werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorab informiert.
4. Für ein Vorgesetzten-Feedback muß die Gesamtzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind, mindestens 5 betragen. Abweichungen nach unten sind mit dem zuständigen Betriebsrat abzustimmen. Eine Detailanalyse findet nur statt, wenn für einen Vorgesetzten Fragebögen von mindestens 3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorliegen.
5. Bei den Vorgesetzten handelt es sich nicht um Tarifmitarbeiter, sondern in der Regel um Leitende Mitarbeiter und Leitende Angestellte. Sollten im Einzelfall auch Tarifmitarbeiter betroffen sein, erfolgt hierüber eine Abstimmung mit dem zuständigen Betriebsrat.
6. Bei der Einführung des Vorgesetzten-Feedbacks sowie bei Präsentationen der zusammengefaßten Ergebnisse (nicht jedoch bei Präsentationen der Ergebnisse bezogen auf einzelne Vorgesetzte) kann der zuständige Betriebsrat teilnehmen.
7. Die ausgewerteten Ergebnisse erhält der Vorgesetzte. Er informiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ergebnisse und führt anschließend ein gemeinsames Gespräch mit dem Ziel, Maßnahmen für die weitere Zusammenarbeit zu vereinbaren. Die Ergebnisbesprechung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird auf Grundlage seiner persönlichen Gesamtergebnisse von einem neutralen Moderator begleitet, sofern dies im Fragebogen gewünscht wird.

8. Im übrigen bleiben die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates unberührt.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung tritt am 01.01.1998 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Quartalsende ohne Nachwirkung gekündigt werden.

Leverkusen, den 08.12.1997



Unternehmensleitung



Gesamtbetriebsrat

Anlage

<h2 style="margin: 0;">Fragebogen zum Vorgesetzten-Feedback</h2> <p style="margin: 0;">Bitte diese Fragebogen ausgefüllt bis zum _____ zurücksenden</p>

Rückantwort von Bayer AG, Standardbogen, 51368 Leverkusen

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

1. Er/sie

- spricht nicht über Ziele und Aufgabenschwerpunkte **0**
- gibt sporadisch Ziele und Aufgabenschwerpunkte vor **1**
- legt in der Regel Ziele und Aufgabenschwerpunkte fest **2**
- vereinbart mit den Mitarbeitern Ziele und Aufgabenschwerpunkte **3**

2. Er/sie stellt

- geringe Anforderungen an meine Leistungsfähigkeit **0**
- mittlere Anforderungen an meine Leistungsfähigkeit **1**
- hohe Anforderungen an meine Leistungsfähigkeit **2**
- sehr hohe Anforderungen an meine Leistungsfähigkeit **3**

3. Er/sie

- meidet es, Entscheidungen zu treffen und die daraus resultierenden Konsequenzen zu tragen **0**
- trifft nur dann Entscheidungen, wenn er/sie sich bezüglich der Konsequenzen mehrfach rückversichert hat **1**
- trifft manchmal Entscheidungen erst dann, wenn er/sie sich bezüglich der Konsequenzen rückversichert hat **2**
- ist bereit, Entscheidungen zu treffen und die daraus resultierenden Konsequenzen zu tragen **3**

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

4. Er/sie vertritt

- einen eigenen Standpunkt und ist nicht bereit, ihn kritisch in Frage zu stellen **0**
- kaum einen eigenen Standpunkt, sondern richtet sich in der Regel nach der Meinung anderer **0**
- einen eigenen Standpunkt, gibt ihn aber bei Widerstand meistens auf **1**
- einen eigenen Standpunkt, gibt ihn aber bei Widerstand manchmal auf **2**
- einen eigenen Standpunkt, ist aber bereit, ihn kritisch in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu ändern **3**

5. Er/sie versucht, die eigenen Vorstellungen

- mit Druck und Drohungen durchzusetzen **0**
- häufiger mit Druck als mit Argumentation durchzusetzen **1**
- häufiger durch Argumentation als mit Druck durchzusetzen **2**
- stets mit Argumentation durchzusetzen **3**

6. Er/sie überläßt mir bei der Übertragung von Aufgaben

- keinen Handlungsspielraum **0**
- wenig Handlungsspielraum **1**
- viel Handlungsspielraum **2**
- völligen Handlungsspielraum **3**

7. Arbeiten, die zum Aufgabengebiet der Mitarbeiter gehören, erledigt er/sie

- häufig selbst **0**
- manchmal selbst **1**
- selten selbst **2**
- grundsätzlich nicht selbst **3**

8. Seine/ihre organisatorischen Maßnahmen

- machen ein erfolgreiches Arbeiten unmöglich **0**
- ermöglichen nur bedingt ein erfolgreiches Arbeiten **1**
- ermöglichen in der Regel ein erfolgreiches Arbeiten **2**
- fördern ein erfolgreiches Arbeiten **3**

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

9. Er/sie läßt

- kaum innovative und kreative Ideen zu **0**
- manchmal innovative und kreative Ideen zu **1**
- meistens innovative und kreative Ideen zu **2**
- stets innovative und kreative Ideen zu **3**

