Gesamtbetriebsvereinbarung
Performance Management Prozess
(GBV PMP)

Zwischen der Unternehmensleitung der Bayer AG (Konzernleitung) und dem Gesamtbetriebsrat Bayer wird mit Wirkung für

- die Bayer AG (BAG),
- die Bayer CropScience AG (BCS),
- die Bayer HealthCare AG (BHC),
- die Bayer Pharma AG (BPH),
- die Bayer Animal Health GmbH (BAH),
- die Bayer MaterialScience AG (BMS),
- die Bayer Business Services GmbH (BBS),
- die Bayer Technology Services GmbH (BTS)
- die Pallas GmbH

(im Folgenden Unternehmen genannt) nachstehende Gesamtbetriebsvereinbarung zum Performance Management Prozess (GBV PMP) für die vom Gesamtbetriebsrat Bayer vertretenen Leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschlossen.

1. Präambel

Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat Bayer stimmen darin überein, dass die Ein-bindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Strategie und Werte des Unternehmens von zentraler Bedeutung ist, um den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und weiter auszubauen. Zusätzlich hilft dieser Prozess bei der Entwicklung von Leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Vor diesem Hintergrund unterstützt der Performance Management Prozess (PMP) von Bayer:

- die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele in individuelle Business Ziele
- die Beschreibung von klaren Leistungs- und Verhaltenserwartungen
- die Ausrichtung der individuellen Gesamtperformance auf das Erreichen der Unternehmensziele
- die Steuerung der Leistungsbeiträge und des Verhaltens über das Jahr
- die differenzierte Bewertung von Leistung und das Aufzeigen von individuellen Verbesserungspotentialen
- die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Der Performance Management Prozess bildet so die Basis für weitere HR-Prozesse, z. B.:

- variable Einkommenskomponente (VEK)
- Einkommensüberprüfung (FE)
- Personalentwicklung

2. Geltungsbereich

Diese Gesamtbetriebsvereinbarung gilt für die Leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vertragsstufe 1 der BAG, BCS, BHC, BAH, BMS, BBS und BTS, Pallas im Sinne der Gesamtbetriebsvereinbarung „Leitende Mitarbeiter der Vertragsstufe 1" vom 31. Oktober 1996 in der jeweils geltenden Fassung entsprechend der Überleitungsvereinbarung des jeweiligen Unternehmens, für die Leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BPH gemäß der „Gesamtbetriebsvereinbarung für Außertarifliche und Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bayer Schering Pharma AG" vom 18. Dezember 2007 in der jeweils geltenden Fassung.

3. Der Performance Management Prozess (PMP)

Der Performance Management Prozess erstreckt sich über das gesamte Jahr und lässt sich in drei Phasen unterteilen:

Phase 1	Zielvereinbarung für die Job Performance und die LIFE Performance
Phase 2	Fortschrittsüberprüfung und Feedback, ggf. mit Zielanpassung und/oder dem Aufzeigen von Verbesserungsschritten
Phase 3	Zielerreichung/Bewertung der Job Performance, LIFE Performance und Overall Performance durch die/den Vorgesetzten und abschließende Kalibrierung

Die Performance Bewertung für die Job Performance, LIFE Performance und Overall Performance erfolgt jeweils über eine 5-stufige Bewertungsscala lt. Anlage 1 für den Beurteilungszeitraum. Den für die Beurteilung/Leistungsdifferenzierung verantwortlichen Vorgesetzten wird die Teilnahme an Trainings empfohlen.

3.1 Phase 1: Zielvereinbarung für die Job Performance und die LIFE Performance

Der Performance Management Prozess lebt vom Dialog zwischen Vorgesetzten und Leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Beide tragen gemeinsam Verantwortung.

- Die/der Vorgesetzte kommuniziert und erläutert Strategie/Ziele des Unternehmens/der Einheit/der Abteilung (Top down Prozess)
- Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter unterbreitet auf dieser Basis entsprechende Zielvor-schläge für ihren/seinen eigenen Leistungsbeitrag
- Vorgesetzte(r) und Mitarbeiterin/Mitarbeiter legen abschließend die endgültigen individuellen Ziele fest.
- Diese sind von beiden Seiten im System zu unterschreiben.

Sollten sich Vorgesetzte(r) und Leitende(r) Mitarbeiter(in) nicht über eine gemeinsame Zielvereinbarung einigen können, ist der/die nächste höhere Vorgesetzte einzuschalten.

a) **Job Performance**

Vorgesetzte und Leitende Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter vereinbaren in der Regel 5 – 10 Business-Ziele.

