

# Ergebnisbericht zur Studie Langzeitanwendung verschiedener Entgelt- und Leistungsbeurteilungssysteme (Stand: September 2018)

WEKOS Personalmanagement GmbH  
Am Ranken 9, 88069 Tettnang  
07542/40 98 511  
[j.weissenrieder@wekos.com](mailto:j.weissenrieder@wekos.com)

## Ziele und Vorgehensweise

### Zielsetzungen

- Einführungs-, Umsetzungs- und Langzeiterfahrungen im Zusammenhang mit Beurteilungs- und Vergütungssystemen auswerten und zur Verfügung stellen
- Einblick für die Teilnehmer in die Praxis der Handhabung anderer, vergleichbarer Unternehmen

### Rahmenbedingungen

- Personenbezogene Daten wurden nicht erhoben
- Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen sind nur anonymisiert dargestellt
- Jedes Unternehmen erhält einen unternehmensspezifischen Ergebnisbericht

### Methodik

- Auswertung statistischer Daten aus den Beurteilungs- bzw. Entgeltsystemen
- Befragung der Personalleitung zu Einschätzungen bezüglich verschiedener Fragen

## Beteiligte Unternehmen

Unternehmen	Branche	Anzahl Beschäftigte in der Zielgruppe
1	Elektromechanik	1000
2	Maschinenbau	340
3	Metallverarbeitung	181
4	Metallverarbeitung	330
5	Elektrotechnik, Maschinenbau	800
6	Maschinen- und Anlagenbau	1000
7	Maschinen- und Anlagenbau	515
8	Elektronik	725
9	Metallverarbeitung Automobil	130
10	Elektronik	237
11	Elektronik	821
12	Elektronik	128
13	Elektronik	505
14	Elektronik	142
15	Logistik	130
16	Elektronik	223
17	Metallverarbeitung	317
18	Maschinen- und Anlagenbau	950
19	Metallverarbeitung	258
20	Metallverarbeitung/Werkzeugbau	85
21	Maschinen- und Anlagenbau	1500
	<b>Gesamt</b>	<b>10317</b>

- 21 Unternehmen haben sich an der Befragung beteiligt.
- Im folgenden sind die Unternehmen jeweils nummeriert. Jedem Unternehmen ist nur die eigene Kennzeichnung bekannt.
- Die Unternehmen 1, 3, 4, 6, 9, 17, 18 und 19 sind **tarifgebunden** (ERA der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, Bayern und NRW). Die Unternehmen 2, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 und 21 sind **nicht tarifgebunden** und haben eigenständige betriebliche Regelungen. Die Unternehmen 5 und 20 **lehnen sich teilweise an** verwandte Tarifregelungen an.
- 20 Unternehmen gehören der **Metall- und Elektroindustrie** an, ein Unternehmen stellt Logistikdienstleistungen zur Verfügung.
- 11 von 21 Beurteilungs- oder Vergütungssystemen sind unter der Mitwirkung von WEKOS entstanden.

## Datenbasis

- Im Durchschnitt sind pro Unternehmen ca. **500 Mitarbeiter** in der Zielgruppe der Vergütungssysteme, die untersucht wurden. Die Bandbreite reicht von 85 bis ca. 1.500 Mitarbeiter.
- Insgesamt sind in den beteiligten Unternehmen ca. **10.300 MA in der Zielgruppe** der Vergütungssysteme, die untersucht wurden.
- Die beteiligten Unternehmen haben durchschnittlich Beurteilungsdaten aus den letzten **vier Anwendungsjahren** zur Verfügung gestellt.
- Damit konnten Beurteilungs- und Reklamationsdaten aus insgesamt 81 Anwendungsjahren mit insgesamt **ca. 37.500 Beurteilungen** ausgewertet werden.
- Die durchschnittliche Anwendungsdauer der jeweiligen Vergütungsregelungen liegt bei neun Jahren. Sie schwankt zwischen 4 und mehr als 25 Jahren.

