



## **Gesamtbetriebsvereinbarung „Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“**

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

- die Bayer AG (BAG),
- die Bayer Animal Health (BAH),
- die Bayer Business Services GmbH (BBS),
- die Bayer CropScience AG (BCS),
- die Bayer Direct Services GmbH (BDS),
- die Bayer HealthCare AG (BHC),
- die Bayer MaterialScience AG (BMS),
- die Bayer Schering Pharma AG (BSP),
- die Bayer Technology Services GmbH (BTS) und
- die Pallas Versicherung AG

(im folgenden UNTERNEHMEN genannt) folgende Vereinbarung zum „Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“ geschlossen:

### **1. Präambel**

Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat stimmen darin überein, dass die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter\* sowie die gezielte Weiterentwicklung, insbesondere auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens und der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter führen. Vor diesem Hintergrund und zur besseren Strukturierung und einheitlichen Gestaltung von Maßnahmen und Prozessen zur Qualifizierung, Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, haben die UNTERNEHMEN und der Gesamtbetriebsrat das Konzept „Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“ erarbeitet.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, basiert das Konzept auf regelmäßigen Gesprächen zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Gegenstand dieser Gespräche sind Maßnahmen zur Erhaltung und Weiterentwicklung individueller Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters.

### **2. Persönlicher und örtlicher Geltungsbereich**

Diese Vereinbarung gilt für Tarifmitarbeiter sowie für die Leitenden Mitarbeiter an allen Standorten der UNTERNEHMEN. Ausgenommen sind Leitende Angestellte im Sinne des

\* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden der Einfachheit halber im folgenden als Mitarbeiter bezeichnet. Erfasst sind somit sowohl männliche als auch weibliche Personen.

§ 5 Abs. 3 BetrVG in Ansehung der hierzu an den Standorten getroffenen Vereinbarungen, Auszubildende, Beschäftigte im Programm „Starthilfe“ sowie Werkstudenten und Praktikanten.

Für die Mitarbeiter in BayJob werden gesonderte Regelungen im Sinne dieser Vereinbarung getroffen.

### **3. Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung**

#### **3.1 Gesprächskomponenten**

Der Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung kann, auch vor dem Hintergrund der aktuellen Aufgaben, grundsätzlich folgende Gesprächskomponenten beinhalten:

- Besprechung der bisherigen Entwicklung sowie der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten (Ist-Situation)
- Stärken und Entwicklungsfelder (Abgleich Selbst-/ Fremdwahrnehmung)
- Darstellung der gegenseitigen Erwartungen (Führung/ Zusammenarbeit)
- Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung (realistische Entwicklungsmöglichkeiten)
- Vereinbarung konkreter Entwicklungsmaßnahmen auch im aktuellen Aufgabenbereich (nächste Schritte)

#### **3.2 Gesprächsdurchführung**

Der Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung wird im Rahmen der Führungsaufgabe durch den verantwortlichen Vorgesetzten, in der Regel einmal jährlich (ggf. auch auf Initiative des/der Mitarbeiter/in), durchgeführt.

Der Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung ist unter Zuhilfenahme des Gesprächsleitfaden des UNTERNEHMENS von beiden Seiten in geeigneter Weise vorzubereiten (Muster siehe Anlage).

#### **3.3 Dokumentation**

Der Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung kann elektronisch dokumentiert werden. Zugriff auf das elektronische System haben die Mitarbeiter und der/die verantwortliche Vorgesetzte sowie die/der zuständige HR-Business-Partnerin / -Partner.

#### **3.4 Meinungsverschiedenheiten**

Bei Meinungsverschiedenheiten über die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz kann der Mitarbeiter ein weiteres Gespräch unter Hinzuziehung der / des nächst höheren Vorgesetzten mit dem Ziel vereinbaren, eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu suchen. Auf Wunsch der Mitarbeiter kann, insbesondere bei Problemen der grundsätzlichen Gesprächsdurchführung, ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden. Ein Anspruch auf Durchführung einer bestimmten von vom Mitarbeiter gewünschten Entwicklungsmaßnahme besteht nicht.