10. Er/sie ist

- nicht kreativ und hält an bekannten Verfahrensweisen fest **0**
- wenig kreativ und hält häufig an bekannten Verfahrensweisen fest **1**
- meist kreativ und hält manchmal an bekannten Verfahrensweisen fest **2**
- stets kreativ und hält selten an bekannten Verfahrensweisen fest **3**

11. Er/sie ist

- selten über das informiert, was sich in seinem/ihrem Umfeld abspielt **0**
- manchmal über das informiert, was sich in seinem/ihrem Umfeld abspielt **1**
- meist über das informiert, was sich in seinem/ihrem Umfeld abspielt **2**
- stets über das informiert, was sich in seinem/ihrem Umfeld abspielt **3**

12. Er/sie neigt dazu

- sehr umständlich und völlig am Thema vorbei zu argumentieren **0**
- umständlich und am Thema vorbei zu argumentieren **1**
- umständlich, aber themenbezogen zu argumentieren **2**
- konkret und angemessen zum Thema Stellung zu nehmen **3**

Frage

Ist Soll

13. Er/sie ist bei der Diskussion sachlicher Probleme

- ungeduldig und unterbricht oft 0
- ungeduldig und unterbricht manchmal 1
- geduldig und unterbricht selten 2
- geduldig und läßt andere stets ausreden 3

14. Er/sie informiert mich

- kaum, sondern behält die meisten Informationen für sich 0
- nur unvollständig und hält einzelne Informationen zurück 1
- vollständig, aber verspätet 2
- direkt und vollständig 3

15. Er/sie

- enthält sich meist jeglicher Kritik 0
- äußert häufiger abwertende Kritik 0
- äußert gleichermaßen abwertende wie aufbauende Kritik 1
- äußert häufiger aufbauende Kritik 2
- äußert stets aufbauende Kritik 3

16. Er/sie beurteilt meine Leistung

- sehr ungerecht 0
- häufiger ungerecht als gerecht 1
- häufiger gerecht als ungerecht 2
- sehr gerecht 3

17. Er/sie bringt meiner Leistung

- nicht die ihr angemessene Anerkennung und Beachtung entgegen 0
- gelegentlich die ihr angemessene Anerkennung und Beachtung entgegen 1
- meist die ihr angemessene Anerkennung und Beachtung entgegen 2
- stets die ihr angemessene Anerkennung und Beachtung entgegen 3

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

18. Er/sie unterstützt und fördert die Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter

- kaum **0**
- nur auf ausdrücklichen Wunsch **1**
- gelegentlich von sich aus **2**
- von sich aus durch zielgerichtete Maßnahmen **3**

19. Er/sie ist für mich

- kaum ansprechbar **0**
- manchmal ansprechbar **1**
- meist ansprechbar **2**
- jederzeit ansprechbar **3**

20. Er/sie reagiert bei Fehlern und aufgetretenen Pannen, indem er/sie

- versucht, rasch darüber hinwegzugehen, ohne nach Ursachen und Lösungen zu suchen **0**
- nur an der Klärung der Schuldfrage, nicht aber an Ursachen und Lösungen interessiert ist **0**
- in erster Linie an der Klärung der Schuldfrage, manchmal auch an Ursachen und Lösungen interessiert ist **1**
- manchmal an der Klärung der Schuldfrage, ansonsten aber an Ursachen und Lösungen interessiert ist **2**
- stets an der Klärung der Ursache und an Lösungen interessiert ist **3**

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

21. Er/sie

- geht Konflikten und notwendigen Konfrontationen aus dem Weg 0
- stellt sich Konflikten und notwendigen Konfrontationen, aber setzt nur seine eigene Sichtweise durch 0
- stellt sich manchmal Konflikten und notwendigen Konfrontationen, wenn er/sie 1
- dazu aufgefordert wird, und sucht angemessene Lösungen 2
- stellt sich in der Regel Konflikten und notwendigen Konfrontationen, wenn er/sie 3
- dazu aufgefordert wird, und sucht angemessene Lösungen 3
- geht Konflikte und notwendige Konfrontationen von sich aus an und sucht angemessene Lösungen

22. Er/sie reagiert Kritik

- mit Gleichgültigkeit und Desinteresse 0
- sehr gereizt und ist nicht bereit, darüber zu reden 0
- gereizt und ist selten bereit, darüber zu reden 1
- etwas gereizt, aber ist bereit, darüber zu reden 2
- nicht gereizt und ist bereit, darüber zu diskutieren 3

23. Er /sie ist bei Fehlern von anderen

- sehr nachtragend 0
- häufig nachtragend 1
- manchmal nachtragend 2
- nicht nachtragend 3

24. Er/sie

- kann eigene Fehler nicht eingestehen 0
- gesteht eigene Fehler manchmal ein 1
- gesteht eigene Fehler meistens ein 2
- hat keine Probleme, eigene Fehler einzugestehen 3