## Short Summary

- 80% der Führungskräfte kommen mit der Erstellung der Leistungsbeurteilung sowie mit dem Führen der Beurteilungsgespräche gut zurecht.
- Bei 80% der Mitarbeiter ist die Akzeptanz der Entgelt- bzw. Beurteilungsregelungen mind. mittel bis sehr hoch ausgeprägt.
- Die Verteilungen der Leistungsbeurteilungen über die Leistungsstufen variieren sehr stark von Unternehmen zu Unternehmen - starker Trend zur Mitte ist ebenso zu verzeichnen wie annähernd die Gauss'sche Normalverteilung.
- 75% der Unternehmen orientieren sich an der Mitte des Systems und halten diese Mitte (bzw. den Durchschnitt) auch über die Jahre.
- 10% der Unternehmen nutzen Verteilungsvorgaben.
- Die durchschnittliche Reklamations- bzw. Einspruchsquote liegt bei 1,8%.
- Mehr als 50% der Unternehmen nutzen Beurteilerkonferenzen/ Integrationsmeetings/Abstimmungsrunden zur Vorbereitung der Beurteilungsrunden mit den Beurteilern.

## Besonderheiten

- 4 von 21 Unternehmen verwenden sechs Leistungsstufen. Die sechste (niedrigste) Leistungsstufe ist jeweils definiert als diejenige, deren Leistung den Erwartungen nicht mehr genügt. 17 von 21 Unternehmen verwenden fünf Leistungsstufen bei der Beurteilung. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Einzelergebnisse jeweils in fünf Leistungsstufen übertragen (Leistungsstufe 1 = hoch, Leistungsstufe 5 = niedrig). Die beiden untersten Leistungsstufen (5/6) wurden bei den betreffenden Unternehmen jeweils zusammengefasst.
- Die Leistungsbeurteilungen einzelner Mitarbeiter ergibt in den meisten Unternehmen einen %- oder Punktwert, der dann in einen Geldbetrag umgerechnet wird. Fünf Unternehmen (Nr. 2, 7, 15, 16 und 21) verwenden eine summarische Leistungsbeurteilung ohne Bepunktung der einzelnen Leistungskriterien und -stufen. Die summarische Gesamtleistung ergibt dann eine Leistungszulage oder steuert die Entgelterhöhung.

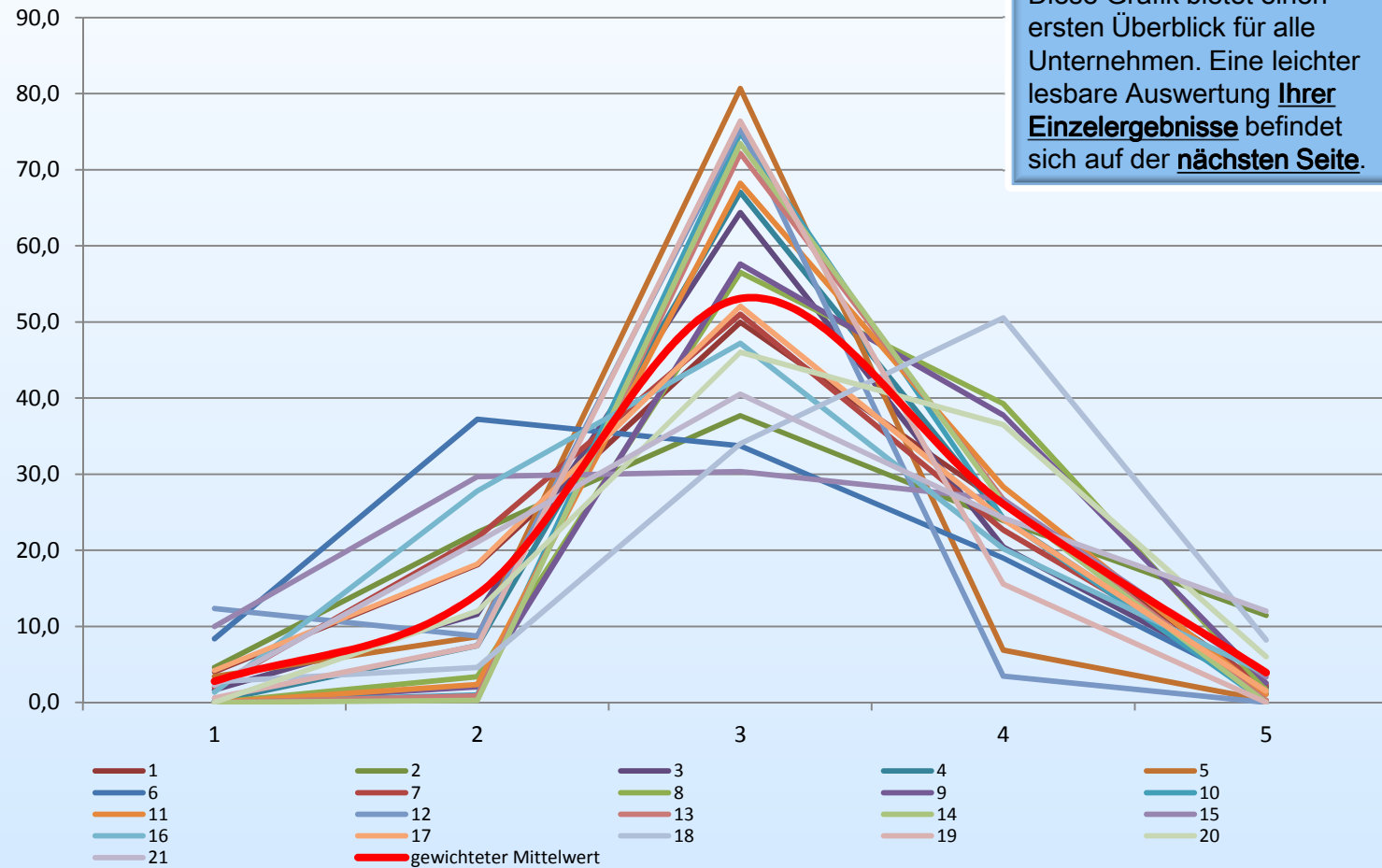
## Frage 1+2: Verteilung der Leistungsbeurteilung über alle Unternehmen und alle Anwendungsjahre <sup>3)</sup>