Die Business-Ziele

- beschreiben die angestrebten Ergebnisse (das „Was")
- beschreiben veränderte, verbesserte und damit neue Zustände in der Zukunft
- legen Schwerpunktaktivitäten für das laufende Jahr fest
- müssen in Einklang mit bestehenden Zuständigkeiten/ Verantwortlichkeiten und der persönlichen Vertragsstufe stehen (Beeinflussbarkeit)
- werden von der Hauptaufgabe (Stelleninhalte) abgeleitet und konkretisieren diese
- decken nicht das gesamte Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum ab, setzen aber Prioritäten

b) **LIFE Performance**

Vorgesetzte und Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbaren max. 2 Verhaltensweisen für jeden der vier LIFE Werte. (Führung, Integrität, Flexibilität, Effizienz) (Anlage 7)

Die LIFE-Verhaltensweisen

- beschreiben das erwartete Verhalten (das „Wie")
- beschreiben veränderte, effektivere Verhaltensmuster in der Zukunft
- legen Schwerpunkte in Bezug auf die vier LIFE Werte für das laufende Jahr fest und sind von diesen abgeleitet
- legen Verhaltensprioritäten für das Erreichen der Job Performance fest

Wurden keine Ziele bzw. Verhaltensprioritäten vereinbart, z.B. bei kurzen „Verweilzeiten" nach Einstieg oder Versetzung auf einer Stelle, bilden die Hauptaufgaben und die LIFE-Werte die Basis für die späteren Bewertungen. (s. Anlage 6)

3.2 Phase 2: Fortschrittsüberprüfung und Feedback, ggf. mit Zielanpassung und/oder dem Aufzeigen von Verbesserungsschritten

Regelmäßiges gegenseitiges Feedback über erreichte Zwischenergebnisse und das gezeigte Verhalten ist unerlässlich für die Fokussierung auf die vereinbarten Businessziele und Verhaltensweisen sowie die Entwicklung des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Mindestens einmal im Jahr ist ein formaler „Dialog zur Zwischenbewertung" durchzuführen und zu dokumentieren.

Die Fortschrittsüberprüfung erlaubt die Anpassung von Zielen z.B. bei geänderten Rahmenbedingungen, geänderten Stelleninhalten/Aufgabenstellung, Stellenwechsel.

Sie ermöglicht auch frühzeitig ggf. vorliegende Leistungshemmnisse aufzuzeigen, den entsprechenden Entwicklungsbedarf abzuleiten und erreichbare Verbesserungsschritte zu vereinbaren und zu dokumentieren.

Eine Jahresendbewertung mit einer Beurteilung von 4 oder 5 kann nur dann erfolgen, wenn mindestens eine unterjährige Fortschrittsüberprüfung in diesem Sinne erfolgt ist.

3.3 Phase 3: Zielerreichung/Bewertung der Job Performance, LIFE Performance und Overall Performance durch die/den Vorgesetzte/n und abschließende Kalibrierung

Die angestrebte Differenzierung in der Bewertung der Performance ist ein wichtiger Bestandteil für die Auseinandersetzung der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in mit den vereinbarten Zielen und dem Weg zur Leistungserfüllung.

Die regelmäßige Fortschrittsüberprüfung mündet in die Jahresendbewertungen durch die/den Vorgesetzte/n. Um die Performance ihrer Mitarbeiter fundiert zu beurteilen, können Vorgesetzte weitere Einschätzungen (z.B. von Kunden, Projektleitern) einholen.

Die Vorgesetzen beachten dabei die dokumentierten Selbsteinschätzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Job Performance und LIFE Performance.

- Bewertung der Job Performance (Erreichen der Business-Ziele und Erfüllung der Hauptaufgaben anhand einer 5-stufigen Bewertungsscala)
- Bewertung der LIFE Performance (Erreichen und Umsetzen der festgelegten Verhaltensweisen anhand einer 5-stufigen Bewertungsscala unter Berücksichtigung der LIFE Werte)
- Bewertung der Overall Performance

Die/der Vorgesetzte legt unter gleichwertiger Berücksichtigung der Job- und LIFE Performance anhand einer 5-stufigen Bewertungsscala die Beurteilungsstufe für die Overall Performance fest. Dabei haben sie/er alle dokumentierten Bewertungen innerhalb des Beurteilungszeitraums angemessen zu berücksichtigen. Dieser Bewertungsvorschlag (s. Anlage 2) dient der/dem nächst höheren Vorgesetzten als Basis für die nachfolgenden Kalibrierungsgespräche in der dafür festgelegten Organisationseinheit (s. Anlage 3).

