

☰ Studie | November 2024

# Haben wir ein Leistungsproblem?

Aktuelle Erhebung zum Performance Management



Kienbaum



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	3
<b>Management Summary</b>	4
<b>Teilnehmende Unternehmen und Fokusgruppen</b>	10
<b>A   Aktuelle Debatte rund um Leistung und wirtschaftliche Lage</b>	15
<b>B   Kulturelle Rahmenbedingungen des Performance Managements</b>	22
<b>C   Trends: Aktuelle Ausgestaltung und Veränderungen im Performance Management</b>	30
<b>D   Variable Vergütung: Bestandteile und Verteilungsgrundlagen</b>	45
<b>E   Digitaler Reifegrad der Performance Management Prozesse</b>	52
<b>F   Nutzung von KI im Performance Management</b>	59
<b>Fazit und Kontakt</b>	64



# Haben wir ein Leistungsproblem?

Unter dem etwas provokant gehaltenen Studientitel knüpfen wir an die neu entbrannte Debatte rund um das Thema Wettbewerbsfähigkeit und Leistungskultur an. Der Fachkräftemangel und die damit verbundenen Kostenbelastungen setzen Unternehmen zunehmend unter Druck. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hemmen die Profitabilität, während der Eindruck entsteht, dass Leistung zunehmend nivelliert wird und sich nicht mehr lohnt. Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen gelingen kann, kraftvoll und mit Spaß an Leistung, auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Mit dieser Studie beleuchten wir daher, wie Organisationen tatsächlich mit dem Thema Leistung umgehen, ob individuelle Leistung wieder stärker in den Fokus rückt und welchen Einfluss Führung und Kultur auf einen transparenten Umgang mit Leistung haben.

**In Kapitel A** untersuchen wir, wie die Studienteilnehmenden die Rahmenbedingungen von Fachkräftemangel, Arbeitszeiten und Produktivität in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts bewerten. Zudem vergleichen wir die Sichtweise der Unternehmen zu ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und ihren Herausforderungen.

**Kapitel B** widmet sich der Bedeutung der Leistungskultur als Basis der Führungspraxis. Wir betrachten den Umgang mit Leistungsverständnis in Unternehmen, die vorherrschenden Grundhaltungen sowie den Umgang mit High- und Low-Performance.

**Kapitel C** behandelt aktuelle Trends in der Leistungssteuerung, insbesondere den möglichen Wandel von kollektiven zu individuellen Ansätzen im Performance Management und der variablen Vergütung. Es wird diskutiert, was aus Sicht der Unternehmen besonders gut wirkt und worauf **leistungsorientierte und erfolgreiche Unternehmen** setzen.

**Kapitel D** fokussiert auf die Bedeutung der variablen Vergütung im Vergütungsmix und die Verteilungsgrundlagen.

In **Kapitel E** beleuchten wir den Einfluss des digitalen Reifegrads von IT-Systemen auf das Performance Management und deren Rolle bei Transparenz und Vergleichbarkeit.

**Kapitel F** untersucht die potenziellen Anwendungsfelder von KI im Performance Management und deren möglichen Nutzen aus Unternehmenssicht.

## Nils Prüfer

Managing Director/Partner

## Carlos von Hülsen

Senior Manager

# Haben wir ein Leistungsproblem? 1/3

## Lösen mentaler und regulatorischer Leistungsbremsen wichtig – Diskussion über Leistung lohnt sich!

- **Dilemma 1:** Der aus dem Fachkräftemangel resultierende Bedarf an Mehrarbeit trifft auf eine höhere Freizeitorientierung der Mitarbeitenden.
- **Dilemma 2:** Reduzierte Arbeitszeiten und zunehmende Regulierungsdichte stehen einer notwendigen Produktivitätssteigerung im Weg.
- **Dilemma 3:** Die Tendenz zur Nivellierung von Leistung und mangelnder Anerkennung wird durch das Fehlen klarer Leistungsanforderungen in den Unternehmen begünstigt.
- **Licht am Ende des Tunnels:** Leistungsbereitschaft wird durch klares Management, gute Führung und Engagement gestärkt. Unternehmen mit klar definiertem Leistungsmanagement schneiden bei Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit besser ab.

## Investition in Klarheit der Performance-Systeme und mutige Führung dringend notwendig

- Im Markt gibt es vielfältige Verständnisse von Leistung. Oft wird Leistung jedoch innerhalb eines Unternehmens nicht klar oder einheitlich definiert.
- Ein deutliches Professionalisierungs-, Umsetzungs- und Führungsproblem ist das wirklich hemmende Leistungsproblem vieler Organisationen.
- Ein höheres Ambitionsniveau sowie mehr Veränderungs- und Risikobereitschaft prägen die Kultur leistungsorientierter- und erfolgreicher Unternehmen.
- Dennoch dominiert hohe Sicherheitsorientierung zu Lasten des Eingehens von Risiken, was den Bedarf nach mehr mutiger Führung und Unternehmertum aufzeigt.

## Haben wir ein Leistungsproblem? 2/3

### Viele Wege führen im Performance Management zum Ziel – die **konsequente Ausgestaltung zählt**

Es gibt nicht den allgemeingültigen Performance Management Ansatz. Entscheidend sind Passung zur Unternehmenskultur und -strategie, Klarheit in den folgenden drei Aspekten sowie eine konsequente Verzahnung der Elemente:

- 1. Anforderung und Erwartung an Leistung:** Trend zu einer klaren Definition und Schärfung der Anforderungen in den Unternehmen.
- 2. Beobachtung und Beurteilung von Leistung:** Trend zur Beurteilung aus mehreren Facetten und verschiedenen Perspektiven, starker Steuerung über KPIs und regelmäßigem Feedback-Dialog.
- 3. Konsequenzen von Leistung:** Not one size fits all! Trend zu vielseitigen Belohnungsmodellen (kollektiv vs. individuell, Fixum vs. Variable). Leistungsorientierte Unternehmen setzen stärker auf kurzfristige, variable Belohnung von Top-Performance.

### **Bonus is still alive** – Keine weitere Abkehr von individuellen Boni und ESG betritt die Bühne

- Die variable Vergütung lebt weiterhin in kollektiven und individuellen Systemen. Neben den Reinformen finden sich meist Mischvarianten aus beiden Modellen.
- Das Top Management wird variabler, kollektiver und langfristiger angesteuert als der Rest der Organisation, wo zum Teil diskretionäre Entscheidungen verbleiben.
- Hinsichtlich der Bemessung von variabler Vergütung gewinnt neben finanziellen KPIs und strategischen Zielen zunehmend das Thema ESG an Bedeutung.

## Haben wir ein Leistungsproblem? 3/3

### Digitalisierung zahlt sich (meistens) aus – Erst das System, dann die digitale Lösung

- Bei drei Viertel der Unternehmen wird der Performance-Management-Prozess bereits (teilweise) über eine digitale Lösung abgebildet.
- Jedoch fällt die Zufriedenheit mit der Systemlandschaft sehr ambivalent aus und lässt u.a. bei Einfachheit oder kurzfristiger Anpassungsfähigkeit Luft nach oben.
- Digitale Tools unterstützen bei der systematischen Messung von High und Low Performance und bedingen eine regelmäßiger Befähigung der Führungskräfte.
- Technologien unterstützen den Performance Prozess und tragen maßgeblich zur Steigerung seiner Effizienz und Wirksamkeit bei. Die Einbindung fördert darüber hinaus eine nachhaltigere und chancengleiche Entscheidungsfindung – insbesondere beim zentralen Thema Equal Pay eine essenzielle Grundvoraussetzung.

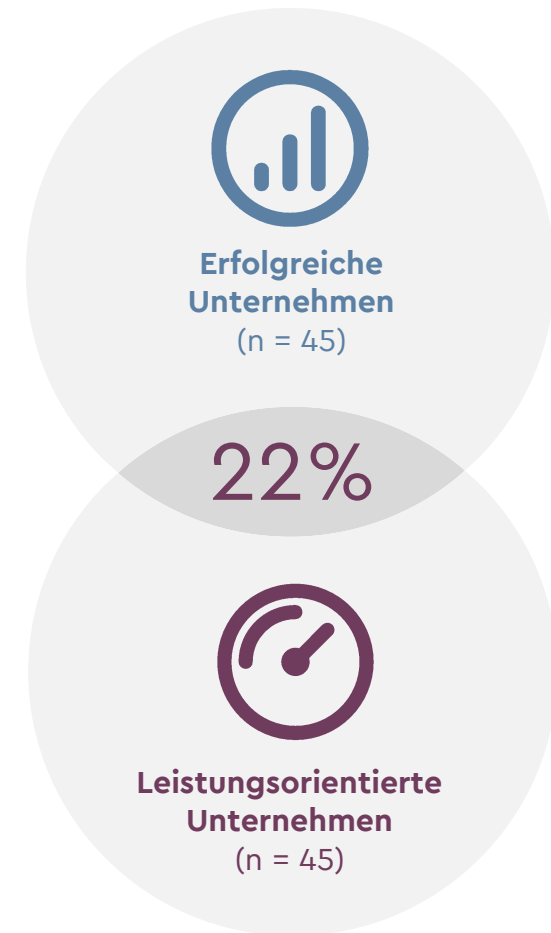
### Performance Management-KI noch in den Kinderschuhen

- Die hohen Erwartungen an KI sind bisher kaum in der Unternehmenspraxis des Performance Managements angekommen – für die Zukunft besteht mehr Fantasie.
- Perspektivisch werden jedoch durch den Einsatz von KI erhebliche Veränderungen in der Leistungserwartung an Mitarbeitende erwartet.
- Das Potential der KI wird insbesondere bei datengetriebenen Supportprozessen gesehen. Die Substitution von Entscheidungen über Performance In Form von Beurteilungen und Bewertungen von Menschen über Menschen wird derzeit (noch) nicht als KI-Anwendungsfeld gesehen.

# Was wir von unseren Fokusgruppen lernen können?

## Im Performance Management gibt es kein „One Size Fits All“

- Wir haben auf Basis der Angaben der teilnehmenden Unternehmen die Fokusgruppen **erfolgreiche Unternehmen** und **leistungsorientierte Unternehmen** gebildet (siehe Seite 14). Überraschenderweise ergibt sich dabei eine Überschneidung von lediglich 22%, was verdeutlicht, dass herausragender wirtschaftlicher Erfolg nicht zwingend mit einer stark ausgeprägten Leistungsorientierung einhergehen muss.
- Vielmehr heben sich die **leistungsorientierten Unternehmen** in qualitativen Bereichen wie **Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Agilität und Innovationskraft** signifikant von den übrigen Unternehmen der Stichprobe ab. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten und im „War for Talent“ kann ein systematisches Leistungsmanagement jedoch ein Baustein sein, um zur Gruppe der besonders erfolgreichen Unternehmen aufzuschließen.
- **Erfolgreiche Unternehmen** zeichnen sich zwar überwiegend nicht durch einen besonderen Fokus auf systemische Leistungsdifferenzierung aus, heben sich aber durch **Klarheit** bezüglich **Leistungsdefinition, messbaren Leistungsindikatoren** und **Leistungskonsequenzen** vom Rest der Stichprobe ab.
- Es lassen sich zwar einige Parallelen in der Leistungskultur der beiden Fokusgruppen erkennen, wie bspw. eine größere **Veränderungsbereitschaft**, mehr **Risikobereitschaft** und ein höheres **Ambitionsniveau** im Vergleich zu den übrigen Unternehmen der Stichprobe. Insgesamt zeigen die Ergebnisse jedoch, dass es nicht die eine Lösung im Performance Management gibt. Entscheidend ist vielmehr die Ausgestaltung in Abhängigkeit der individuellen **strategischen Ausrichtung** und die **Passung zur Kultur** und dem **Leistungsverständnis** der Organisation – unabhängig davon, ob diese eher traditionelle oder moderne Tendenzen aufweisen.