	Leistungsstufen <sup>1)</sup>					Durchschnittliche Leistungsstufe
	(niedrig)				(hoch)	
Unternehmen	5	4	3	2	1	
1	4,0	18,1	49,9	26,0	2,1	3,0
2	4,6	22,4	37,7	23,9	11,4	2,8
3	1,7	11,6	64,4	20,5	2,0	2,9
4	0,2	7,5	67,0	24,2	1,1	2,8
5	3,4	8,6	80,7	6,9	0,3	3,1
6	8,4	37,2	33,7	19,0	1,6	3,3
7	2,0	21,7	51,0	22,7	2,3	3,0
8	0,0	3,4	56,5	39,3	1,6	2,6
9	0,0	2,0	57,6	37,8	2,6	2,6
10	0,0	1,0	74,8	24,2	0,0	2,8
11	0,0	2,4	68,2	28,4	1,1	2,7
12	12,3	8,7	75,5	3,5	0,0	3,3
13	0,0	0,9	72,1	26,7	0,3	2,7
14	0,0	0,3	73,4	26,3	0,0	2,7
15	10,0	29,7	30,3	26,7	3,3	3,2
16	1,4	27,8	47,2	20,2	3,8	3,0
17	4,2	18,2	52,1	24,0	1,5	3,0
18	2,7	4,6	34,0	50,6	8,2	2,4
19	0,6	7,5	76,4	15,6	0,0	2,9
20	0,0	12,0	46,0	36,5	6,0	2,7
21	2,3	21,1	40,5	24,3	12,0	2,8
<b>gewichteter Mittelwert <sup>2)</sup></b>	<b>2,8</b>	<b>14,2</b>	<b>53,1</b>	<b>26,1</b>	<b>3,9</b>	<b>2,9</b>

- 1) Die Beurteilungsergebnisse aller Unternehmen wurden auf 5 Leistungsstufen normiert.
- 2) Die Gewichtung erfolgte nach der Zahl der Mitarbeiter.
- 3) Jeweils die zur Verfügung gestellten Anwendungsjahre

## Frage 1+2: Verteilung der Leistungsbeurteilung über alle Unternehmen und alle Anwendungsjahre <sup>3)</sup>

Diese Grafik bietet einen ersten Überblick für alle Unternehmen. Eine leichter lesbare Auswertung **Ihrer Einzelergebnisse** befindet sich auf der **nächsten Seite**.



- 1) Die Beurteilungsergebnisse aller Unternehmen wurden auf 5 Leistungsstufen normiert.
- 2) Die Gewichtung erfolgte nach der Zahl der Mitarbeiter.
- 3) Jeweils die zur Verfügung gestellten Anwendungsjahre