Die Kalibrierung dient der differenzierten Performance Bewertung in der Kalibrierungseinheit. Sie ist ein wichtiger Bestandteil für die Auseinandersetzung der nächsthöheren Vorgesetzten für die Bewertung und Festlegung vergleichbarer Bewertungsmaßstäbe. Daran werden die Performance Einschätzungen der für die Beurteilung verantwortlichen Vorgesetzten gespiegelt, dies auch im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitern/innen in der Kalibrierungseinheit und in Bezug auf die jeweilige Vertragsstufe. Damit soll eine faire Bewertung, eine bessere Vergleichbarkeit und eine angemessene Verteilung in der Kalibrierungseinheit sichergestellt werden.

Kalibrierungseinheit

Die Unternehmen führen eine Kalibrierung zur Sicherstellung einer fairen Beurteilung unter vergleichbaren Bewertungsmaßstäben innerhalb einer definierten Kalibrierungseinheit durch.

- Die Kalibrierung wird grundsätzlich auf TK/SG/CC Ebene erwartet. Zur Vorbereitung wird dazu grundsätzlich auf der 2. Führungsebene ebenfalls eine Kalibrierung durchgeführt. Bei abweichender bzw. weiterer Festlegung von Ebenen ist der Betriebsrat im Voraus zu informieren.

- Die gebildete Einheit muss eine angemessene Anzahl an Leitenden Mitarbeitern/innen umfassen. Eine Größenordnung von fünfzig zu Beurteilenden ist als an-gemessen anzusehen. Bei Unterschreitung erfolgt im Voraus eine Absprache mit dem Betriebsrat.

- Um eine angemessene Größenordnung zu erreichen, können Funktionen mit ähnlicher Tätigkeitsausrichtung (z.B. Zentralfunktionen) zu einer Einheit zusammengefasst werden. Dies erfolgt in Absprache mit dem Betriebsrat.

Die Verantwortung für die Kalibrierung und die abschließende Beurteilung im Sinne der GBV PMP hat die Leitung des jeweiligen Unternehmens bzw. der Kalibrierungseinheit.

Ab 2012 werden von der Unternehmensleitung der Bayer AG Verteilungsempfehlungen für eine differenzierte Performance Bewertung (Distribution Ranges / Beispiel gem. der Anlage 4) ausgesprochen. Diese Verteilungsempfehlung kann jährlich überprüft und bei Bedarf und nach Beratung mit dem Gesamtbetriebsrat angepasst werden.

In der so genannten Kalibrierungsrunde legen die/der nächst höhere Vorgesetzte und die/der direkte Vorgesetze - unterstützt von den HR//Business Partnern - die Performance-bewertungen für jeden/jede Mitarbeiter/in endgültig fest.

Im Jahresabschlussgespräch werden dann dem/der Mitarbeiter/in durch den direkten Vor-gesetzten die festgelegten Performance Bewertungen erläutert.

Am Ende des Gespräches sollte das Verständnis des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin für die Overall-Performance Bewertung stehen.

4. Beurteilungszeitraum

Der Beurteilungszeitraum ist das Kalenderjahr. Hiervon abweichende Zeiträume für unterjährige Beurteilungen sind in Anlage 6 definiert.

5. Dokumentation

Die Dokumentation der einzelnen Prozessschritte erfolgt in elektronischer Form (PMP Tool/Self Service). Bei der jeweiligen Performance Beurteilung sind alle existierenden PMP-Dokumente für die Beurteilung heranzuziehen.
Pro Stelle und Verweildauer wird im Jahresverlauf in allen Fällen lt. Anlage 6 ein neues PMP Dokument angelegt. Somit wird das komplette Jahr mit allen Variationen in Bezug auf das Beschäftigungsverhältnis (z.B. Beurteilungszeiträume, Vorgesetztenwechsel, Stellenwechsel) durch PMP Dokumente und Bewertungen abgedeckt. Verantwortlich für die Eingabe der Bewertungen in das jeweilige PMP Dokument ist der dafür verantwortliche R-Vorgesetzte.

6. Regelung bei Meinungsverschiedenheiten

Ist die Leitende Mitarbeiterin/der Leitende Mitarbeiter mit Vorgesetztenentscheidungen im Rahmen dieser Gesamtbetriebsvereinbarung nicht einverstanden, ist eine Klärung in der Linie unter Einbeziehung des nächst höheren Vorgesetzten zu suchen. Kann dabei keine Einigung erzielt werden, kann die Leitende Mitarbeiterin/der Leitende Mitarbeiter innerhalb einer Ausschlussfrist von vier Wochen nach Kenntnisnahme der jeweiligen Vorgesetztenentscheidung bei dem zuständigen Human Resources-Bereich die Überprüfung dieser Entscheidung auf eventuelle Formfehler und/oder sachwidrige Erwägungen durch eine paritätische Kommission beantragen.

