

2. Mitarbeiter (12 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
2.3 Beurteilung und Entlohnung	
Beurteilung	Die regelmäßige Beurteilung von Mitarbeitern dient der weitgehend objektiven, zuverlässigen und validen Einschätzung der Arbeitsleistung. Sie bewertet die Übereinstimmung von Anforderungen und realer Leistung(en) sowie Verhaltensweisen und dient als Basis einer leistungsorientierten Vergütung sowie der Personalentwicklung.
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es ist ein strukturiertes System der Beurteilung von Mitarbeitern zu implementieren und anzuwenden, welches der Bewertung der Arbeits- und Verhaltensweise im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern dient. 2.) Das Beurteilungssystem sollte unterscheiden zwischen: <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Mitarbeiterleistungsbeurteilung (MLB) zur Bewertung der aktuellen bzw. kurz- und mittelfristigen Zielerreichung und Verhaltensweise 2.2 Personalentwicklungsbeurteilung (PB) zur Potenzialeinschätzung und Bewertung der langfristigen Zielerreichung 3.) Als Grundlage der Beurteilung insbesondere im Rahmen der MLB sind mit den Mitarbeitern regelmäßig Zielvereinbarungen abzuschließen, die sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter umfassende Kenntnis der an ihn gerichteten Leistungs- und Verhaltenserwartungen hat. Zielvereinbarungen müssen mindestens beinhalten: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Konkrete Definition der qualitativen und quantitativen Leistungs- und Verhaltenserwartungen 3.2 Festlegung der zur Erreichung bereit gestellten Ressourcen und Rahmenbedingungen 3.3 Festlegung des geltenden Zeitraumes <p>Die Zielvereinbarungen sind schriftlich zu dokumentieren.</p> 4.) Die Zielfindung sollte unter Beteiligung der betreffenden Mitarbeiter erfolgen und nur solche Leistungserwartungen umfassen, die folgenden Anforderungen genügen: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 konkret und widerspruchsfrei formulierbar 4.2 messbar 4.3 ambitioniert, aber realisierbar 4.4 den arbeitsplatzspezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechend

2. Mitarbeiter (12 %)	
Bewertungskriterium	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
Beurteilung	<p>5.) Die Beurteilung selbst ist auf klar definierten Beurteilungskriterien zu gründen, die ebenso wie die Ziele selbst den arbeitsplatzspezifischen Anforderungen entsprechen müssen. Die Beurteilung sollte mindestens umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Fachliche Kompetenz 5.2 Leistungsverhalten 5.3 Persönliche Kompetenz 5.4 Arbeits- und Sozialverhalten <p>sowie im Falle der MLB:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.5 Erreichungsgrad der in der Zielvereinbarung festgelegten konkreten Leistungserwartung <p>6.) Basierend auf den Beurteilungskriterien ist ein Verfahren der Beobachtung bzw. Messung anzuwenden, welches eine möglichst objektive und repräsentative Einschätzung der Mitarbeiter-Performance ermöglicht. Für dieses Verfahren ist zu definieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Methode der Messung bzw. Beobachtung 6.2 Frequenz und Dauer der Messung bzw. Beobachtung 6.3 Verantwortlichkeiten zur Durchführung 6.4 Art und Ausführung der Aus- bzw. Bewertung <p>7.) Die Beurteilungsgespräche sollten auf der Basis eines Leitfadens durchgeführt werden, der den Gesprächspartnern eine klare Orientierung für das Gespräch sowie die Beurteilungssystematik gibt und in eine schriftliche Beurteilungsdokumentation münden.</p> <p>8.) Die das Beurteilungsgespräch führenden Funktionäre sollten in die Problematik von Beurteilungsfehlern sowie Methoden der Gesprächsführung eingewiesen sein, damit ein möglichst konstruktives und kooperatives Klima erzeugt werden kann.</p>

2. Mitarbeiter (12 %)	
Bewertungskriterium	Beschreibung / Präzisierung
Entlohnung	Die Entlohnung definiert die materiellen sowie immateriellen Gegenleistungen des CSC für die erbrachte Arbeitsleistung.
	Kennzahlen / Messinstrumente / Vorgehensweisen
	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es ist ein dokumentiertes Vergütungssystem für alle Mitarbeitergruppen zu implementieren. Dieses sollte sich an den jeweiligen Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen orientieren und mit dem entsprechenden Verantwortungsgefüge sowie Strategie und Zielen des CSC im Einklang stehen. 2.) Das Vergütungssystem kann auf der Mitarbeiterleistungsbeurteilung basieren bzw. diese in die Vergütungsstruktur einbeziehen. Ist dieses der Fall, so ist sicherzustellen, dass die MLB (nach den vorgenannten Kriterien zur Beurteilung) systematisch strukturiert zur Anwendung kommt und valide, vergleichbare Ergebnisse innerhalb der entsprechenden Funktionsgruppe liefert. 3.) Die Erreichung der Unternehmensziele kann durch ein System der „Leistungsorientierten Vergütung“ (LOV) unterstützt werden, welches Prämien bzw. Gratifikationen für Einzel- und/oder Teamleistungen bereitstellt. 4.) Kommt eine LOV zum Einsatz, so sollte das System mindestens folgenden Anforderungen genügen: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Objektivität und gleichartige Anwendung innerhalb der Zielgruppe 4.2 Transparenz und Verständlichkeit 4.3 Akzeptanz durch Mitarbeiter und ggf. Betriebsrat 4.4 Berücksichtigung von individuellen und teambezogenen Leistungen 4.5 Berücksichtigung nicht nur der absoluten Leistung, sondern auch der Leistungssteigerung 4.6 Flexibilität bzgl. der Auswahl von konkreten Leistungszielen sowie deren Gewichtung 5.) Struktur sowie Verfahren der LOV sind den Mitarbeitern klar zu kommunizieren und nachvollziehbar zu dokumentieren.