## Frage 1b+2b: Wie sind die Leistungsstufen beschrieben?/I

Unternehmen	Leistungsstufe					
	6 (falls vorhanden)	5 (niedrig)	4	3	2	1 (hoch)
1		entspricht dem Ausgangsniveau der Stelle	←————→			liegt weit über den Erwartungen
2		C: Es sind deutliche Verbesserungen notwendig um zum Leistungsdurchschnitt aufzuschließen	B1/B2/B3: Die Anforderungen der Arbeitsaufgabe werden in vollem Umfang, aber mit unterschiedlichen Leistungsergebnissen erfüllt. Der Leistungsdurchschnitt liegt in B2.			A: Die Leistung liegt deutlich über dem Leistungsdurchschnitt
3		Genügt den Leistungsanforderungen nicht immer	Genügt den Leistungsanforderungen fast immer	Genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang	Die Leistung liegt über den Anforderungen	Die Leistung übertrifft in besonderem Maße die Anforderungen
4		Genügt den Leistungsanforderungen nicht immer	Genügt den Leistungsanforderungen fast immer	Die Leistung entspricht im vollen Umfang den Anforderungen	Die Leistung liegt über den Anforderungen	Die Leistung übertrifft im besonderen Maße die Anforderungen
5	k.A.	k.A	k.A	k.A	k.A	k.A
6		Der Mitarbeiter zeigt in Bezug auf das Merkmal keinerlei Leistung, die über die reine Erfüllung der Pflichten aus seinem Arbeitsvertrag hinausgeht. Die Leistung ist nicht ausreichend für eine Leistungszulage.	Der Mitarbeiter erfüllt die Erwartungen seines Vorgesetzten (inhaltlich bzw. zeitlich) im Hinblick auf das jeweilige Merkmal nur teilweise.	Der Mitarbeiter erfüllt hinsichtlich des jeweiligen Merkmals vollumfänglich die Erwartungen seines Vorgesetzten. Es handelt sich um eine gute Leistung.	Der Mitarbeiter zeigt überdurchschnittliche Leistung in Bezug auf das jeweilige Merkmal.	Der Mitarbeiter erbringt absolute Spitzenleistung in Bezug auf das jeweilige Merkmal. Mitarbeiter auf diesem Niveau bieten sich häufig für weiterführende Aufgaben an.
7	Das Leistungsergebnis erfüllt Erwartungen nicht	Das Leistungsergebnis erfüllt Erwartungen unzureichend	Das Leistungsergebnis erfüllt Erwartungen überwiegend	Das Leistungsergebnis erfüllt Erwartungen in vollem Umfang	Das Leistungsergebnis übertrifft Erwartungen	Das Leistungsergebnis übertrifft Erwartungen bei weitem (Spitzenleistung)

## Frage 1b+2b: Wie sind die Leistungsstufen beschrieben?/2

Unternehmen	Leistungsstufe					
	6 (falls vorhanden)	5 (niedrig)	4	3	2	1 (hoch)
8		unterscheidet die Erwartung deutlich	unterschreitet die Erwartung	entspricht der Erwartung	überschreitet die Erwartung	überschreitet die Erwartung deutlich
9		Das Leistungsergebnis bedarf einer deutlichen Verbesserung.	Das Leistungsergebnis bedarf einer Verbesserung.	Das Leistungsergebnis liegt im ...-Leistungsdurchschnitt.	Das Leistungsergebnis liegt über dem ...-Leistungsdurchschnitt.	Das Leistungsergebnis liegt deutlich über dem ...-Leistungsdurchschnitt.
10-14		unterscheidet die Erwartung deutlich	unterschreitet die Erwartung	entspricht der Erwartung	überschreitet die Erwartung	überschreitet die Erwartung deutlich
15		Das Leistungsergebnis bedarf einer deutlichen Verbesserung	Das Leistungsergebnis bedarf einer Verbesserung	Das Leistungsergebnis entspricht dem Leistungsdurchschnitt	Das Leistungsergebnis liegt über dem Leistungsdurchschnitt	Das Leistungsergebnis liegt deutlich über dem Leistungsdurchschnitt
16	Das Leistungsniveau entspricht nicht den Erwartungen	Das Leistungsniveau entspricht selten den Erwartungen	Das Leistungsniveau entspricht meistens den Erwartungen	Das Leistungsniveau entspricht in vollem Umfang den Erwartungen	Das Leistungsniveau liegt über den Erwartungen	Das Leistungsniveau liegt weit über den Erwartungen
17	Die Grundanforderungen der Arbeitsaufgabe werden (noch) nicht erfüllt.	Die Grundanforderungen der Arbeitsaufgabe werden erfüllt.	Die Anforderungen der Arbeitsaufgabe werden in vollem Umfang, aber mit unterschiedlichen Leistungsergebnissen erfüllt. Mitarbeiter mit dieser Beurteilung sind die Leistungsträger des Unternehmens.			Spitzenleistung
18		entspricht selten den Anforderungen	entspricht im allgemeinen den Anforderungen	entspricht in vollem Umfang den Erwartungen	übertrifft die Anforderungen	übertrifft die Anforderungen in vorbildlicher Weise
19		Die Leistung liegt deutlich unter dem Leistungsdurchschnitt	Die Leistung liegt unter dem Leistungsdurchschnitt	Die Leistung liegt im Leistungsdurchschnitt	Die Leistung liegt über dem Leistungsdurchschnitt	Die Leistung liegt deutlich über dem Leistungsdurchschnitt
20		Für jedes Leistungskriterium wird eine separate Beschreibung der Beurteilungsstufen verwendet.				
21	D: Die Grundanforderungen der Arbeitsaufgabe werden nicht erfüllt.	C: Die Grundanforderungen der Arbeitsaufgabe werden erfüllt. Es sind aber deutliche Verbesserungen notwendig, um zum Leistungsdurchschnitt aufzuschließen.	B1 - B3: Die Anforderungen der Arbeitsaufgabe werden in vollem Umfang, aber mit unterschiedlichen Leistungsergebnissen erfüllt. Der Leistungsdurchschnitt liegt in B2.			A: Spitzenleistung - Die Leistung liegt deutlich über dem Leistungsdurchschnitt.