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

25. Er/sie verhält sich mir gegenüber

- oft unfair 0
- öfter unfair als fair 1
- öfter fair als unfair 2
- stets fair 3

26. Er/sie respektiert andere Meinungen

- nie 0
- selten 1
- oft 2
- fast immer 3

27. Wenn die Gruppe eine Aufgabe übernimmt, unterstützt er/sie sie bei der Zielerreichung

- nicht 0
- wenig 1
- meistens 2
- immer 3

28. Er/sie schafft ein Arbeitsklima, in dem Erfolgserlebnisse und Spaß bei der Arbeit

- kaum möglich sind 0
- manchmal möglich sind 1
- häufig möglich sind 2
- an der Tagesordnung sind 3

Frage

Ist Soll

29. Für ihn/sie

- steht alleine die eigene Karriere im Vordergrund 0
- ist in erster Linie die eigene Karriere von Bedeutung,
erst in zweiter Linie die Aufgabe 1
- ist die eigene Karriere und die Aufgabe gleich wichtig 2
- ist in erster Linie die Aufgabe von Bedeutung 3

**30. Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitarbeitern
neigt er/sie dazu,**

- Partei zu ergreifen und die Gruppe zu spalten 0
- sich herauszuhalten 1
- sich nur in Extremfällen einzuschalten 2
- die Gruppe wieder zusammenzuführen 3

**31. Wenn die Gruppe eine gute Leistung erzielt hat,
schreibt er/sie normalerweise den Erfolg**

- niemandem zu 0
- sich selbst zu 0
- bevorzugten Mitarbeitern zu 1
- denjenigen zu, die den größten Anteil daran haben 2
- der Gruppe als ganzes zu 3

32. Er/sie

- macht häufig Versprechungen, ohne sie zu halten 0
- macht manchmal Versprechungen, ohne sie zu halten 1
- macht selten Versprechungen, ohne sie zu halten 2
- kümmert sich in der Regel zuverlässig um Dinge,
die er/sie versprochen hat 3

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

33. Er/sie

- schiebt unangenehme Aufgaben stets so lange wie möglich vor sich her **0**
- schiebt oft unangenehme Aufgaben vor sich her **1**
- schiebt manchmal unangenehme Aufgaben vor sich her **2**
- geht unangenehme Aufgaben unverzüglich an **3**

34. Er/sie ist

- nicht in der Lage, mich bei meiner Arbeit angemessen zu unterstützen **0**
- nur teilweise in der Lage, mich bei meiner Arbeit angemessen zu unterstützen **1**
- meistens in der Lage, mich bei meiner Arbeit angemessen zu unterstützen **2**
- in der Lage, mich bei meiner Arbeit angemessen zu unterstützen **3**

35. Bei persönlichen Problemen der Mitarbeiter

- ist er/sie nicht in der Lage, verständnisvoll zuzuhören und weicht aus **0**
- stellt er/sie sich der Situation, aber kann nur schlecht verständnisvoll zuhören **1**
- stellt er/sie sich der Situation und hört auch meist verständnisvoll zu **2**
- sucht er von sich aus das Gespräch und hört auch stets verständnisvoll zu **3**

36. Er/sie

- zieht häufig unwesentliche Dinge wesentlichen Dingen vor **0**
- zieht manchmal unwesentliche Dinge wesentlichen Dingen vor **1**
- zieht selten unwesentliche Dinge wesentlichen Dingen vor **2**
- behandelt wesentliche Dinge grundsätzlich vorrangig **3**

Abteilungsbezeichnung Abteilung	OZ-Nr: 1234.12	Vorgesetzter: Standardbogen, I
------------------------------------	-------------------	-----------------------------------

Frage

Ist Soll

37. Er/sie fördert die Kundenorientierung der Abteilung

- kaum 0
- manchmal 1
- meistens 2
- immer 3

Zusatz-Fragen

1. Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten?
gar nicht 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 sehr stark

2. Wie zufrieden sind Sie mit der Leistungsfähigkeit des Teams, in dem Sie arbeiten?
gar nicht 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 sehr stark

3. Wieviel Spaß macht es Ihnen in Ihrem Team/Ihrer Arbeitsgruppe zu arbeiten?
gar keinen 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 sehr grossen

zutreffende Antwort bitte wie im folgenden Beispiel ankreuzen:

0 - 1 - 2 - ~~3~~ - 4 - 5 - 6

Ergänzende Hinweise zum Führungs- und Teamverhalten

Fragebögen können nie die gesamte Breite des Führungsverhaltens abdecken. Aus diesem Grund haben Sie hier die Möglichkeit die Aspekte aufzuführen, die im Fragebogen nicht zum Ausdruck kamen.

Ergänzende Hinweise, Anmerkungen, Wünsche zum Führungs- und Teamverhalten Ihres Vorgesetzten:

a) positive Seiten:

b) was könnte, sollte, müßte er/sie noch besser machen?

Wünschen Sie, daß ein Moderator das Feedback-Gespräch begleitet?

ja – nein

Zutreffendes bitte ankreuzen