Die Kommission besteht aus einem/einer Arbeitgebervertreter/in des jeweils betroffenen Unternehmens, einem/einer Vertreter/in der BAG und zwei vom Gesamtbetriebsrat beauftragten Betriebsräten/innen. Sollten die Kommissionsmitglieder mehrheitlich zu dem Ergebnis kommen, dass Formfehler und/oder sachwidrige Erwägungen im Rahmen dieser Gesamtbetriebsvereinbarung vorliegen, sind diese unter Beachtung der Kommissionsentscheidung anzupassen/zu heilen.

7. Schlussbestimmungen

Diese Gesamtbetriebsvereinbarung einschließlich der Anlagen tritt rückwirkend zum 01.01.2012 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende, erstmals zum 31. Dezember 2013, gekündigt werden. Die Nachwirkung ist ausgeschlossen. Sie kann mit dieser Frist seitens der Konzernleitung oder des Gesamtbetriebsrates Bayer auch mit Wirkung für einzelne der eingangs aufgeführten Unternehmen gekündigt werden. In diesem Falle verpflichten sich beide Seiten zu raschen Verhandlungen. Ziel ist es dann, innerhalb einer Verhandlungsfrist von max. 6 Monaten zu einer Einigung zu kommen. Im Falle einer Kündigung für einzelne Unternehmen bleiben die Regelungen für die anderen Unternehmen unberührt.

Mit dieser Regelung wird die Vereinbarung der Bayer Schering AG (neu BPH AG) vom 2007-12-18 zur Umsetzung der Konzernrichtlinie 1787 „Performance Management für die Außertariflichen und Leitenden Mitarbeiter/innen“ abgelöst.

Wenn sich von den vertragsschließenden Parteien offensichtlich nicht beabsichtigte Ergebnisse zeigen und eine Partei es wünscht, werden die Beteiligten kurzfristig Gespräche aufnehmen, um gegebenenfalls erforderliche Anpassungen vorzunehmen.

Leverkusen, 2012-03-06

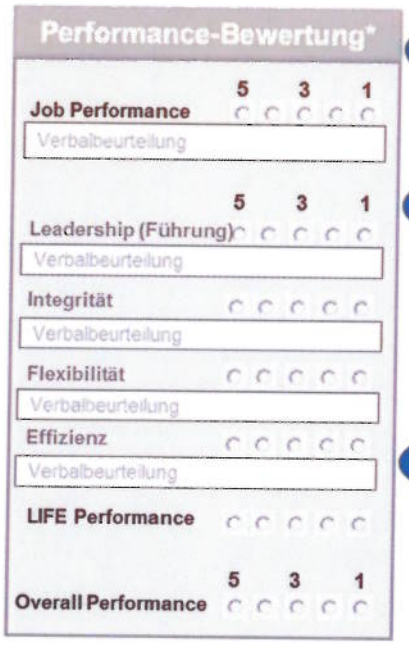
.....	.....
Bayer AG Unternehmensleitung	Gesamtbetriebsrat Bayer

Die Anlagen 1 – 7 sind Bestandteil der GBV.

Anlage 1 der GBV PMP vom 06. März 2012

Job Performance	1	Liegt deutlich über den Erwartungen	Die **Ergebnisse** übertreffen eindeutig und regelmäßig die Erwartungen bei allen Business-Zielen und Hauptaufgaben.
	2	Liegt über den Erwartungen	Die **Ergebnisse** übertreffen häufig die Erwartungen bei den Business-Zielen und den Hauptaufgaben.
	3	Entspricht voll den Erwartungen	Die **Ergebnisse** entsprechen regelmäßig den Erwartungen bei den Business-Zielen und den Hauptaufgaben.
	4	Entspricht teilweise den Erwartungen	Die **Ergebnisse** entsprechen nicht immer den Erwartungen bei den Business-Zielen und den Hauptaufgaben. Mitarbeiter und Vorgesetzte planen gezielte Maßnahmen zur Leistungsverbesserung.
	5	Entspricht nicht den Erwartungen	Die **Ergebnisse** entsprechen nicht den Erwartungen bei den Business-Zielen und den Hauptaufgaben. Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen zur Verbesserung der Leistung sofort handeln.
LIFE Performance	1	Liegt deutlich über den Erwartungen	Das gezeigte **Verhalten** übertrifft eindeutig und regelmäßig die Erwartungen.
	2	Liegt über den Erwartungen	Das gezeigte **Verhalten** übertrifft häufig die Erwartungen.
	3	Entspricht voll den Erwartungen	Das gezeigte **Verhalten** entspricht regelmäßig den Erwartungen.
	4	Entspricht teilweise den Erwartungen	Das gezeigte **Verhalten** entspricht nicht immer den Erwartungen. Mitarbeiter und Vorgesetzte planen gezielte Maßnahmen zur Leistungsverbesserung.
	5	Entspricht nicht den Erwartungen	Das gezeigte **Verhalten** entspricht nicht den Erwartungen. Zur Verbesserung der Leistung müssen Mitarbeiter und Vorgesetzter sofort handeln.
Overall Performance	1	Liegt deutlich über den Erwartungen	
	2	Liegt über den Erwartungen	
	3	Entspricht voll den Erwartungen	
	4	Entspricht teilweise den Erwartungen	
	5	Entspricht nicht den Erwartungen	