## Frage 3a: Vergütungssysteme mit Zielentgelten

Manche (nicht tarifgebundenen) Unternehmen rechnen Leistungsbeurteilungsergebnisse nicht direkt in Leistungszulagen um, sondern steuern damit die zukünftige Entgeltentwicklung der Mitarbeiter. Es gilt der Grundsatz, dass Entgelte nicht mehr reduziert werden, auch nicht bei zurückgehender Leistung.

Aus der Leistungsbeurteilung und der Arbeitsplatzbewertung ergeben sich in diesen Unternehmen Zielentgelte. Je weiter ein Mitarbeiter mit seinem aktuellen Entgelt unter dem Zielentgelt liegt, desto höher fällt seine individuelle Entgelterhöhung aus. Mitarbeiter, deren aktuelles Entgelt über dem Zielentgelt liegt, erhalten ggf. keine Erhöhung, auch keine allgemeine („Tarif“-) Erhöhung. Für diese Vorgehensweise ist eine wichtige qualitative Information, wie viele Mitarbeiter unter/im/über Ziel liegen.

Dies gilt für die beteiligten Unternehmen 2, 7, 16 und 21.

## Frage 3b – Lage der Entgelte zum Zielentgelt\*)

	Das Entgelt der Mitarbeiter nach der letzten Erhöhung liegt ...			
Unter- nehmen	... unter Ziel*)	... im Ziel	... über Ziel	Anwendungs- jahre gesamt
2	38%	60%	2%	11
7	23%	67%	10%	3
16	10%	71%	19%	9
21	24%	69%	7%	11

\*) %-Anteil an der Gesamtzielgruppe

## Frage 3b – Lage der Entgelte zum Zielentgelt\*)

Unternehmen	Jahr	Das Entgelt der Mitarbeiter nach der letzten Erhöhung liegt ...			Anwendungsjahre gesamt
		... unter Ziel	... im Ziel	... über Ziel	
2	2018	38,2	60	2	11
2	2017	42,6	55,6	1,8	
2	2016	36,8	61,4	1,8	
2	2015	35,1	62	2,9	
2	2014	43,2	53,6	3,2	
7	2018	23	67	10	3
7	2017	42	40	19	
7	2016	35	37	28	
16	2018	10	71	19	9
16	2017	5	76	19	
16	2016	13	66	20	
16	2015	7	73	20	
16	2014	4	74	22	
21	2018	24	69	7	11

In den vier Unternehmen, die Vergütungsmatrizen mit Zielentgelten zur Steuerung der Entgelterhöhungen verwenden, zeigen sich über die Anwendungsjahre hinweg folgende Trends:

- In Unternehmen mit einer insgesamt längeren Anwendungsdauer ist der Anteil der jeweiligen Gruppen eher konstant.
- Im Unternehmen 2 mit einer bisher eher kurzen Anwendungsdauer verändern sich die Anteile der jeweiligen Gruppen.
- Dies ist auch in Unternehmen zu beobachten, die sich nicht an der Studie beteiligt haben.