#### 4. Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung einschließlich der Anlagen tritt zum 1. September 2009 in Kraft. Abweichend hiervon tritt die Vereinbarung für die Gesellschaften BAH, BHC, BSP sowie für die Leitenden Mitarbeiter der Vertragsstufe 1 der Gesellschaften BCS und BMS zum 01.01.2010 in Kraft. Sie ersetzt mit dem jeweiligen Zeitpunkt des Inkrafttretens in ihrem Anwendungsbereich folgende derzeit geltende Gesamtbetriebsvereinbarungen:

- Gesamtbetriebsvereinbarung Development Dialogue der Gesellschaften BCS und BMS vom 22.11.2005
- Gesamtbetriebsvereinbarung „Führungsgespräche bei PH/CC“ vom 1998-04-01
- Gesamtbetriebsvereinbarung „Personalentwicklung für Tarifmitarbeiter PS“ vom 1998-04-01
- Gesamtbetriebsvereinbarung „Personalentwicklung für Leitende Mitarbeiter der Vertragsstufe 1 und AT-Angestellte“ vom 1992-01-01

Sie kann mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende, erstmals zum 31. Dezember 2010, gekündigt werden. Die Nachwirkung ist ausgeschlossen.

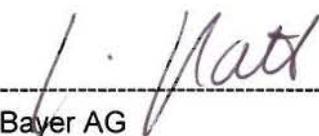
Sie kann mit dieser Frist seitens der Konzernleitung oder des Gesamtbetriebsrates, auch mit Wirkung für einzelne der UNTERNEHMEN, gekündigt werden. In diesem Falle verpflichten sich beide Seiten zu raschen Verhandlungen. Ziel ist es dann, innerhalb einer Verhandlungsfrist von max. 6 Monaten zu einer Einigung zu kommen.

Im Falle einer Kündigung für einzelne UNTERNEHMEN bleiben die Regelungen für die anderen UNTERNEHMEN unberührt.

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.

Die Anlage ist Bestandteil der Vereinbarung.

Leverkusen, 01. September 2009

  
-----  
Bayer AG  
Unternehmensleitung

  
-----  
Gesamtbetriebsrat Bayer

## **Muster-Leitfaden**

zur Vorbereitung des  
„Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“  
für Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte

# Vorwort

Mehr denn je ist eine die regelmäßige Kommunikation zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem notwendig. Daher wurde am DD.MM.YY die Gesamtbetriebsvereinbarung „Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“ zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzten vereinbart.

Dieser Leitfaden ist entwickelt worden, um

- eine gezielte Vorbereitung beider Gesprächspartner auf das Gespräch
- eine offene und konstruktive Gesprächsatmosphäre
- einen zielgerichteten Gesprächsverlauf und
- eine entsprechende Dokumentation der Gesprächsergebnisse

zu unterstützen.

# Meine persönliche Gesprächsvorbereitung

Zur persönlichen Vorbereitung auf ein den „Dialog zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“ sind auf einander aufbauende Themenschwerpunkte gebildet worden, die auch als Leitfaden für das Gespräch dienen können. Die Themenschwerpunkte werden auf den folgenden Seiten erläutert. Die „hilfreichen Fragen“ decken ein breites Spektrum, passen aber nicht unbedingt auf jeden einzelnen Fall. Sie dienen deshalb mehr als Anregung, weniger als „Checkliste“, die im Gespräch abgearbeitet werden soll.

## Gesprächsablauf / Themenschwerpunkte (1 – 6)

<b>Einleitung</b>	
<b>1</b>	<b>Beruflicher Werdegang Aus- und Weiterbildung Besondere Fähigkeiten</b>
<b>2</b>	<b>Meine Entwicklung / Status Quo</b> - Abgleich Selbst-/Fremdwahrnehmung - Wo kann ich meine Stärken gezielt einsetzen, wo möchte ich mich verbessern?
<b>3</b>	<b>Darstellung der gegenseitigen Erwartungen</b> - Was erwartet mein Vorgesetzter von mir ? - Was erwarte ich von meinem Vorgesetzten?
<b>4</b>	<b>Meine Entwicklung / Zielvorstellung</b> - Wo will ich hin in meiner aktuellen Tätigkeit? - Wo will ich hin über meine aktuellen Aufgaben hinaus?
<b>5</b>	<b>Nächste Schritte</b> - Vereinbarung konkreter Maßnahmen zur Weiterbildung
<b>Ergänzende Themen</b>	