Anlage 2 der GBV PMP vom 06. März 2012



SCHRITT 1 **Job Performance**
Beurteilung der Zielerreichung und der Erfüllung der Hauptaufgaben

SCHRITT 2 **LIFE Performance**
Um die Bedeutung der LIFE-Werte zu betonen: Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens pro Werte; dann Zusammenfassung der Ergebnisse in einer Gesamtbewertung der LIFE Performance

SCHRITT 3 **Overall Performance**
Job Performance und LIFE Performance gehen gleichgewichtig in die Bewertung der Overall Performance ein (VEK/STI relevant)

Auf Grundlage der Einzelbewertungen von Job- und LIFE Performance legt der/die Vorgesetzte die Overall Performance Bewertung fest. Sie ist kein arithmetisches Mittel.

Die abschließenden Bewertungen für die LIFE und Overall Performance müssen mit den Einzelbewertungen korrespondieren:

- LIFE Performance

1. Beispiel: Viermal Bewertung 3 in den vier Einzelwerten kann nur zu einer LIFE Performance von 3 führen.
2. Beispiel: Zweimal Bewertung 2 und zweimal Bewertung 3 kann nur zu einer Bewertung von 2 ODER 3 bei der LIFE Performance führen. Die Entscheidung für 2 oder 3 liegt beim Vorgesetzten.

- Overall Performance

1. Beispiel: Job Performance = 2, LIFE Performance = 2 ergibt eine Overall Performance = 2.
2. Beispiel: Job Performance = 3, LIFE Performance = 2 ergibt eine Overall Performance von 2 ODER 3. Die Entscheidung für 2 oder 3 liegt beim Vorgesetzten.
3. Beispiel: Job Performance = 2, LIFE Performance = 3 ergibt eine Overall Performance von 2 ODER 3. Die Entscheidung für 2 oder 3 liegt beim Vorgesetzten.

Anlage 3 der GBV PMP vom 06. März 2012

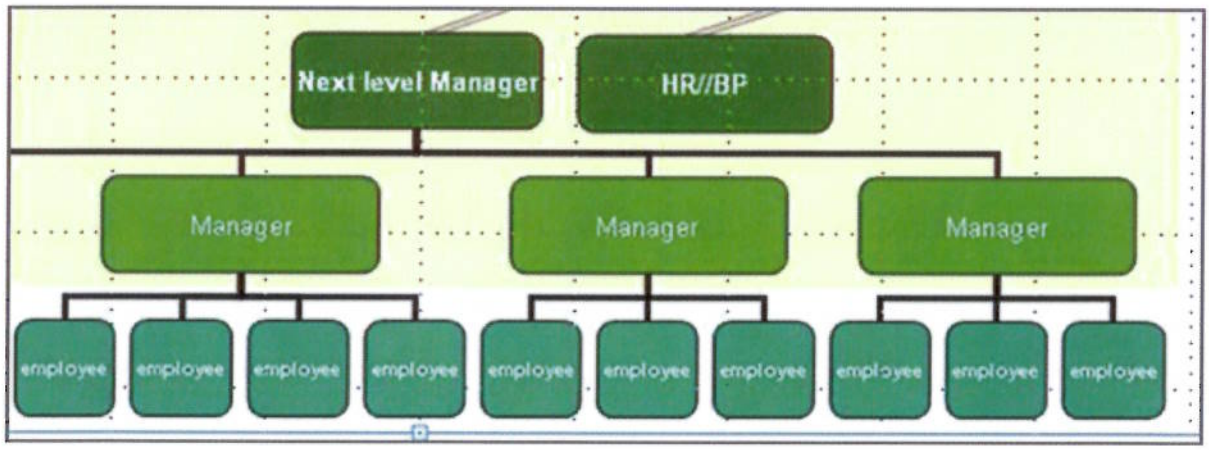
Performance Kalibrierung

Die Kalibrierung ist ein wichtiger Bestandteil der Jahresendbewertung und sorgt dafür, dass alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter nach einheitlichen Standards bewertet werden.

