

# 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

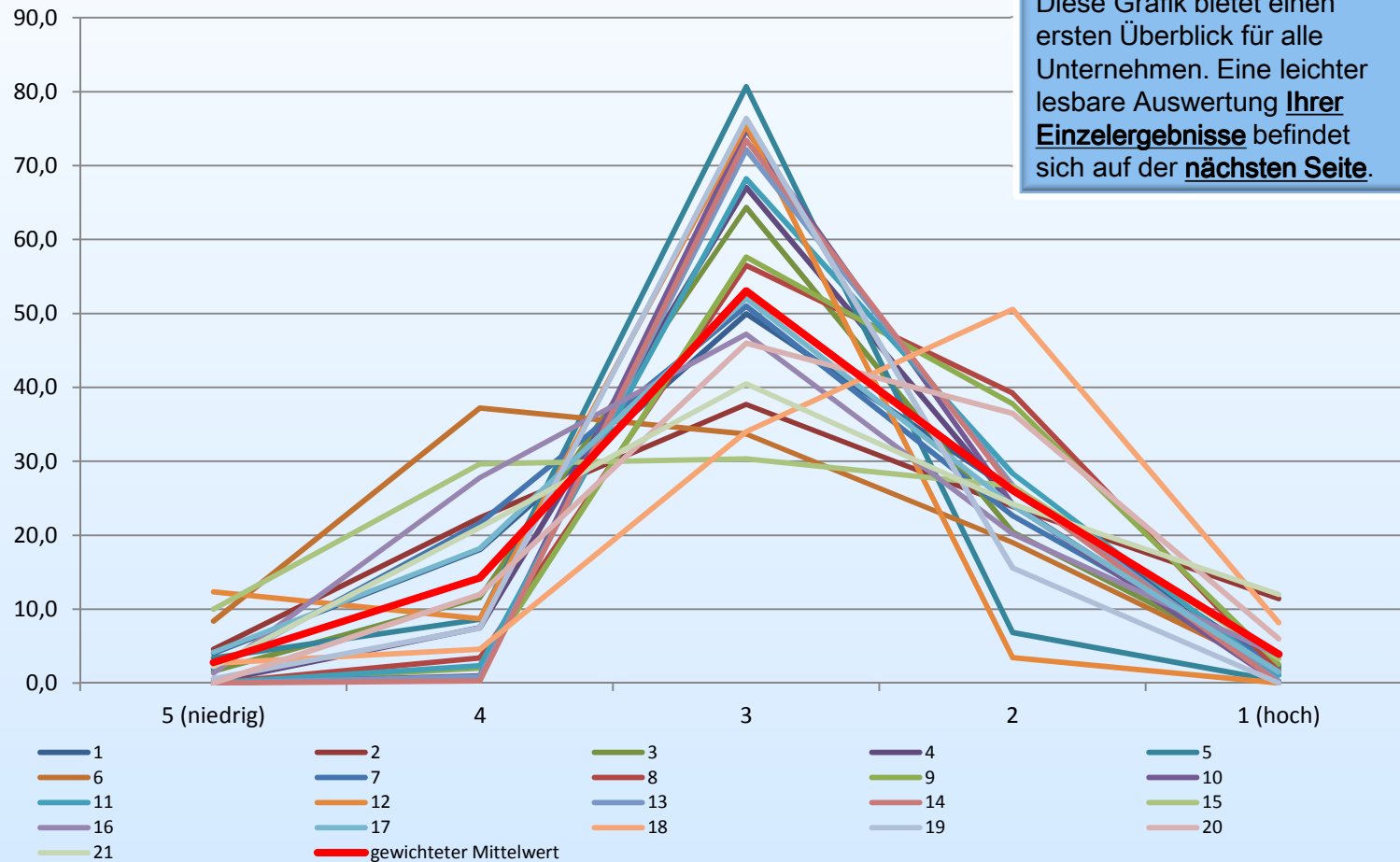
- 4 von 21 Unternehmen verwenden sechs Leistungsstufen. Die sechste (niedrigste) Leistungsstufe ist jeweils definiert als diejenige, deren Leistung den Erwartungen nicht mehr genügt. 17 von 21 Unternehmen verwenden fünf Leistungsstufen bei der Beurteilung. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Einzelergebnisse 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>



- 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

| Unter-nehmen | 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 ... |             |               |                        |
|-------------|---|-------------|---------------|------------------------|
| Unternehmen | ... unter Ziel*)  | ... im Ziel | ... über Ziel | Anwendungsjahre 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-<br>nehmen        | Die Akzeptanz der Beurteilungs-<br>/Vergütungsregelungen ist ... (in % geschätzter<br>Anteil der Mitarbeiter) |            |                               |
|-------------------------|---|------------|-------------------------------|
|                         | ... sehr hoch<br>und hoch   | ... mittel | ... gering und sehr<br>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-<br/>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/<br>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/<br>Führungsverhalten            |  |  |                                |                                       |
| 5           | Arbeitsqualität                           | Arbeitseinsatz                 | Arbeitsorgfalt                                      | Arbeitsquantität                                | Arbeitsicherheit                       |  |                                |                                       |
| 6           | Effizienz                                 | Qualität                       | Persönlicher Einsatz                                | Methodisches Arbeiten                           | Zusammenarbeit                         |  |                                |                                       |
| 7           | Arbeitsmenge/Effizienz                    | Arbeitsqualität                | Einsatzbereitschaft/<br>Flexibilität                | Zusammenarbeit mit anderen                      |  |  |                                |                                       |
| 8           | Arbeitsergebnisse                         | fachliche Kompetenz            | Leistungsmotivation                                 | persönliche Kompetenz                           | Kundenorientierung/<br>Teamfähigkeit   | Flexibilität                           | fachliche<br>Führungskompetenz | disziplinarische<br>Führungskompetenz |
| 9           | Effizienz und Effektivität                | Qualität                       | Einsatzbereitschaft und Flexibilität                | Verantwortungsbewusstes Handeln                 | Zusammenarbeit                         |  |                                |                                       |
| 10-14       | Arbeitsergebnisse                         | fachliche Kompetenz            | Leistungsmotivation                                 | persönliche Kompetenz                           | Kundenorientierung/<br>Teamfähigkeit   | Flexibilität                           | fachliche<br>Führungskompetenz | disziplinarische<br>Führungskompetenz |
| 15          | Arbeitsmenge und Effizienz                | Qualität der Arbeitsergebnisse | Einsatzbereitschaft/<br>Flexibilität                | Zusammenarbeit mit anderen                      |  |  |                                |                                       |
| 16          | Arbeitsmenge und Effizienz                | Arbeitsqualität                | Einsatzbereitschaft und Flexibilität                | Verantwortungsbewusstes Handeln                 | Zusammenarbeit mit anderen             | Führung<br>(nur für<br>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<br>(nur für<br>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)