## Einleitung

Für ein offenes, faires und konstruktives Gesprächsklima ist es wichtig, dass Mitarbeiter/in und Vorgesetzter unvoreingenommen in das Gespräch gehen. Jeder Gesprächspartner soll seine Sicht der Dinge und seine Überlegungen klar darlegen können. Beide Seiten sollen ausreichend zu Wort kommen. Jeder sollte um Verständnis des anderen bemüht und auch für Anregungen und Kritik empfänglich sein. Dazu gehört neben Stärken auch offen vorhandene Schwächen anzusprechen und zu deren Überwindung gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

1

## Beruflicher Werdegang Aus- und Weiterbildung Besondere Fähigkeiten

In diesem Abschnitt sollen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter einen schnellen kompakten Überblick über den bisherigen Werdegang bekommen. Der Werdegang ist eine gute Quelle, um das angesammelte Können, die tieferen Interessen des Mitarbeiters/in sowie Hinweise auf Fähigkeiten oder Wissen für zukünftige Aufgaben zu erkunden.

### Vorbereitung

#### **Beruflicher Werdegang vor/nach Eintritt bei Bayer**

Bitte führen Sie Ihre beruflichen Stationen auf. Starten Sie mit der ersten und fügen Sie alle weiteren bis zur derzeitigen Aufgabe an.

von	bis	Position	Unternehmen	Ort/Stadt
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

#### **Aus- und Weiterbildung**

Bitte führen Sie die für Ihre berufliche Entwicklung wesentlichen Weiterbildungsaktivitäten auf.

Jahr	Titel	Anbieter
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

#### **Besondere Fähigkeiten**

Bitte führen Sie alle Fähigkeiten auf, die nicht direkt von Ihrer Ausbildung abgeleitet werden können, wie beispielsweise besondere Sprachkenntnisse oder Projekterfahrungen.

In diesem Abschnitt geht es darum, wo Sie - unter Betrachtung Ihres Werdegangs - Ihre Stärken sehen und wo für Sie Verbesserungsbedarf besteht?

## Vorbereitung

### Hilfreiche Fragen:

- Wie bewerte ich meine bisherige berufliche Entwicklung?
- Wo und wie habe ich wichtige Erfahrungen und größere Schritte gemacht?
- Worin bin ich richtig gut? Welche Erfolge würde ich herausstellen?
- Was begeistert mich immer wieder und was mache ich gar nicht gern?
- Was habe ich in meinen früheren Arbeiten im Einzelnen aufgebaut? (Fachkenntnisse, Geschäftserfahrungen, Kompetenzen, Stärken)
- Wenn ich einmal meine Tätigkeit betrachte und überlege, wie die sich in Zukunft entwickeln wird; welche Stärken sind da besonders gefragt und was sollte ich vielleicht noch ausbauen?
- Welche Einsichten habe ich aus diversen Feedbacks gewonnen?
- Welche meiner Fähigkeiten könnte noch mehr Nutzen bringen?
- Wenn ich mir die Verhaltensbeispiele der Bayer Führungsprinzipien anschauere, was kann ich bereits ganz gut und wo hapert es noch?

# 3

## Darstellung der gegenseitigen Erwartungen

In diesem Abschnitt geht es um die Darstellung der gegenseitigen Erwartungen in Sachen Führung und Zusammenarbeit. Ebenfalls sollte angesprochen werden, in welcher Form der Vorgesetzte zum Erhalt und der Verbesserung der Leistung einen Beitrag leisten kann.

### Vorbereitung

#### Hilfreiche Fragen:

- Zu welchen Themen, Fragen, Vorstellungen erwarte ich von meinem Vorgesetzten ein ausführliches Feedback?
- Welches Feedback möchten ich dem Vorgesetzten geben?
- Was könnte mein Vorgesetzter tun, um meine Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu erhalten?
- Wie könnte mich mein Vorgesetzter bei der Steigerung meiner Leistungsfähigkeit unterstützen?
- Welche Türen könnte mein Vorgesetzter für mich öffnen?
- Welche Kontakte könnte er für mich herstellen?

In diesem Abschnitt geht es um Ihre bisherige Entwicklung und persönliche Zielvorstellung im Hinblick auf Ihren weiteren beruflichen Werdegang.