# Aus der Studie abgeleitete Empfehlungen

1

## Schritt zurück und ganzheitlicher Blick

Der Ausgangspunkt sollte stets auf Inputfaktoren wie der Kultur, dem Geschäftsmodell, wichtigen Wertehelern sowie den strategischen Zielen der Organisation basieren. Daraus abgeleitet, ist es entscheidend, ein klares und einheitliches Verständnis der Leistungsansprüche und -erwartungen für die gesamte Organisation zu etablieren – unabhängig von traditionellen oder klassischen Tendenzen. Nur so entfalten die Systeme ihre volle Wirkung im Sinne der Ausrichtung.

2

## Ineinandergreifende Bausteine entfalten Wirkung

Eine klare Prozessstruktur, eine transparente Definition von Anforderungen und Erwartungen sowie eine ganzheitliche Betrachtung im Rahmen von Beobachtung und Beurteilung sollten in klaren, nachvollziehbaren Konsequenzen münden. Dabei ist stets sicherzustellen, dass diese Faktoren mit den übergeordneten Zielen der Organisation in Einklang stehen. One Size Fits All ist ein Trugschluss.

3

## Führung ist der Schlüssel zum Erfolg

Ohne Führungskräfte, die das Modell als Steuerungsinstrument begreifen und anwenden, kann selbst das beste System nicht seine volle Wirksamkeit entfalten. Einheitliche State-of-the-Art-Werkzeuge inklusive regelmäßiger Schulungen sind für eine einheitliche Anwendung unabdingbar. Führungskräfte spielen zudem eine zentrale Rolle bei mutigen Entscheidungen, dem Schaffen einer positiven Leistungskultur sowie bei der Motivation und Entwicklung von engagierten Mitarbeitenden.

4

## Digitalisierung als Hebel, aber Vorsicht vor starren Standards

Technologische Systeme können nachweislich die Wirkung von Performance-Management-Systemen steigern, insbesondere im Hinblick auf Chancengleichheit und die lückenlose Dokumentation. Nicht zuletzt im Zusammenhang mit Equal Pay sollte regelmäßig geprüft werden, welche Lösungen wirklich in der Lage sind, unternehmens-individuelle Lösungen wirkungsvoll abzubilden und an welchen Stellen systemische Standardisierung eher kontraproduktiv wirken kann.

5

## KI als Treiber und Werkzeug verstehen

Obwohl Künstliche Intelligenz derzeit nicht im großen Maßstab in den Performance Systemen Anwendung findet, gilt es, die Entwicklungen im Blick zu behalten. KI kann als Effizienztreiber fungieren, der die regelmäßige Anpassung von Leistungserwartungen an Mitarbeitende zur Folge haben kann. Darüber hinaus kann KI zunehmend in einzelnen oder mehreren Prozessschritten in die System- und Prozesslösungen Einzug erhalten – es gilt hier am Puls der Zeit zu bleiben.



# Das Kienbaum Performance Management Modell verzahnt die organisationale und People Performance Perspektive für eine effektive Leistungssteuerung

Vier zentrale Kategorien des Kienbaum Performance Management Modells können helfen, um sich dem vielseitigen Thema strukturiert zu nähern:

## Input

Betrachtung elementarer Einflüsse der Unternehmung. Untersuchung von Strategie, Geschäftsmodell, (heutige & künftige) Werthebel und Kultur als Inputfaktoren für das Performance Management.

## Organisational Performance

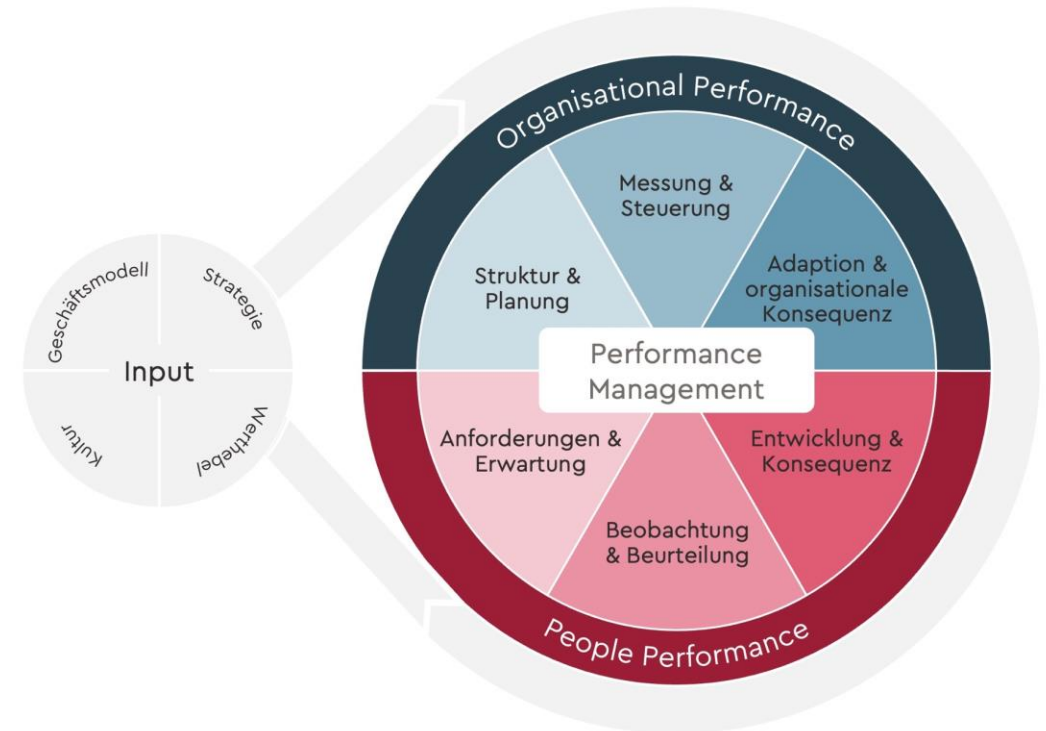
Blick auf die Unternehmensseite von Performance Management. Wie ist das Unternehmen strukturiert und wie funktioniert es in der Ablauforganisation? Welche KPIs werden genutzt und welche Veränderungsprozesse sind akut?

## People Performance

Behandlung der Peopleseite von Performance. Was für Anforderungen werden an die Mitarbeitenden gestellt und wie werden diese bewertet? Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Leistung der Mitarbeitenden?

## Performance Management

Steuerung der Elemente des Performance Management Prozesses durch verschiedene Rollen/Verantwortlichkeiten und Instrumente im zeitlichen Ablauf des Geschäftsjahres.



# Teilnehmende Unternehmen und Fokusgruppen



# Die circa 400 Teilnehmenden repräsentieren unterschiedliche Ebenen und Unternehmensstrukturen

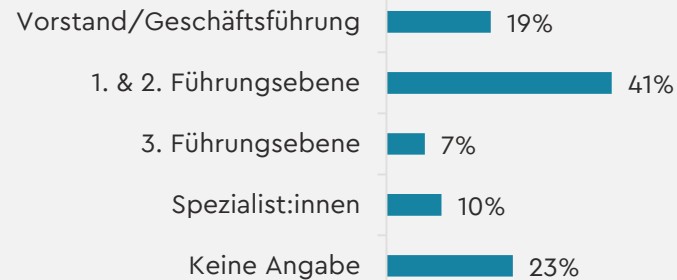
379\*

Teilnehmer:innen

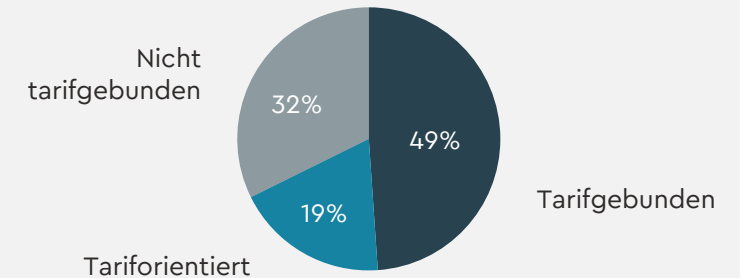
haben zwischen Mai und Juli 2024 an der Studie teilgenommen