\*) Jeweils Anteil der Mitarbeiter in % der Gesamtzielgruppe

## Frage 4 – Reklamationen/Einwendungen/Einsprüche

Unternehmen	%-Anteil Einsprüche/Reklamationen	Trend <sup>2</sup>	Anzahl Mitarbeiter
1	0	→	1000
2	3,6	↑	340
3	13	k.A.	181
4	4,6	k.A.	330
6	1,5	→	1000
7	4,4	↓	515
8	0,2	→	725
9	0,2	→	130
10	0,2	→	237
11	0,2	→	821
12	0,2	→	128
13	0,2	→	505
14	0,2	→	142
15	2	→	130
17	1,0	↑	317
19	1,7	→	258
20	6,5	k.A.	85
21	2,4	→	1500
<b>Gesamt</b>	<b>1,8<sup>1</sup></b>		

<sup>1</sup> mit der Mitarbeiterzahl gewichteter Mittelwert

<sup>2</sup> über den Verlauf der Anwendungsjahre, für die Daten zur Verfügung gestellt wurden.

- In 18 der beteiligten Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit zu Reklamationen/Einwendungen/Einsprüchen gegen die Leistungsbeurteilung. Als solche gelten diejenigen Reaktionen von Mitarbeitern, die einen betrieblich vereinbarten Prozess der Klärung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zur Leistungsbeurteilung in Gang setzen.
- Über alle Anwendungsjahre und Unternehmen liegt der mit der Mitarbeiterzahl **gewichtete Mittelwert** der Reklamationen/Einwendungen/Einsprüche bei **1,8%**.
- Die **Bandbreite** reicht von einem Anteil von **0% bis 13%**. Der Median liegt bei ca. 1,5%.
- Bei der Mehrzahl der Unternehmen verhält sich der Anteil von Reklamationen eher konstant, insgesamt aber uneinheitlich.

## Frage 5 – Anwendung durch Führungskräfte

Unternehmen	%-Anteil der Führungskräfte mit Problemen bei der Erstellung der Beurteilung	%-Anteil der Führungskräfte mit Problemen beim Führen des Beurteilungsgesprächs
1	2	10
2	50	50
3	23	23
4	40	35
5	20	50
6	50	50
7	15	20
8	5	5
9	20	50
10	5	5
11	5	5
12	5	5
13	5	5
14	5	5
15	8	12
16	30	30
17	k.A.	k.A.
18	k.A.	k.A.
19	20	20
20	10	15
21	40	20
<b>Mittelwert</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>

- Im letzten Jahr der Anwendung liegt der von der Personalabteilung geschätzte Anteil von Führungskräften, die mit dem Erstellen der Beurteilung Probleme haben, im **Durchschnitt bei 19%**. Die Bandbreite der Einschätzungen reicht von 2 bis 50%.
- Im letzten Jahr der Anwendung liegt der geschätzte Anteil von Führungskräften, die mit dem Führen des Beurteilungsgesprächs Probleme haben, **bei ca. 22%**. Die Bandbreite der Einschätzungen reicht von 5 bis 50%.
- In der letzten Studie aus 2011 zeigte sich, dass der jeweilige Anteil im Verlauf der Anwendungszeit eher abnimmt.

## Frage 6 – Akzeptanz bei den Mitarbeitern

Unter- nehmen	Die Akzeptanz der Beurteilungs- /Vergütungsregelungen ist ... (in % geschätzter Anteil der Mitarbeiter)		
	... sehr hoch und hoch	... mittel	... gering und sehr gering
1	0	80	20
2	20	70	10
3	10	60	30
4	25	30	25
5	99	0	1
6	0	70	30
7	50	40	10
8	10	80	10
9	10	50	40
10	10	80	10
11	10	80	10
12	10	80	10
13	10	80	10
14	10	80	10
15	80	15	5
16	0	40	60
17	k.A.	k.A.	k.A.
18	k.A.	k.A.	k.A.
19	60	35	5
20	k.A.	k.A.	k.A.
21	80	15	5
<b>Mittel- wert</b>	<b>27</b>	<b>55</b>	<b>17</b>

- Der Anteil der Mitarbeiter, deren Akzeptanz der Beurteilungs-/Vergütungsregelungen als sehr hoch bis mittel eingeschätzt wird, liegt im Durchschnitt im letzten Jahr der Anwendung in den Unternehmen bei 82%.
- Der Anteil der Mitarbeiter, deren Akzeptanz der Beurteilungs-/Vergütungsregelungen als gering und sehr gering eingeschätzt wird, liegt im Durchschnitt im letzten Jahr der Anwendung in den Unternehmen bei 17%.
- Die Bandbreite der Einschätzungen ist hoch.



## Frage 7: Seit wie vielen Jahren bestehen die heutigen Vergütungsregelungen, auf die Sie sich bei der Beantwortung der Fragen bezogen haben?