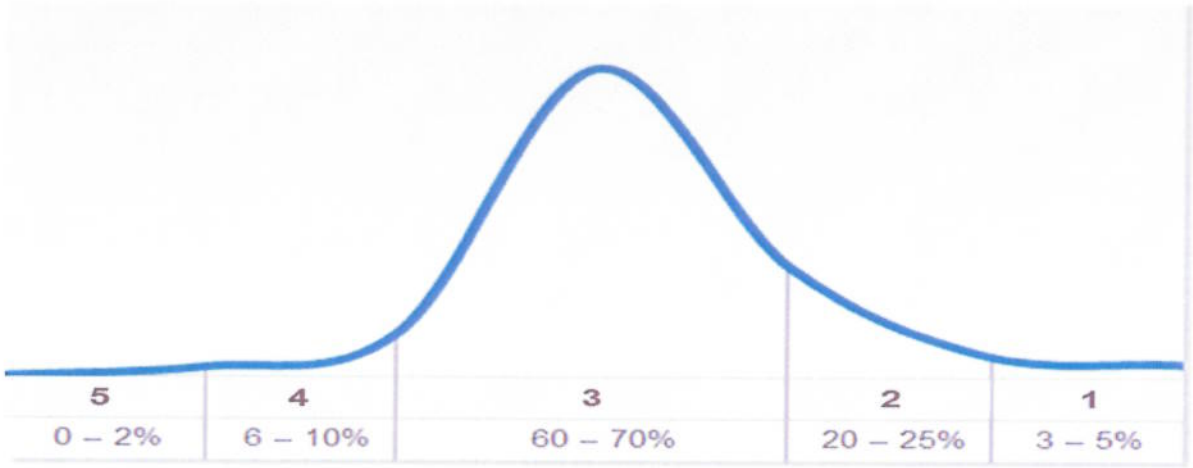
In der Kalibrierungsrunde treffen sich i.d.R. der/die nächsthöhere Vorgesetzte und seine „Direct Reports", unterstützt vom HR BP, um

- die vorgeschlagene Performance-Bewertungen der/die Mitarbeiter/in zu überprüfen
- eine einheitliche Bewertung durch gemeinsame, faire Standards über die gesamte Organisation zu erreichen
- klar zwischen Top-, guter und weniger guter Leistung zu differenzieren
- eine realistische Verteilung auch im Vergleich zum Geschäftsergebnis zu erreichen
- die finale Bewertung festzulegen.

Illustration Kalibrierung:



Anlage 4 der GBV PMP vom 06. März 2012



Die Verteilungsempfehlung wird grundsätzlich auf TK/SG/CC Ebene erwartet. Zur Vorbereitung wird dazu grundsätzlich auf der 2. Führungsebene ebenfalls eine Kalibrierung durchgeführt. Bei abweichender bzw. weiterer Festlegung von Ebenen ist der Betriebsrat im Voraus zu informieren.

Leitfaden Performance Management Prozess (PMP)

1. Performance Planung (Zielvereinbarungsgespräch)

Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter(in) vereinbaren in der Regel 5 bis 10 Business Ziele. Diese beziehen sich auf die Hauptaufgabe (Inhalte der Stelle) und setzen damit Schwerpunkte für das jeweilige Beurteilungsjahr.

Die Ziele sollen spezifisch, messbar, ausgerichtet, realistisch und terminiert (SMART) formuliert werden. Ziele sollten grundsätzlich auf Basis der Zielvorschläge des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin entwickelt werden. Es können aber auch Ziele aufgrund der strategischen Ausrichtung der Unternehmen ggf. durch den Vorgesetzten vorgegeben werden (Top Down Prozess). In solchen Fällen ist es wichtig, dass durch die Führungskraft diese detailliert erläutert werden, damit der/die Mitarbeiter/in hierzu eine Akzeptanz entwickelt.

Danach erörtern Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter(in), welche der Verhaltensweisen unter jedem der LIFE Werte für die Erreichung der Job Performance entscheidend sind. Auf Basis dieser Überlegungen legen sie dann max. zwei Verhaltensweisen pro LIFE-Wert fest, auf die sich der/die Mitarbeiter(in) bei der Erreichung der Job Performance besonders konzentrieren soll. So können die eigenen Stärken optimal eingebracht und mögliche Schwächen reduziert werden.

Technische Information:

Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter(in) müssen beide das PMP-Dokument im System unterschreiben. Mit ihrer Unterschrift bestätigen sie, dass Business Ziele und LIFE Verhaltensweisen in einem Gespräch besprochen und gemeinsam festgelegt wurden.

Die beiden Unterschriften sind die notwendige Voraussetzung dafür, dass im weiteren Verlauf überhaupt:

- (Zwischen-)Kommentare eingegeben werden können
- Der „Dialog zur Zwischenbewertung" („Interim Dialog") von dem/der Vorgesetzten bestätigt werden kann
- die Jahresendbewertung eingegeben und an die Nachfolgeprozesse weitergeleitet werden kann (ohne Bewertung z.B. keine VEK-Zahlung).