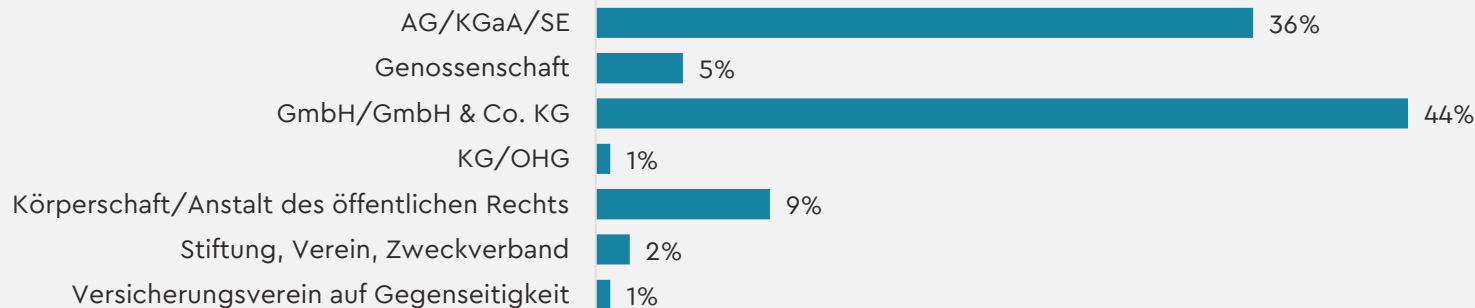
## Funktion



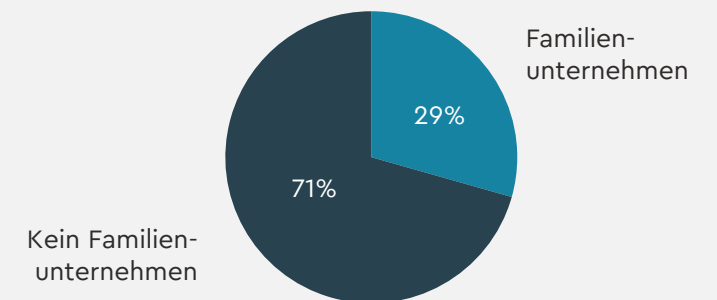
## Tarifbindung



## Rechtsform

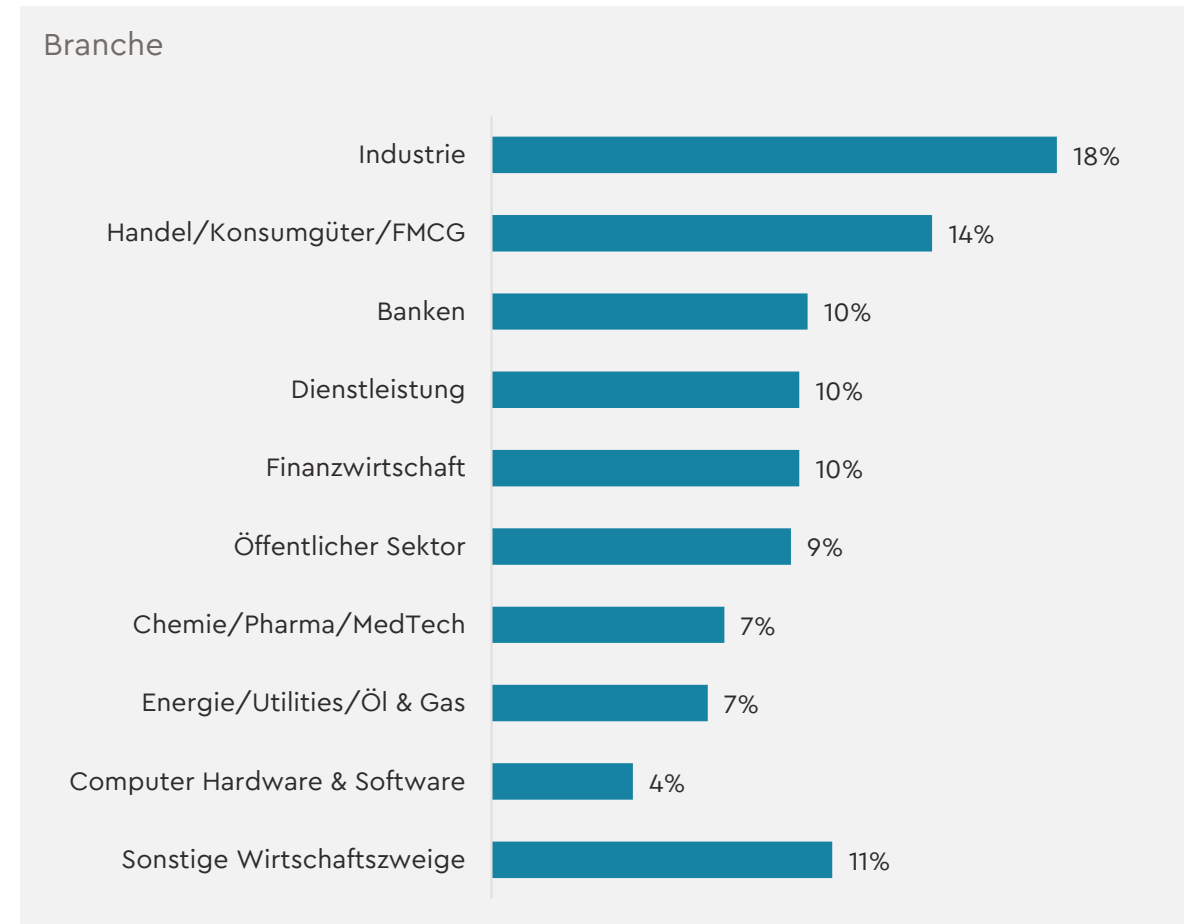
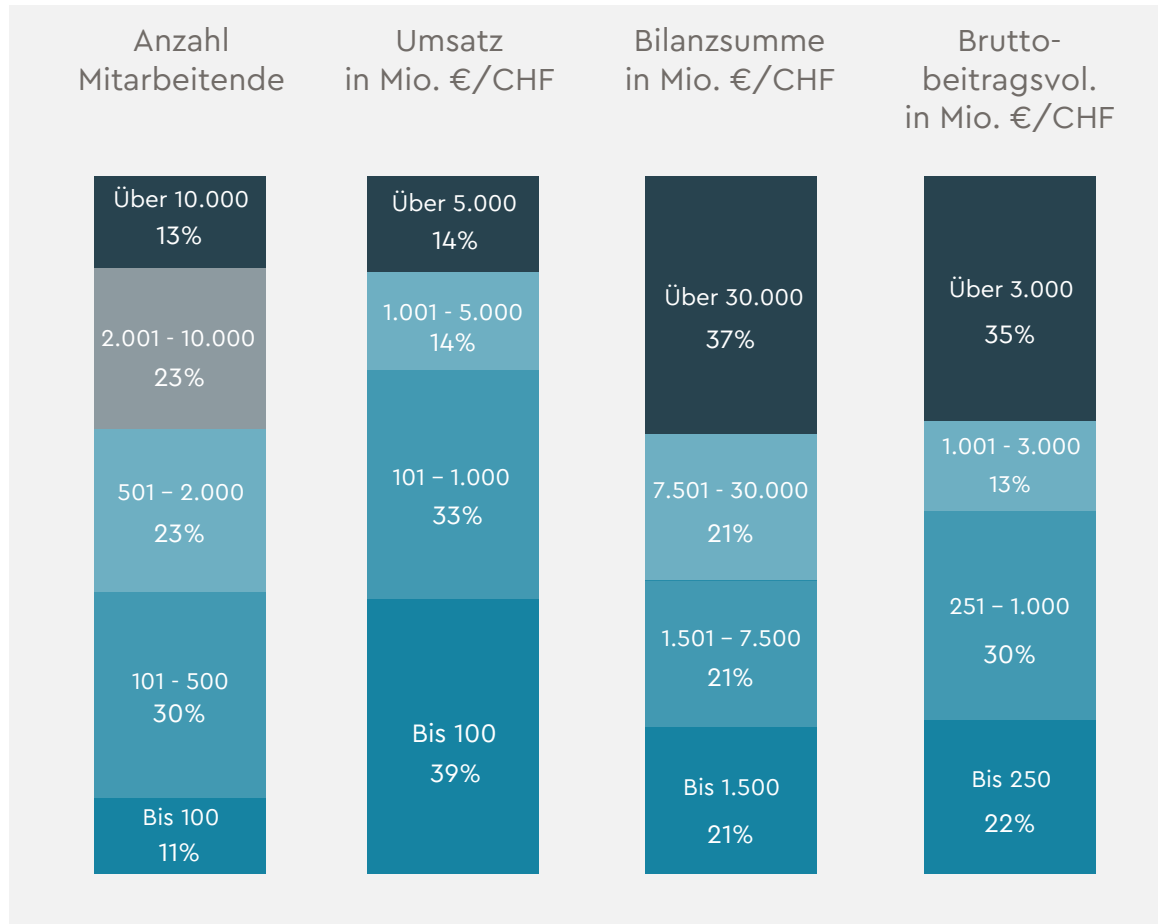


## Familienunternehmen

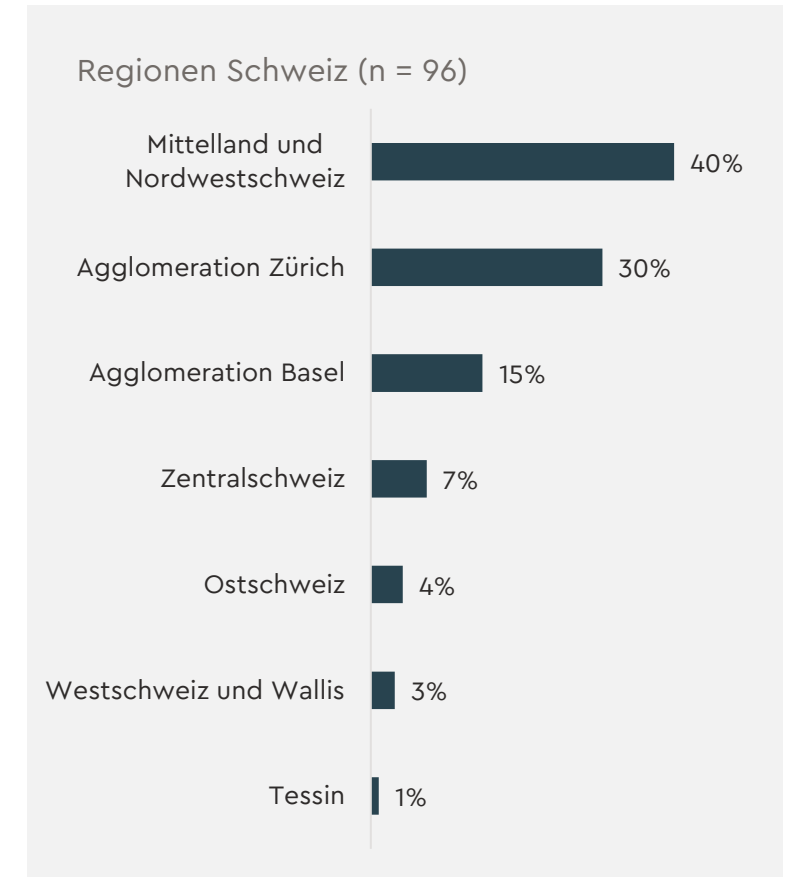
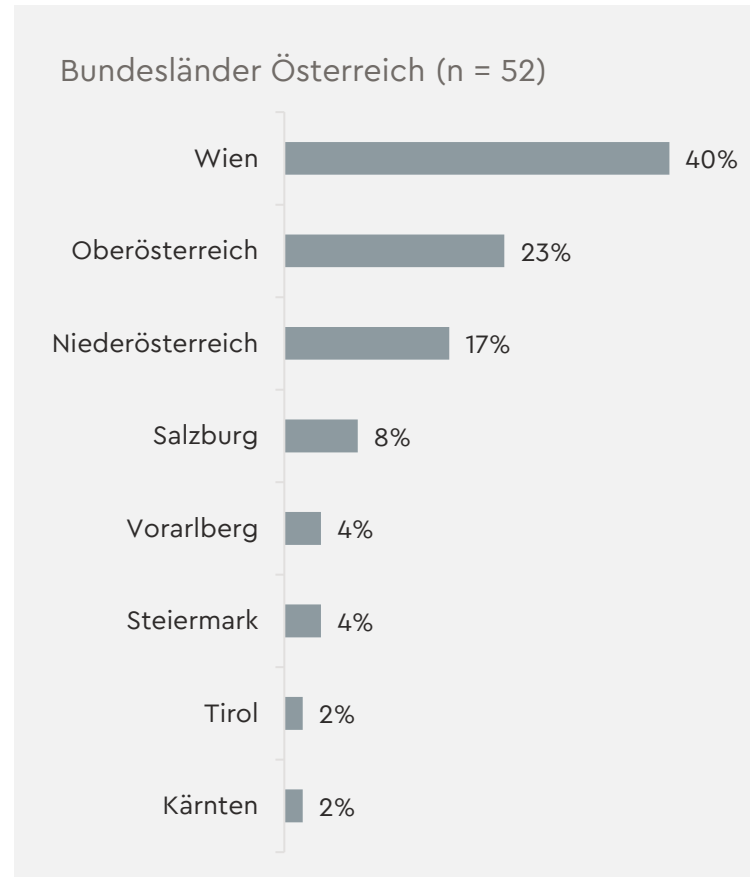
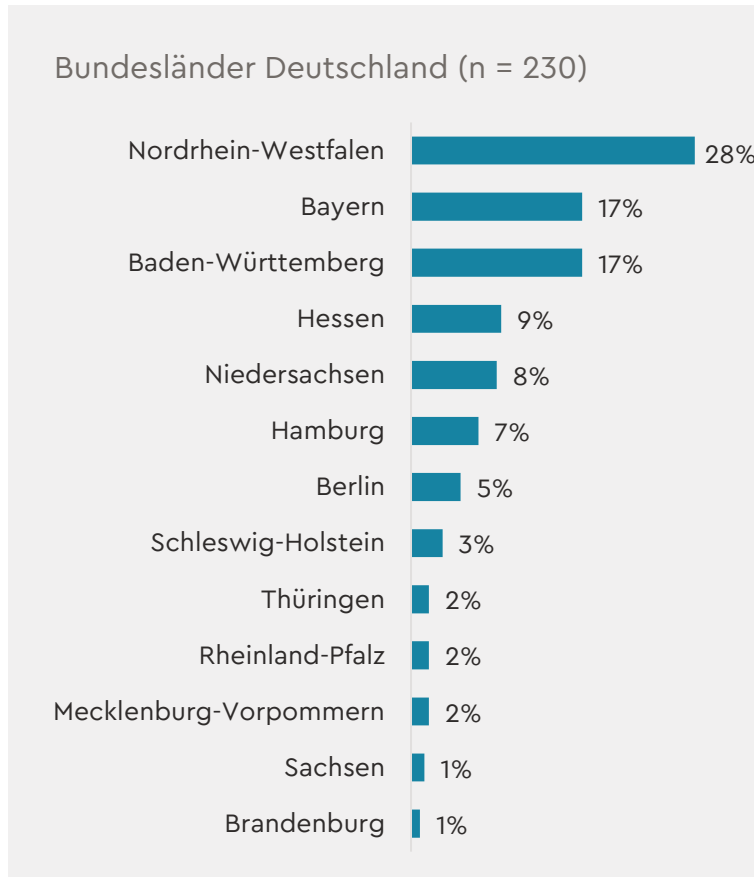