## Vorbereitung

### **1. Wo will ich hin – in meiner aktuellen Tätigkeit?**

#### **Hilfreiche Fragen:**

- Wo würde ich gerne einmal zeigen, was ich wirklich kann?
- Wenn ich an meine derzeitige Tätigkeit denke, was würde ich gerne eher ablegen, vermindern, beibehalten, entwickeln, stärken?
- Welche Stärken / Fähigkeiten noch erweitern, verfeinern, besser einsetzen? Welche neuen Herausforderungen und Lernerfahrungen in meiner derzeitigen Tätigkeit würden mich interessieren?
- Welche Verhaltensweisen könnte ich ausbauen; welche Verhaltensänderung hätte vielleicht die größte positive Wirkung?
- Welche zusätzliche Aufgaben und Verantwortung oder welches Projekt würde meine Entwicklung fördern?
- Brauche ich jetzt erst einmal eine Phase, in der ich lerne, meinen Job richtig zu meistern, und was genau würde ich dabei gerne beweisen?

In diesem Abschnitt geht es um Ihre bisherige Entwicklung und persönliche Zielvorstellung im Hinblick auf Ihren weiteren beruflichen Werdegang.

## Vorbereitung

### **1. Wo will ich hin – über meine aktuellen Aufgaben hinaus?**

#### Hilfreiche Fragen:

- Neben meiner aktuellen Entwicklungsrichtung – welche anderen Entwicklungswege könnten mir gefallen? Eher Richtung Führungs- oder Fachlaufbahn, eher im Bereich Entwicklung, Herstellung oder Vertrieb oder in einem Servicebereich?
- Wo könnte ich mich auf lange Sicht sehen?
- Gibt es auf dem Weg dorthin sinnvolle Qualifikationen? (Welche Qualifikationen wären dazu notwendig?)
- Wie wäre es mit einem Wechsel der Art der Aufgabe, von Funktion, Ort, Kultur? Und was wäre dafür ein guter Zeitpunkt?
- Welche besonderen Präferenzen fallen mir ein, z. B. hinsichtlich Mobilität, Familie, Klima, Kultur, Arbeitszeit, Wünsche des Partners?

In diesem Abschnitt geht es um Ihre persönliche Weiterentwicklung und die Verabredung konkreter Schritte. Ziele und Erwartungen werden oft leichter oder schneller erreicht, wenn man selbst einen Plan macht und etwas unternimmt. Die Aktionsliste muss keine großen Taten enthalten - kleinere ernst gemeinte Schritte tun es auch.

Eine mögliche Startfrage könnte sein:

**Was werde ich dafür tun – in den nächsten 12 Monaten?**

### Vorbereitung

#### Hier sind einige Sätze zum Ergänze

#### **Ich könnte / werde ...**

- Kontakt aufnehmen mit ?
- mit ? Über ? sprechen beim nächsten ?
- einen Brief an ? schreiben, um zu erreichen, dass ?
- mit ? aufhören und damit am ? anfangen
- Partner von ? werden, um ? zu erreichen
- ein Netzwerk für ? aufbauen
- zusätzliches Wissen über ? von ? erlangen
- neue Fähigkeiten, wie ? durch ? erwerben
- mit ? experimentieren
- ein Papier, Artikel, Präsentation über ? anfertigen und ? vorstellen
- mehr über meine tieferen Interessen durch ? herausfinden
- mich von ? zum Thema ? beraten lassen
- neues Verhalten ausprobieren, indem ?
- mit Hilfe von HR einen Mentor finden (Name?)
- an den folgenden Lernerfahrungen oder Projekten teilnehmen: ?
- die Unterstützung von ? (Vorgesetzter, Freund, Kollege, Experte etc.) bei ? sicherstellen
- mich mit meinem HR-Partner unterhalten, um ? herauszufinden
- zu einem Kurs/Seminar über ? anmelden

## Ergänzende Themen

In diesem Abschnitt können alle Gesprächspartner (Mitarbeiter/in, personalverantwortlicher Vorgesetzter sowie ggf. direkter Vorgesetzter) abschließende individuelle Kommentare platzieren.

Hierzu gehören auch besondere Vereinbarungen, die sie gemeinsam getroffen haben, gemeinsame Beobachtungen zum Gesamtprozess des Entwicklungsdialoges oder Kommentare bezüglich der allgemeinen Arbeitsbedingungen.