Unternehmen	Jahre der Anwendung
1	9
2	11
3	4
4	6
5	> 20
6	10
7	3
8	5
9	11
10	5
11	5
12	5
13	5
14	5
15	7
16	9
17	7
18	15
19	10
20	>25
21	11
<b>Mittelwert</b>	<b>9 Jahre</b>

- Die „Lebensdauer“ von Entgeltregelungen ist nach wie vor sehr hoch. Sie liegt bei den befragten Unternehmen im **Durchschnitt bei 9 Jahren.**

## Frage 8: Welche Beurteilungskriterien verwendet Ihr Beurteilungssystem?

Unternehmen	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3	Kriterium 4	Kriterium 5	Kriterium 6	Kriterium 7	Kriterium 8
1	Wirtschaftlichkeit	Zusammenarbeit	Arbeitsergebnis	Einsatzbereitschaft/ Persönliches Engagement	Führungsverhalten			
2	Arbeitsmenge und Effizienz	Qualität der Arbeitsergebnisse	Flexibilität und Einsatzbereitschaft	verantwortliches Denken und Handeln	Zusammenarbeit mit anderen	Führungsverhalten		
3	Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten	Arbeitseinsatz	Beweglichkeit	Zusammenarbeit/Führung				
4	Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten	Arbeitseinsatz	Beweglichkeit	Zusammenarbeit/ Führungsverhalten				
5	Arbeitsqualität	Arbeitseinsatz	Arbeitsorgfalt	Arbeitsquantität	Arbeitsicherheit			
6	Effizienz	Qualität	Persönlicher Einsatz	Methodisches Arbeiten	Zusammenarbeit			
7	Arbeitsmenge/Effizienz	Arbeitsqualität	Einsatzbereitschaft/ Flexibilität	Zusammenarbeit mit anderen				
8	Arbeitsergebnisse	fachliche Kompetenz	Leistungsmotivation	persönliche Kompetenz	Kundenorientierung/ Teamfähigkeit	Flexibilität	fachliche Führungskompetenz	disziplinarische Führungskompetenz
9	Effizienz und Effektivität	Qualität	Einsatzbereitschaft und Flexibilität	Verantwortungsbewusstes Handeln	Zusammenarbeit			
10-14	Arbeitsergebnisse	fachliche Kompetenz	Leistungsmotivation	persönliche Kompetenz	Kundenorientierung/ Teamfähigkeit	Flexibilität	fachliche Führungskompetenz	disziplinarische Führungskompetenz
15	Arbeitsmenge und Effizienz	Qualität der Arbeitsergebnisse	Einsatzbereitschaft/ Flexibilität	Zusammenarbeit mit anderen				
16	Arbeitsmenge und Effizienz	Arbeitsqualität	Einsatzbereitschaft und Flexibilität	Verantwortungsbewusstes Handeln	Zusammenarbeit mit anderen	Führung (nur für Führungskräfte)		
17	Arbeitsmenge und Effizienz	Qualität	Einsatzbereitschaft und Flexibilität	Verantwortungsbewusstes Handeln	Zusammenarbeit			
18	Effizienz/Prozessorientierung	Qualität	Flexibilität und Bereitschaft zur Weiterentwicklung	Verantwortliches Handeln	Kooperation/Gruppenfähigkeit			
19	Menge/Effizienz/Ergebnis	Arbeitsqualität	Flexibilität und Einsatzbereitschaft	Zusammenarbeit	Verantwortliches Denken und Handeln	Führung (nur für Führungskräfte)		
20	Anwendung der Kenntnisse	Arbeitseinsatz	Arbeitsquantität	Arbeitsqualität	Zusammenarbeit/persönliche Wirksamkeit			
21	Arbeitsmenge und Effizienz	Qualität der Arbeitsergebnisse	Flexibilität und Einsatzbereitschaft	verantwortliches Denken und Handeln	Zusammenarbeit mit anderen	Führungsverhalten		

## Frage 9a: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine tarifliche oder betriebliche Regelung, die die Orientierung des Systems an einem Durchschnitt bzw. einer Mitte vorsieht?

Unternehmen		
1	ja	
2	ja	
3	ja	
4	ja	
5	ja	
6	ja	
7	ja	
8		nein
9	ja	
10		nein
11		nein
12		nein
13		nein
14		nein
15	ja	
16	ja	
17	ja	
18	ja	
19	ja	
20	ja	
21	ja	
<b>Anzahl</b>	<b>15</b>	<b>6</b>

- In der Mehrzahl der beteiligten Unternehmen gilt eine tarifliche oder betriebliche Regelung, die die Orientierung des Systems an einem Durchschnitt bzw. an einer Mitte vorsieht.
- Anmerkung: Die Unternehmen 8 und 10 - 14 gehören zu einer Firmengruppe mit einer einheitlichen Regelung.