\* Die Kapitel E und F wurden im Rahmen der optionalen Zusatzbefragung von 39 % der Studienteilnehmenden beantwortet. Hinsichtlich der demographischen Eigenschaften ergeben sich keine signifikanten Unterschiede von der Gesamtstichprobe.

# Die Studienergebnisse spiegeln einen breiten Querschnitt über verschiedene Größenklassen und Branchen wider



## Teilnehmende der Studie kommen aus der DACH-Region und repräsentieren verschiedene Bundesländer und Regionen in ihrem jeweiligen Land\*



\* Sonstiges: n = 1.

# Fokusgruppen: erfolgreiche Unternehmen und leistungsorientierte Unternehmen

Für die Auswertung haben wir zwei Fokusgruppen definiert, um die wesentlichen Unterschiede zur übrigen Stichprobe herauszuarbeiten. Wir haben auf der einen Seite **erfolgreiche Unternehmen** und auf der anderen Seite **leistungsorientierte Unternehmen** separat betrachtet, die wir wie folgt operationalisiert haben:



## **Erfolgreiche Unternehmen** (n = 45\*)

Jene Unternehmen, die angeben, ihre gesetzten Ziele im vergangenen Jahr übertroffen zu haben (A2.1), eine Wachstumsprognose für die Zukunft angeben (A2.2) und sich in den Dimensionen Umsatzwachstum, Rentabilität und Innovation besser einschätzen als der Wettbewerb (A2.3).



## **Leistungsorientierte Unternehmen** (n = 45\*)

Jene Unternehmen, die sich gegenüber dem Wettbewerb und der Gesamtwirtschaft als leistungsorientierter (B1) einschätzen und stringente und konsequente Rahmenbedingungen für Leistung schaffen (B4).

\* Ein Unternehmen kann sowohl ein Erfolgreiches Unternehmen als auch ein Leistungsorientiertes Unternehmen sein (n=10).

# A Aktuelle Debatte rund um Leistung und wirtschaftliche Lage





# Leistungsdilemma: Bedarf nach Mehrarbeit trifft auf Freizeitorientierung

- Während gegenüber den **Rahmenbedingungen** für Leistungsfähigkeit im DACH-Wirtschaftsraum überwiegend **pessimistische Erwartungshaltungen** bestehen, erwartet die **Mehrheit** der teilnehmenden Unternehmen für sich eine **stabile** oder **optimistische Entwicklung** in den nächsten Jahren.
- Aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen **wird die Leistungsfähigkeit** und Produktivität der Unternehmen massiv **durch Regulierungen gehemmt**. Das lange geltende **Modell, dass Produktivitätsfortschritte Arbeitszeitverkürzungen ausgleichen**, geht für die Studienteilnehmenden **nicht (mehr) auf**. Es wird vielmehr eine Situation gezeichnet in der **Fachkräftemangel und der Bedarf nach Mehrarbeit auf Arbeitnehmende** treffen, die **eher weniger als mehr arbeiten** möchten.
- Gestützt wird dieses Bild durch die zunehmend angespanntere gesamtwirtschaftliche Lage, die einhergeht mit einer weiterhin hohen prognostizierten Gehaltsentwicklung von 3,8% und 4,2% in Deutschland und Österreich für das Jahr 2025\*.
- Der Einfluss auf die **Leistungsbereitschaft** von Arbeitnehmenden wird von unseren Studienteilnehmenden weit stärker in einem **klaren Leistungsmanagement** in Verbindung mit guter **Führung, Feedback, Engagement** und dem **Feiern von Erfolgen** gesehen, **als in innovativen Arbeitszeitformaten und Work-Life-Balance**.
- Bei Fragen der Marktpositionierung sehen sich **leistungsorientierte Unternehmen** im Vergleich zum Wettbewerb hinsichtlich ihrer Innovationskraft, Agilität, Arbeitgeberattraktivität sowie Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit signifikant besser aufgestellt.

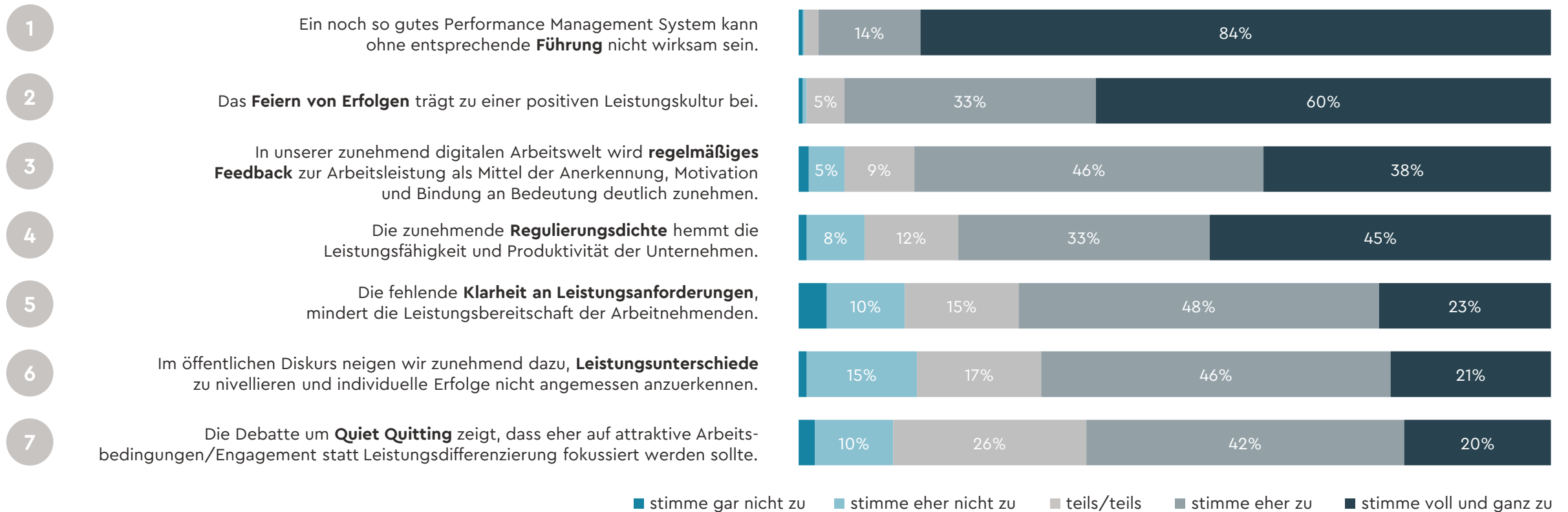
\* Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2025; in der Schweiz zeigt sich ein moderateres Bild mit 1,6%



# Teilnehmende messen insbesondere den Themen Führung, Feiern von Erfolgen und Feedback eine hohe Bedeutung und positive Wirkung im Leistungsmanagement zu

## A1 Aktuelle Debatte rund um Leistung (1/2)

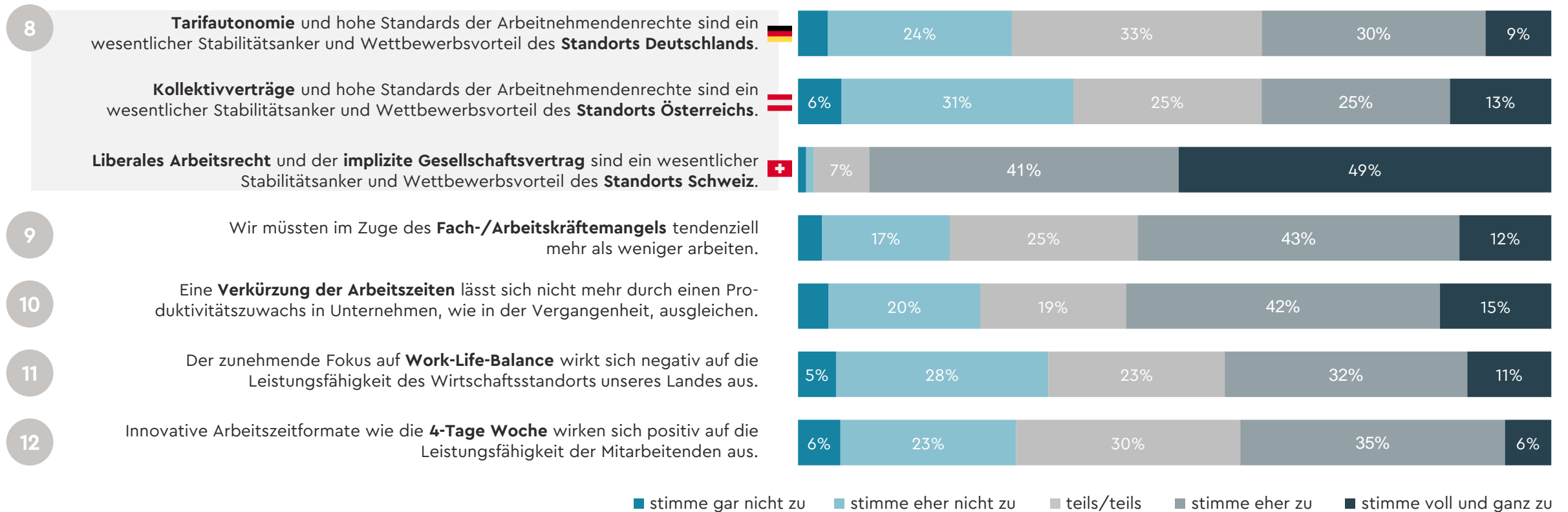
Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



# Arbeitszeitreduzierung und Fokus auf Work-Life-Balance wird überwiegend als negativ für die Leistung von Wirtschaft und Mitarbeitenden gesehen