2. Kontinuierliche Fortschrittsüberprüfung und Feedback im laufenden Jahr

Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter(in) tauschen sich regelmäßig über erreichte (Zwischen-)Ergebnisse und das dabei gezeigte Verhalten aus. Dazu können beide entsprechende (Zwischen-)Kommentare im Performance Management Self Service eingeben (wird dringend empfohlen). Außerdem soll mindestens einmal im Jahr, in der Regel in der Zeit von Juni bis September, ein „Dialog zur Zwischenbewertung" erfolgen, der durch die/den Vorgesetzte(n) angestoßen und im System bestätigt wird.

Bei veränderten Rahmenbedingungen sind die vereinbarten Ziele und Verhaltensschwerpunkte zu überprüfen, ggf. zu ändern bzw. den neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

Sofern Leistungshemmnisse erkennbar sind, werden diese durch die/den Vorgesetzte(n) aufgezeigt, der entsprechende Entwicklungsbedarf besprochen und bis zum Ende des Beurteilungsjahres erreichbare Verbesserungsschritte festgelegt und dokumentiert. Die/der Vorgesetzte vermittelt hierzu auch ihre/seine Möglichkeiten der Hilfestellung.

Technische Information:

Pro Stelle und Verweildauer wird im Jahresverlauf in allen Fällen (s. Ziffer 4) ein (neues) PMP Dokument angelegt. Somit wird das komplette Jahr mit allen Variationen in Bezug auf das Beschäftigungsverhältnis (z.B. Beurteilungszeiträume, Vorgesetztenwechsel, Stellenwechsel) durch PMP Dokumente und Bewertungen abgedeckt. Verantwortlich für die Eingabe der Bewertungen in das jeweilige PMP Dokument ist der dafür verantwortliche R-Vorgesetzte.

Eine Änderung bereits unterschriebener Dokumente muss von dem/der Vorgesetzten angestoßen werden. Auch der „Dialog zur Zwischenbewertung" ist von der/dem Vorgesetzten im System zu bestätigen.

3. Jahresendbewertung

Auf Basis der Selbsteinschätzung der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters bewertet der Vorgesetzte die Job-, LIFE- und Overall-Performance und endet mit der Kalibrierung. Diese Ergebnisse werden dem/der Mitarbeiter(in) in einem Jahresabschluss-gespräch erläutert.

Das Jahresabschlussgespräch beinhaltet:

- die differenzierte Erläuterung der festgelegten Job,- LIFE,- und Overall-Performance
- die Anerkennung für die gezeigte Leistung
- die Ansprache von vorhandenen Schwächen
- die Festlegung von Verbesserungsschritten und der notwendigen Hilfestellungen durch die/den Vorgesetzte(n) zur Überwindung dieser Schwächen im nächsten Beurteilungszeitraum

Am Ende des Gesprächs sollte das Verständnis des/der Mitarbeiters(in) für die Overall-Performance-Bewertung stehen.

Technische Information:

Die Eingabefelder für die (Zwischen-)Kommentare bleiben für Mitarbeiter(in) und Vorgesetzte(n) bis zum Schließen der Self Services geöffnet. Die über das Jahr „gesammelten" Kommentare der/des Vorgesetzten und des/der Mitarbeiters(in)

stellen damit eine fundierte Dokumentation der jeweiligen Leistungseinschätzung dar.

Ebenfalls bis zum Schließen der Self Services haben Vorgesetzte(r) grundsätzlich auch Zeit, unter „Performance Bewertung" die Bewertungen und Abschlusskommentare für ihre/n Mitarbeiter(in) einzugeben bzw. nach der Kalibrierung ggf. zu ändern (zunächst nicht sichtbar für den/die Mitarbeiter(in)).
Wenn keine Grundlage für eine Beurteilung vorhanden war, ist eine Beurteilungsstufe 3 systemtechnisch zu hinterlegen.

Die Bewertungen werden nach Abschluss des Prozesses für den/die Mitarbeiter(in) sichtbar.

wc

Besondere Fälle – wann findet eine Beurteilung statt?

a) Wie ist die Bewertung bei kürzeren Beurteilungszeiträumen (z.B. Abgang, Rückkehr Ausland, Pensionierung im laufenden Jahr, LM Ernennung im laufenden Jahr, Gesellschaftswechsel, Elternzeit sofern eine Arbeitsleistung erbracht wurde)

- Haben Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in mindestens 6 Monate zusammengearbeitet, hat eine Beurteilung des Mitarbeiters durch die/den Vorgesetzte(n) zu erfolgen.