## Frage 10: Gibt es Verteilungsvorgaben bei der Leistungsbeurteilung?

Unternehmen		
1		nein
2	ja	
3		nein
4		nein
5		nein
6		nein
7		nein
8		nein
9		nein
10		nein
11		nein
12		nein
13		nein
14		nein
15		nein
16		nein
17		nein
18		nein
19		nein
20		nein
21	ja	
<b>Anzahl</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

- In 2 von 21 Unternehmen gibt es Verteilungsvorgaben für die Leistungsstufen im Zuge der Leistungsbeurteilung.

## Frage II: Gibt es Integrations-/Abstimmungsmeetings/ Beurteilerkonferenzen, die den Beurteilern die Möglichkeit geben, ihre Beurteilungsmaßstäbe abzugleichen und Feedbacks einzuholen?

Unternehmen		
1		nein
2	ja	
3	ja	
4	ja	
5		nein
6		nein
7	ja	
8		nein
9	ja	
10		nein
11		nein
12		nein
13		nein
14		nein
15	ja	
16	ja	
17	ja	
18		nein
19	ja	
20	ja	
21	ja	
<b>Anzahl</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

- In etwa der Hälfte der beteiligten Unternehmen werden Integrations-/Abstimmungsmeetings/Beurteilerkonferenzen eingesetzt, die den Beurteilern die Möglichkeit geben, ihre Beurteilungsmaßstäbe abzugleichen und Feedbacks einzuholen.

## Frage 13: Was würden Sie gerne in Ihrem Beurteilungs- bzw. Entgeltfindungsprozess ändern, wenn Sie alleine entscheiden könnten? → Ideen und Anregungen

- Zwischenstufen in den Punktezahlen bzw. Leistungsstufen einfügen
- Andere Kriterien beschreiben bzw. vorhandene ergänzen
- Messbare, transparente Kriterien für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Entkoppelung von Beurteilung + Entgelt
- Erwartungs-/Entwicklungsgespräche entkoppelt von Entgeltdiskussionen
- Ziele und Erwartungen stärker betonen
- Regelmäßige Abgleichprozesse ohne Bevormundung
- Kontinuierliche Einführungsschulungen für Beurteiler im Rahmen des Onboarding-Prozesses
- Vergütungsmatrix sollte nicht öffentlich im Intranet für die MA sichtbar sein.
- Den Mitarbeiter nicht formal die Möglichkeit bieten, einen Einspruch einzulegen.
- Bereichsverantwortliche erhalten ein Budget für die Verteilung bzw. Basisvergütung für alle (Grundentgelt + x % pauschale Leistungszulage (Zielvereinbarung) pro Bereich/Abteilung + Bonuszahlung für Bereich oder Werk Ende eines Jahres)

## Anregungen, Tipps, Tricks und Kniffe aus anderen Unternehmen

- Beschreibung der Leistungsmerkmale mit beobachtbaren Verhaltensbeschreibungen
- Briefing der Führungskräfte vor jeder Runde
- Rückmeldung an die Führungskräfte über die Gesamtergebnisse nach jeder Beurteilungsrunde
- Regelmäßige Unterweisungen über die Regelungen und Vorgehensweisen für neue Mitarbeiter durch den Personalbereich
- Regelmäßige Trainings für neue Führungskräfte zur Erstellung von Leistungsbeurteilungen und zur Durchführung von Beurteilungsgesprächen
- Auffrischungstrainings bzw. Erfahrungsaustausch für erfahrene Führungskräfte
- Durchführung von Beurteilungskonferenzen/Integrationsmeetings zur Verbesserung der Objektivität, zum Austausch von Informationen und zur Angleichung der Beurteilungsmaßstäbe.
- Ausführlichere Erwartungs- und Entwicklungsgespräche und davon zeitlich entkoppelte eher kurze Entgelt-/Zulagen-/Beurteilungsgespräche

Vielen Dank für die Teilnahme an dieser Benchmarkingstudie. Falls Sie dazu Fragen haben sollten, dann sprechen Sie mich bitte gerne an.

07542/4098511

[j.weissenrieder@wekos.com](mailto:j.weissenrieder@wekos.com)