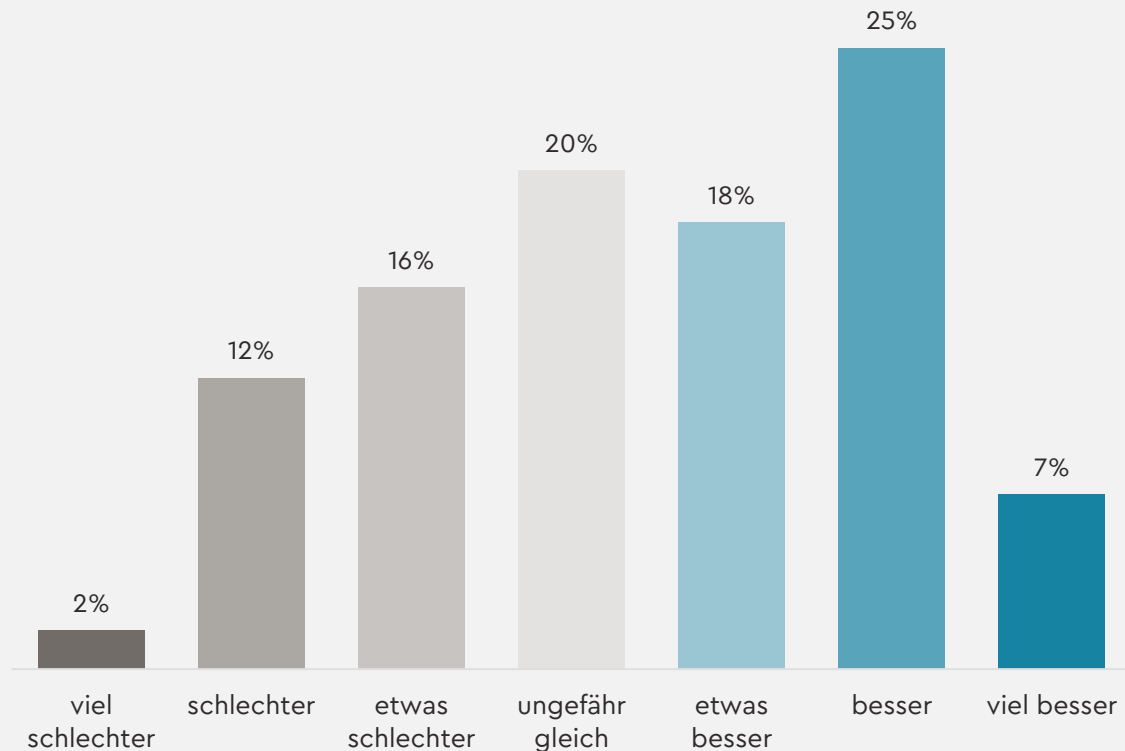
## A1 Aktuelle Debatte rund um Leistung (2/2)

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

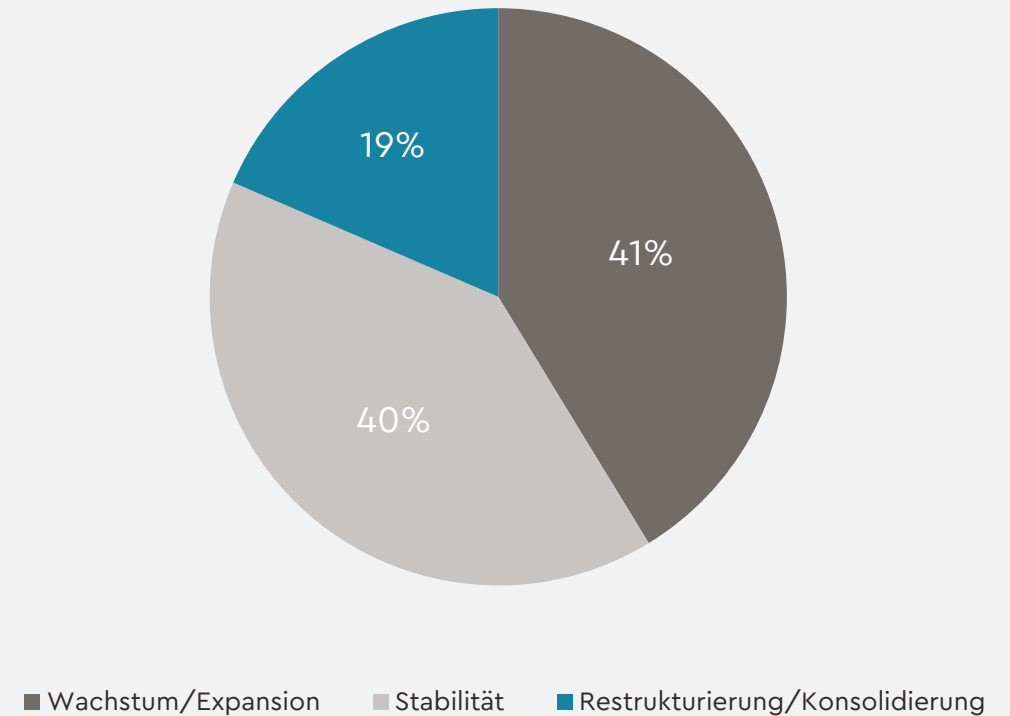


## Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen hat trotz schwieriger Rahmenbedingungen stabile oder optimistische Erwartungen für die nächsten Jahre

**A2.1 Rückblick:** Wie beurteilen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens für das letzte Geschäftsjahr im Vergleich zu den gesetzten Zielen?



**A2.2 Ausblick:** Wie bewerten Sie kurzfristig (in 1 bis 2 Jahren) den wirtschaftlichen Ausblick Ihres Unternehmens?



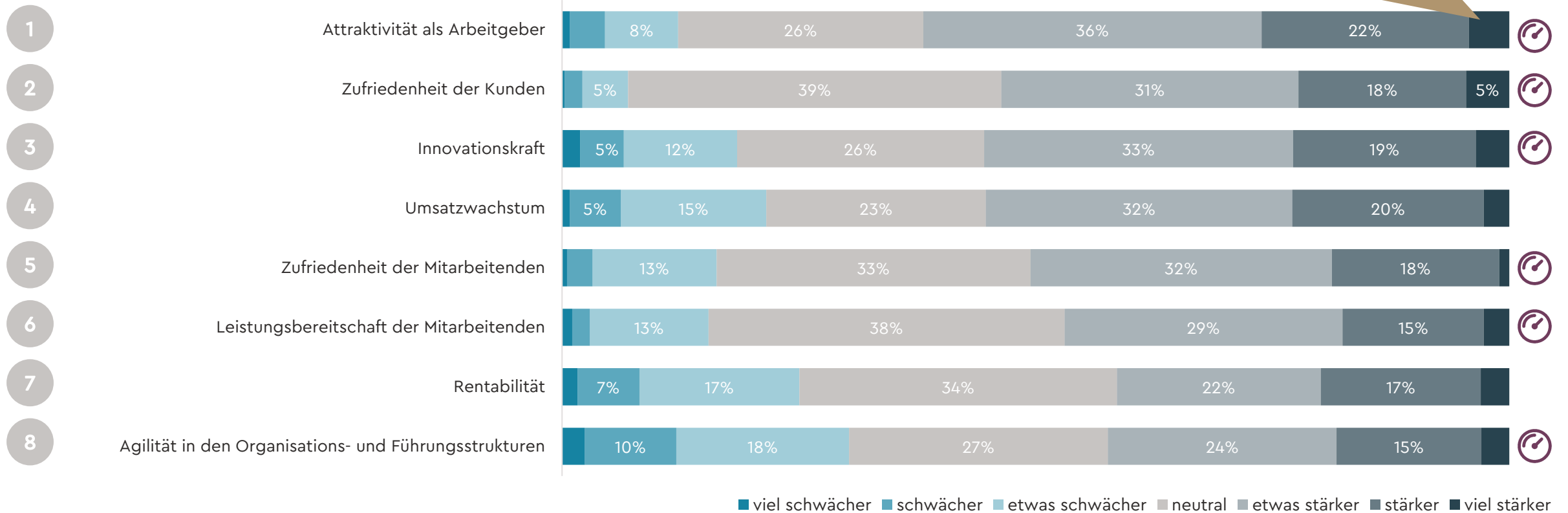
# Die Teilnehmenden schätzen insbesondere die eigene Arbeitgeberattraktivität und Kundenzufriedenheit im Wettbewerbsvergleich als höher ein

## A2.3 Eigener Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb

Wie schätzen Sie die aktuelle Lage Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern ein?



**Leistungsorientierte Unternehmen** sehen sich im Vergleich zum Wettbewerb hinsichtlich Innovationskraft, Agilität, Arbeitgeberattraktivität sowie Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit signifikant besser aufgestellt.

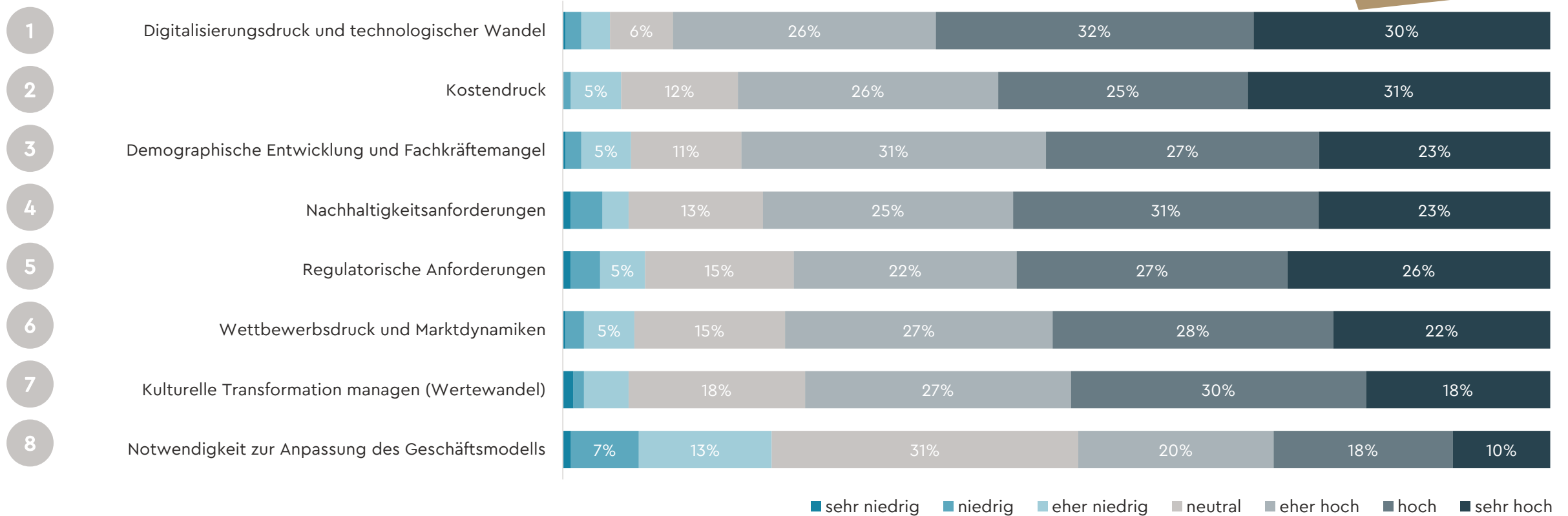


# Die teilnehmenden Unternehmen sehen vielfältige Markt- und Umfeldherausforderungen mit ähnlicher Intensität

## A2.4 Zentrale unternehmerische Herausforderungen

Wo sehen Sie kurzfristig (in 1 bis 2 Jahren) die zentralen unternehmerischen Herausforderungen Ihres Unternehmens?