- Haben Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter/in mindestens 3 Monate zusammengearbeitet, erfolgt eine Beurteilung, wenn hierfür zwischen den Beteiligten eine ausreichende Grundlage gegeben ist.

- Bei einer Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzter/m und Mitarbeiter/in von weniger als 3 Monaten ist in aller Regel keine ausreichende Grundlage für eine Beurteilung gegeben. In diesen Fällen ist systemtechnisch die Beurteilungsstufe 3 zu hinterlegen.

b) Wie ist das Vorgehen bei einem Stellenwechsel der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens?

Für die erste Zeitspanne erfolgt eine Beurteilung durch die/den abgebenden Vorgesetze(n). Zum gleichen Zeitpunkt wird im System automatisch ein neues Dokument (mit der/dem neuen Vorgesetzten) für den/die Mitarbeiter(in) angelegt. Dies erfolgt, damit die/der neue Vorgesetzte und der/die Mitarbeiter(in) für die neue Position neue Ziele festlegen und die/der neue Vorgesetzte am Jahresende für diese Zeitstrecke Noten und Kommentare eintragen kann.

Mitarbeiter(in) und alte(r) Vorgesetzte haben weiterhin Zugriff auf das erste Dokument, für dessen Zeitstrecke die/der alte Vorgesetzte Noten und Kommentare eingibt, die dann auch in die Kalibrierung im alten Bereich eingehen.

c) Wie ist das Vorgehen bei einem Wechsel der/des Vorgesetzten?

Die/der alte Vorgesetzte verliert seine Zugriffs-/Schreibrechte. Die/der neue Vorgesetzte übernimmt sofort die Dokumente seiner neuen Mitarbeiter(innen) und ist für die weitere Fortführung und den Abschluss des Performance Management Prozesses verantwortlich. Vor dem Wechsel sollte die/der alte Vorgesetzte eine Zwischenbewertung eingeben.

d) Beförderung nach VS2 im laufenden Jahr

Bei der Performancebewertung der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters hat die/der Vorgesetzte zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bis zum Beförderungsdatum einer niedrigeren Vertragsstufe (hier VS1) mit niedrigeren Anforderungen zugeordnet war.

e) Mutterschutz und Elternzeit

- Diese Abwesenheiten sind beurteilungsneutral
- Ziele sind ggf. bezogen auf die Ausfallzeiten anzupassen

f) Langfristige Krankheiten im Beurteilungsjahr

- Diese Abwesenheiten sind beurteilungsneutral
- Ziele sind ggf. bezogen auf die Ausfallzeiten anzupassen

Anlage 7 der GBV PMP vom 06. März 2012

LIFE Werte und LIFE Verhaltensbeispiele

Leadership (Führung)

- Sich für Mitarbeiter engagieren und Leistung fördern
- Eigeninitiative zeigen, andere inspirieren und motivieren
- Verantwortung übernehmen für Aufgaben und Ergebnisse, Erfolge und Misserfolge
- Andere fair und mit Respekt behandeln
- Klar, ehrlich und zügig Feedback geben
- Konflikte konstruktiv lösen
- Werte schaffen für unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft

Zusätzliche Beispiele für Führungskräfte mit Personalverantwortung

- Für Klarheit sorgen und Orientierung geben
- Strategisch denken und handeln
- Leistung einfordern und anerkennen
- Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter durch Entwicklungsgespräche und -maßnahmen sicherstellen
- Eine solide und vielfältige Basis an Talenten aufbauen

Integrität

- Vorbild sein
- Gesetze, Richtlinien und Regeln einhalten
- Anderen vertrauen und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen
- Ehrlich und zuverlässig sein
- Aufmerksam zuhören und angemessen kommunizieren
- Nachhaltig handeln: kurzfristige Ergebnisse mit langfristigen Anforderungen in Einklang bringen
- Menschen und Umwelt schützen, Sicherheit gewährleisten

Flexibilität

- Veränderungen aktiv vorantreiben
- Trends frühzeitig aufgreifen und sich auf Anforderungen der Zukunft einstellen
- Den Ist-Zustand hinterfragen
- Kundenorientiert denken und handeln
- Chancen erkennen und kalkulierte Risiken eingehen
- Offen für Neues sein
- Bereit sein, das ganze Leben lang zu lernen

Effizienz

- Ressourcen optimal einsetzen
- Sich auf Aktivitäten konzentrieren, die Wert schaffen
- Aufgaben einfach und effektiv erledigen
- Die erforderliche Qualität rechtzeitig und zu angemessenen Kosten bereitstellen
- Schneller zu überlegten Entscheidungen kommen
- Entscheidungen konsequent umsetzen
- Gemeinsam bessere Lösungen finden