Unternehmen mit **Tarifbindung** berichten von einer signifikant stärkeren Betroffenheit durch Herausforderungen wie Kostendruck, Digitalisierungsdruck, demographische Entwicklungen, Wertewandel sowie regulatorische und Nachhaltigkeitsanforderungen



# B Kulturelle Rahmenbedingungen des Performance Managements





# Führungs- statt Leistungsproblem: Fehlen von Leistungsverständnis und Befähigung

- Performance Management Systeme sind ein Spiegelbild der gewünschten Leistungs- und Führungskultur in Unternehmen. Die Systeme definieren die Grundhaltungen für Leistung, steuern mit den (Führungs-) Instrumenten Verhalten und lenken Entscheidungen.
- Die teilnehmenden **Unternehmen schätzen sich** im Vergleich zum Wettbewerb und zum Gesamtmarkt **tendenziell als leistungsorientierter ein**. Insgesamt wird deutlich, dass es **keine einheitliche Definition von Leistung** im Markt gibt und diese **stets durch die jeweilige Unternehmensperspektive** geprägt ist.
- **Teamfokus, Zusammenarbeit** und die Ausrichtung auf **Wirtschaftlichkeit** sind **fest** in der Leistungskultur der Unternehmen **verankert**, wobei keine signifikanten Unterschiede in der Ausprägung zwischen unseren Fokusgruppen erkennbar sind.
- Die Leistungskultur **erfolgreicher und leistungsorientierter Unternehmen** zeichnet sich durch ein **höheres Ambitionsniveau** sowie **eine größere Veränderungs- und Risikobereitschaft** im Vergleich zu den übrigen Unternehmen aus, obwohl die gesamte Stichprobe insgesamt eine hohe Sicherheitsorientierung auszeichnet. Die Vernachlässigung oder das Fehlen dieser Aspekte zu Gunsten von Sicherheit, Stabilität und „realistischen“ Zielen kann der Entfaltung von Performance entgegenwirken und zu einem Leistungsproblem werden.
- Entscheidend für die **erfolgreicheren Unternehmen** ist insbesondere, neben den genannten Grundhaltungen, auch die Umsetzung der Leistungskultur durch die Sicherstellung eines einheitlichen Leistungsverständnisses in der Führungsebene und der Anwendung der Instrumente für die Umsetzung.
- Dennoch zeigt sich übergreifend eine erhebliche Lücke in der unternehmerischen Praxis: Trotz der vermuteten positiven Wirkungen guter Führung werden Führungskräfte mehrheitlich **unzureichend befähigt** und verfügen über **kein modernes Instrumentarium**, um Leistung einheitlich zu steuern.



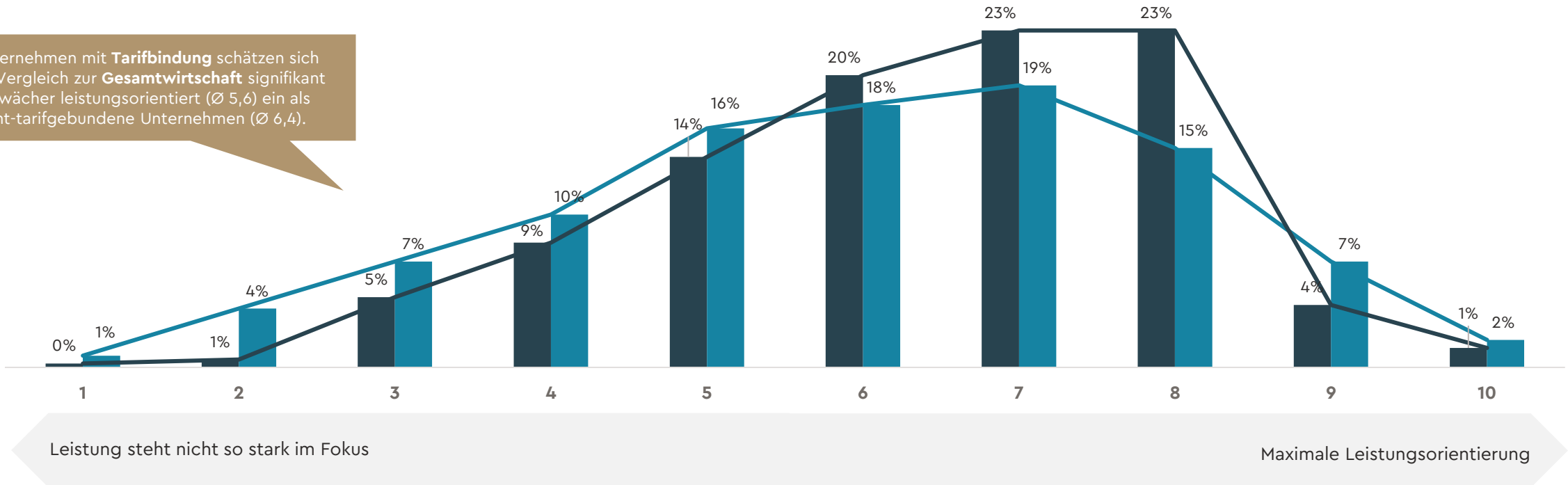
# Die Mehrheit der Teilnehmenden schätzt sich verglichen mit dem direkten Marktumfeld und der Gesamtwirtschaft als stärker leistungsorientiert ein

## B1 Leistungsorientierung der Organisation

Auf einer Skala von 1 bis 10: Als wie stark ausgeprägt schätzen Sie die Leistungsorientierung in Ihrem Unternehmen im Vergleich...

■ ...zum direkten Marktumfeld ein. ■ ...zur Gesamtwirtschaft ein.

Unternehmen mit **Tarifbindung** schätzen sich im Vergleich zur **Gesamtwirtschaft** signifikant schwächer leistungsorientiert ( $\bar{x}$  5,6) ein als nicht-tarifgebundene Unternehmen ( $\bar{x}$  6,4).



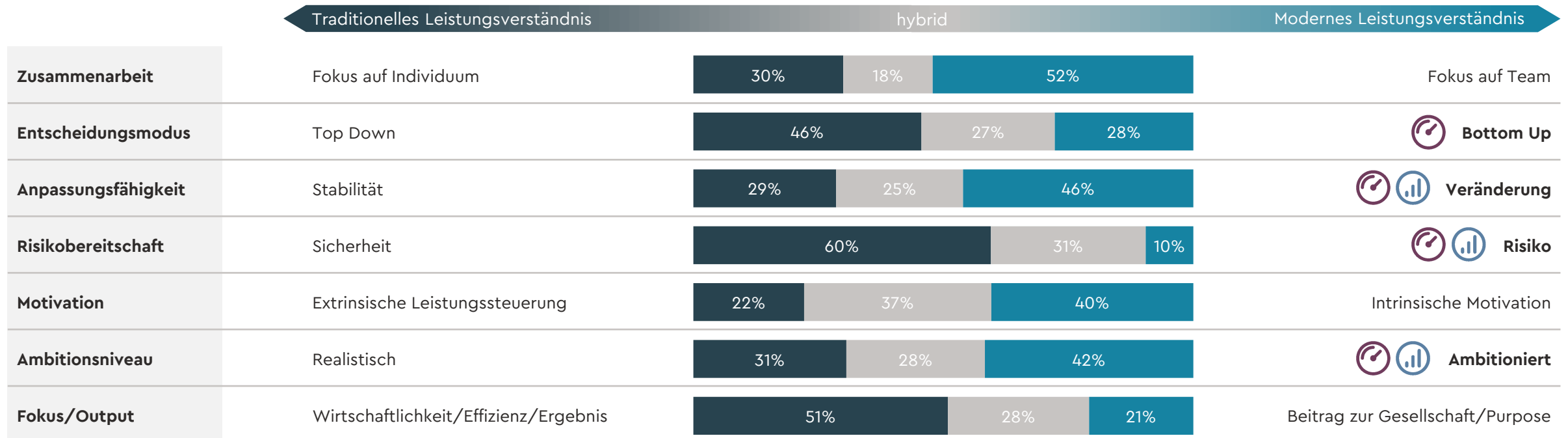
# Unternehmen fokussieren sich in Bezug auf ihre Leistungskultur vor allem auf Teamorientierung, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit

## B2 Leistungskultur im Unternehmen

Welche Grundhaltung in Bezug auf die Leistungskultur Ihres Unternehmens trifft eher zu?\*



Erfolgreiche und leistungsorientierte Unternehmen stellen sich hinsichtlich **Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft** und **Ambitionsniveau** signifikant moderner auf als andere Unternehmen.



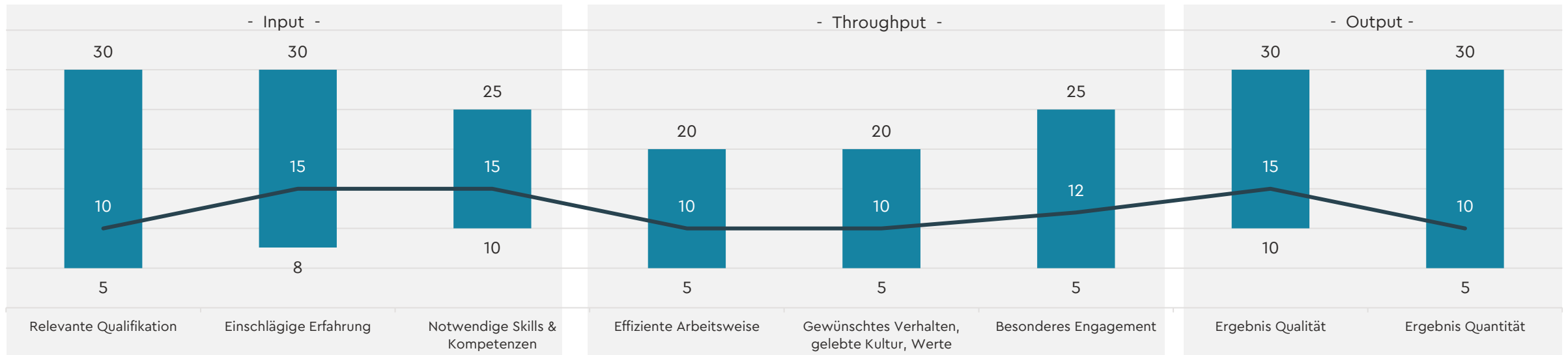
\* Erhebung über Fünferskala als Tendenz zwischen beiden Extremen. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Ausprägungen 1+2 sowie 4+5 zusammengefasst.

# Es gibt nicht das EINE Leistungsverständnis – die Unternehmen setzen unterschiedliche Schwerpunkte je nach Input-, Throughput & Output-Dimension

## B3 Leistungsverständnis der Organisation

Welche Facetten, die auf Leistung einzahlen, werden in Ihrem Unternehmen materiell und/oder immateriell belohnt? (Verteilung von 100 Punkten)

Gewicht der einzelnen Facetten am Gesamtleistungsverständnis (je 10. Perzentil, Median, 90. Perzentil)



- 4,6 Pkt.

- 5,6 Pkt.

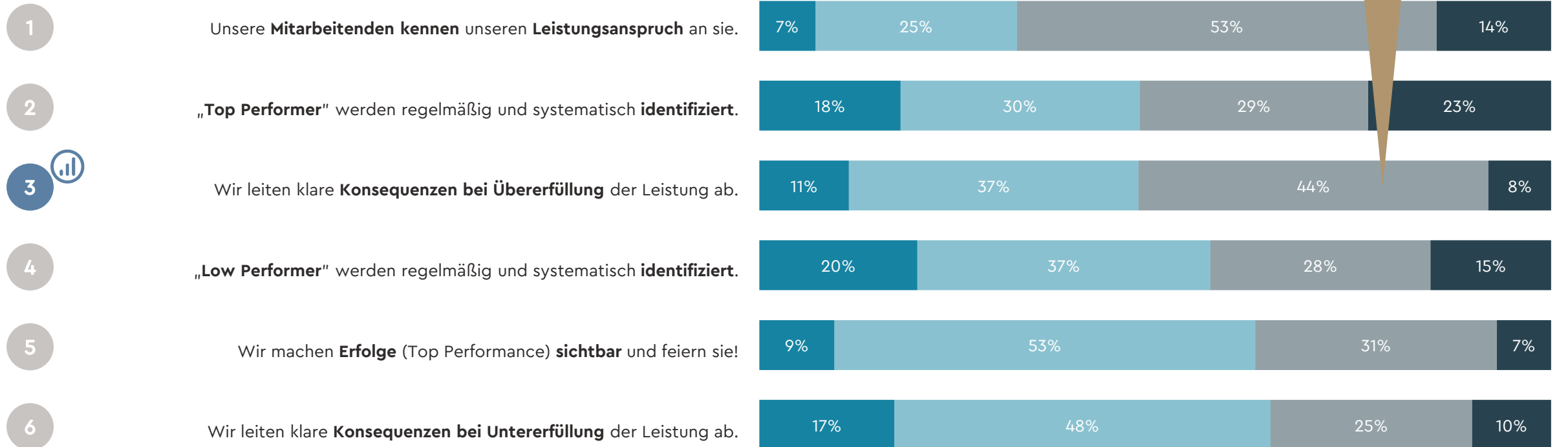
Leistungsorientierte Unternehmen legen signifikant weniger Wert auf Inputfaktoren wie relevante Qualifikation und Erfahrung

In der Gesamtstichprobe wird den Aspekten **relevante Qualifikation, besonderes Engagement und Ergebnis Qualität** am häufigsten das größte Gewicht zugesprochen. Unternehmen mit Tarifbindung legen signifikant mehr Wert auf „Besonderes Engagement“ (Ø 17,4) als die übrigen Unternehmen (Ø 13,7) .

# Obwohl Leistungserwartungen für die Mehrheit transparent sind, erfolgt im Großteil der Unternehmen kein systematisches Top und Low Performance Management

## B4 Umgang mit dem Leistungsverständnis (1/2)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?



Erfolgreiche Unternehmen leiten signifikant eher klare Konsequenzen aus der Übererfüllung des Leistungsanspruchs ab als die übrigen Unternehmen.



**Hinweis:** Leistungsorientierte Unternehmen heben sich in allen Aspekten von B4 signifikant von der übrigen Stichprobe ab. Da dieses Merkmal die Grundlage für den Zuschnitt dieser Fokusgruppe darstellt, werden die Abweichungen nicht zusätzlich je Item ausgewiesen.

■ nein ■ eher nein ■ eher ja ■ ja

# Führungs- statt Leistungsproblem: Dem Großteil der Führungskräfte fehlen ein einheitliches Leistungsverständnis sowie adäquate Methoden der Umsetzung

## B4 Umgang mit dem Leistungsverständnis (2/2)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?

7 

Alle Führungskräfte kennen unsere gemeinsame **Definition von „Leistung“**

8 

Unseren Führungskräften steht ein state-of-the-art **Instrumentarium** zur **Umsetzung** unserer Leistungskultur zur Verfügung.

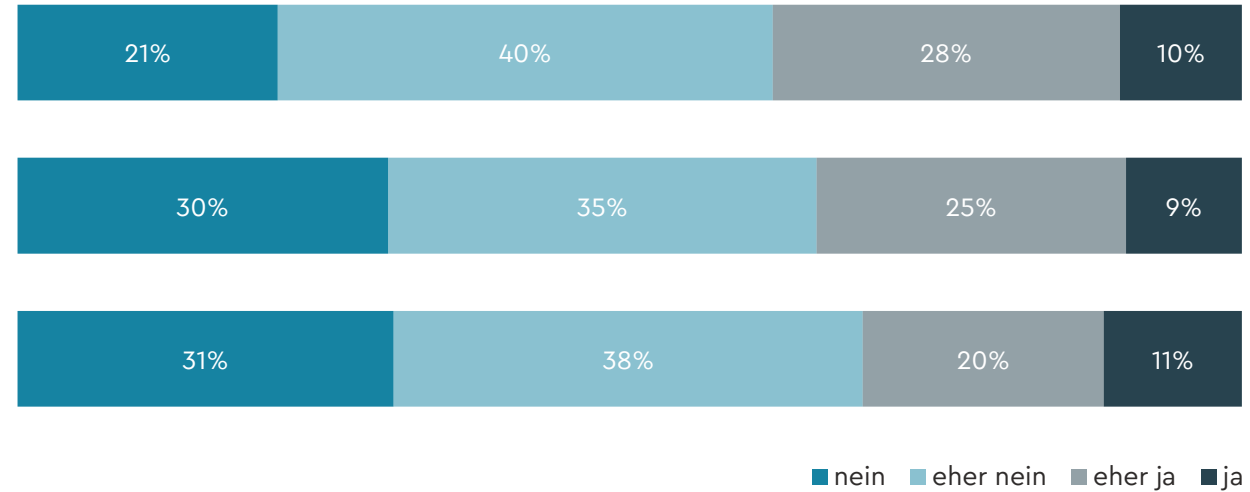
9

**Führungskräfte** werden hinsichtlich unseres Leistungsverständnisses **geschult**.

Mehr als 80 % der Teilnehmenden geben an, dass Performance Management Systeme ohne gute Führung nicht wirksam sein können (vgl. Frage A1). Im klaren Gegensatz dazu erscheinen die tatsächlichen Maßnahmen in der Praxis: **Nur ca. ein Drittel** der befragten Unternehmen stellt ihren Führungskräften **moderne Instrumente** oder entsprechende **Schulungen** zur Verfügung, um ein einheitliches Leistungsverständnis sicherzustellen.



In **Erfolgreichen Unternehmen** kennen die Führungskräfte (signifikant) häufiger die **gemeinsame Definition von Leistung** und bekommen ein entsprechendes **Instrumentarium** zur Umsetzung an die Hand als in anderen Unternehmen.



**Hinweis: Leistungsorientierte Unternehmen** heben sich in allen Aspekten von B4 signifikant von der übrigen Stichprobe ab. Da dieses Merkmal die Grundlage für den Zuschnitt dieser Fokusgruppe darstellt, werden die Abweichungen nicht zusätzlich je Item ausgewiesen.

# Erfolge und Top Performance zu feiern ist bisher kein Marktstandard – Unternehmen finden jedoch über Bekanntmachung, Prämien und Awards vielfältige Formate

## B5 Top Leistung sichtbar machen

Wie machen Sie Top Performance sichtbar? Wie feiern Sie Erfolge? (Mehrfachnennungen möglich)



\* Erhebung über Freitextfeld. Im Rahmen der qualitativen Auswertung wurden Kategorien gebildet und die Antworten diesen zugeordnet.

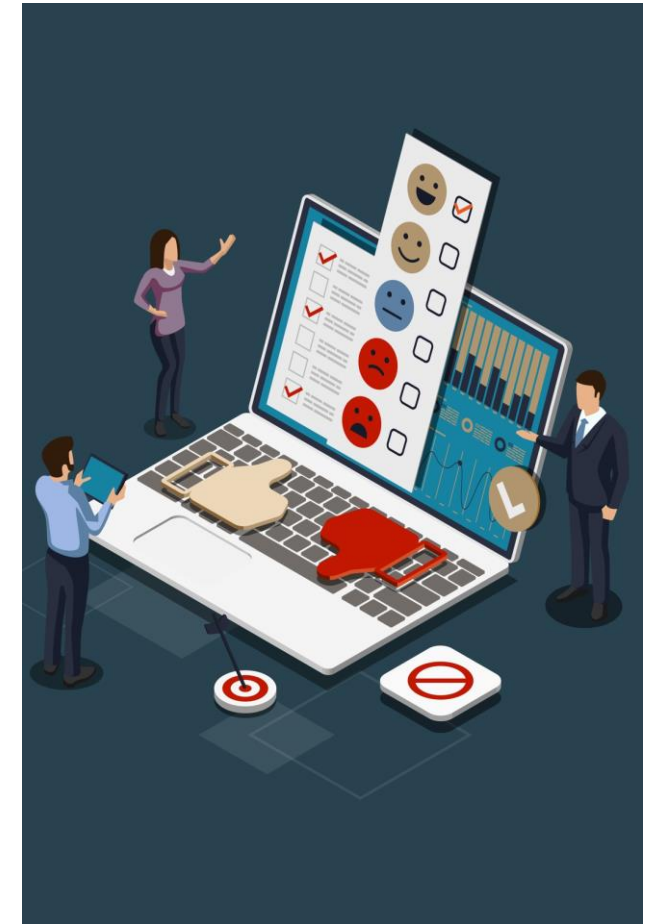


# C Trends: Aktuelle Ausgestaltung und Veränderungen im Performance Management



## Bewährte Modelle vs. modernen Trends folgen – Welche Richtung ist die richtige?

- Performance Management Systeme setzen einen zunehmenden Fokus auf die Mehrperspektivität in der Ausgestaltung.
- Die Integration von Mehrperspektivität zeigt sich in der Definition ganzheitlicher Erwartung (Verhalten, Potenzial, Ergebnisse etc.) und die darauffolgende Bewertung aus unterschiedlichen Perspektiven, welche dann in monetären und nicht-monetären Konsequenzen resultiert.
- **Leistungsorientierte** und **erfolgreiche Unternehmen** beziehen die Vergangenheit wie auch Zukunft in die Leistungsbetrachtung ein und führen regelmäßig Gespräche mit ihren Mitarbeitenden.
- **Leistungsorientierte Unternehmen** beziehen zudem auch in die Erfolgsbeurteilung mehrere Perspektiven ein und verknüpfen die Zielsetzungen mit den strategischen Zielsetzungen der Gesamtorganisation.
- Ein Performance-Management-System kann Mitarbeitende in die falsche Richtung steuern und zum Leistungsproblem für die Organisation werden, wenn strategische Unternehmensziele nicht in die Leistungsbewertung einbezogen werden und die Performance nur anhand einzelner, individueller Aspekte beurteilt wird.
- Hinsichtlich der zugespitzten Frage „Tradition vs. Moderne“ lohnt sich ein Blick in beide Welten – die Mischung macht's, wobei man in einer modernen Arbeitswelt mittlerweile nur noch schwer ignorieren kann, dass das komplexe Thema Leistung umfassend definiert, beurteilt und entwickelt werden sollte.



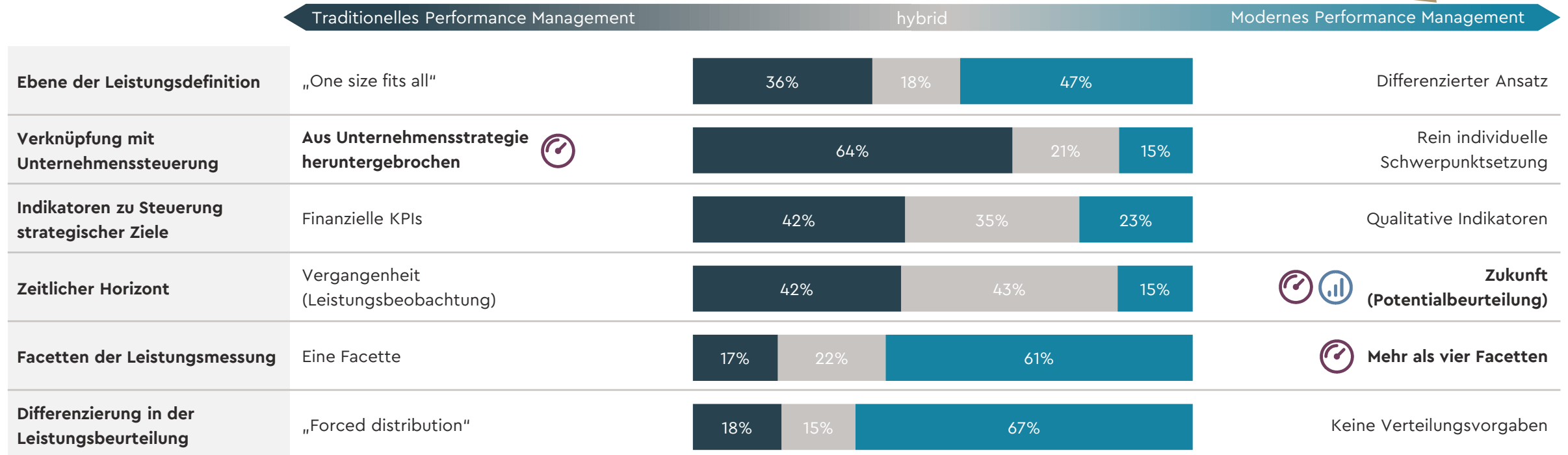
# Leistungsorientierte Unternehmen definieren Performance auf Basis von mehreren Kriterien und leiten diese gezielter von den Gesamtzielen ab

## C1 Einschätzung zum Status Quo (1/2)

Was sind Grundausrichtungen des Performance Managements in Ihrem Unternehmen entlang folgender Designkriterien?\*



**Erfolgreiche Unternehmen** grenzen sich signifikant ab und betrachten im Rahmen des Performance Managements eine **ausgewogene Mischung aus Vergangenheit und Zukunft**, wohingegen die übrigen Unternehmen eher zum Vergangenheitsbezug tendieren.



\* Erhebung über Fünferskala als Tendenz zwischen beiden Extremen. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Ausprägungen 1+2 sowie 4+5 zusammengefasst.

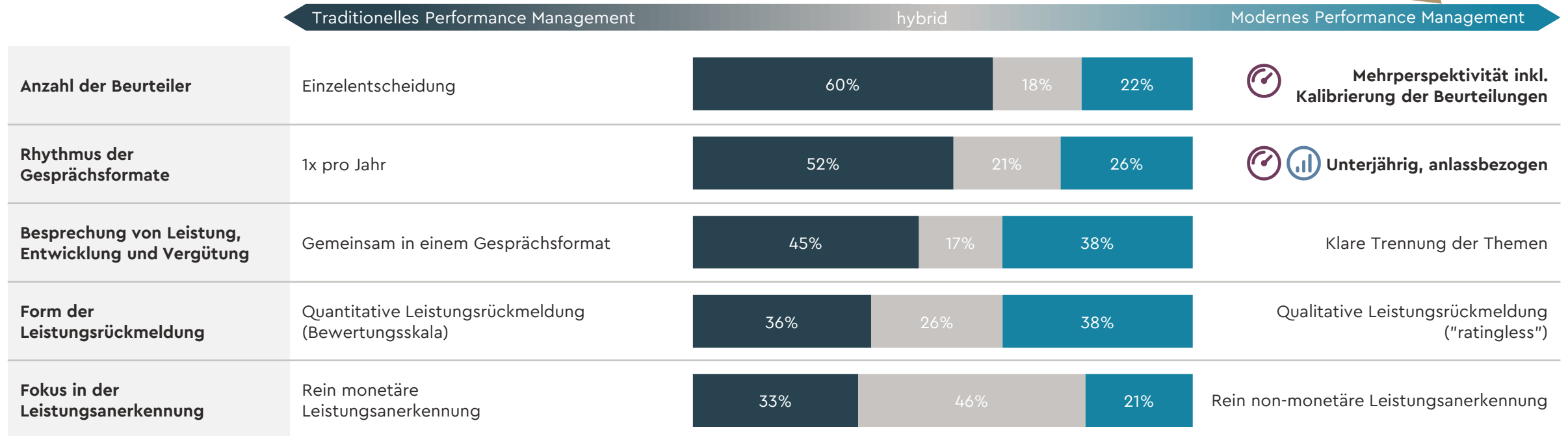
# Der Klassiker „Führungskraft entscheidet einmal im Jahr“ dominiert weiterhin, während leistungsorientierte Unternehmen häufiger im Gremium kalibrieren

## C1 Einschätzung zum Status Quo (2/2)

Was sind Grundausrichtungen des Performance Managements in Ihrem Unternehmen entlang folgender Designkriterien?\*



Auch **leistungsorientierte Unternehmen** grenzen sich signifikant ab, indem sie bei der Beurteilung von Performance eher hybrid aufstellen bzw. auch auf mehrperspektivische Ansätze zurückgreifen, wohingegen die übrigen Unternehmen eine klarere Tendenz in Richtung Einzelentscheidung aufweisen.



\* Erhebung über Fünferskala als Tendenz zwischen beiden Extremen. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Ausprägungen 1+2 sowie 4+5 zusammengefasst.

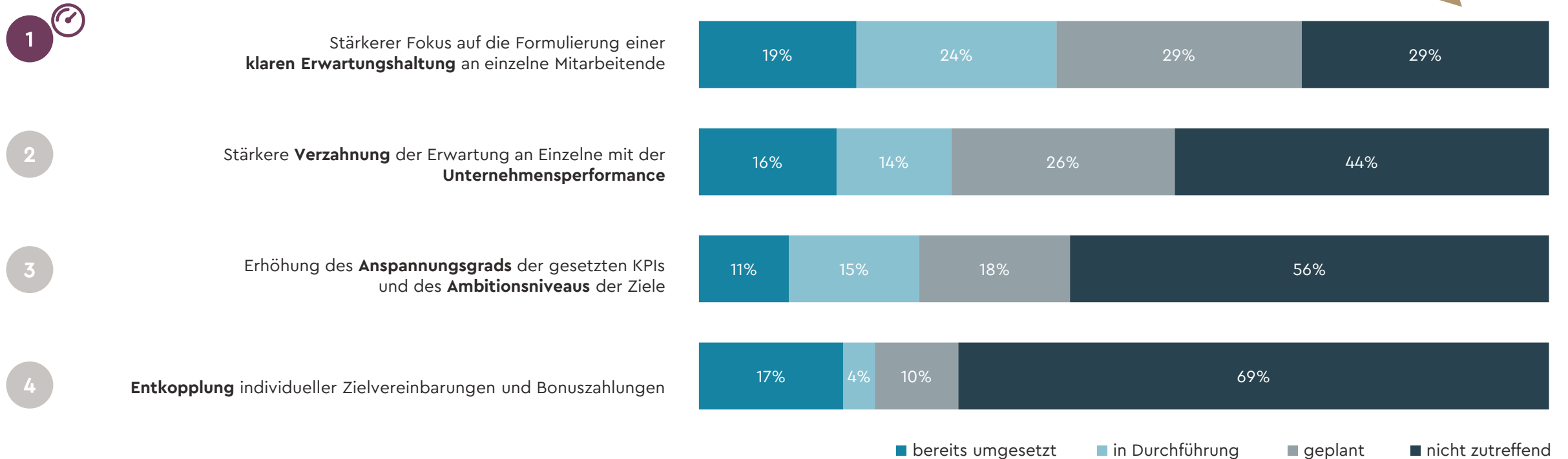
# Viele der befragten Unternehmen setzen sich mit der Schärfung klarer Erwartungshaltungen an Mitarbeitende auseinander

## C2.1 Performance Management: Anforderung & Erwartung

Haben Sie in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen in Ihrem Performance Management vorgenommen oder planen diese?



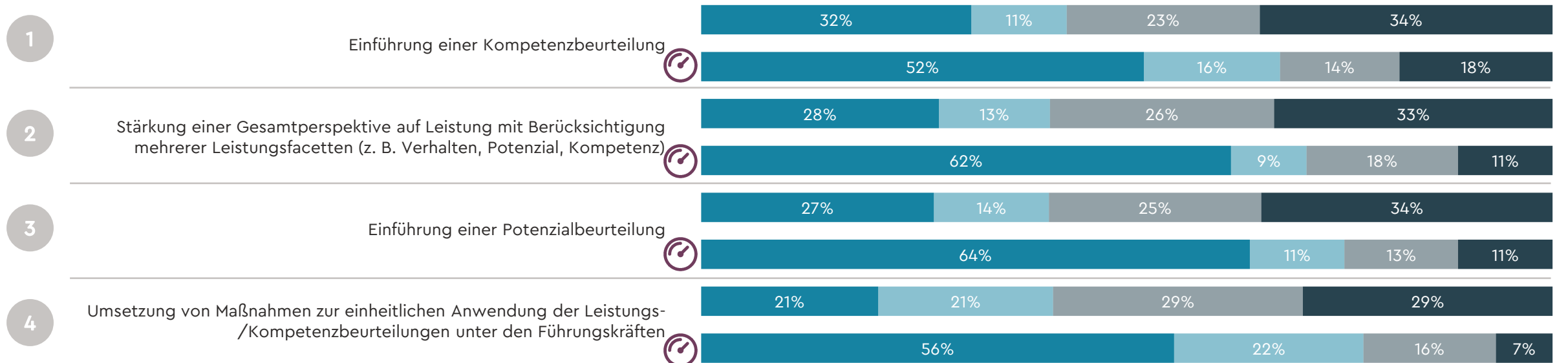
**Leistungsorientierte Unternehmen** setzen einen signifikant höheren Fokus auf die Formulierung klarer Erwartungshaltungen. 62% der Unternehmen dieser Fokusgruppe haben dies bereits umgesetzt oder sind aktuell in Durchführung.



# Insbesondere leistungsorientierte Unternehmen integrieren erweiterte Leistungsfacetten wie Potenzial und Kompetenzen in ihr Performance Management

## C2.2 Performance Management: Beobachtung & Beurteilung (1/2)

Haben Sie in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen in Ihrem Performance Management vorgenommen oder planen diese?



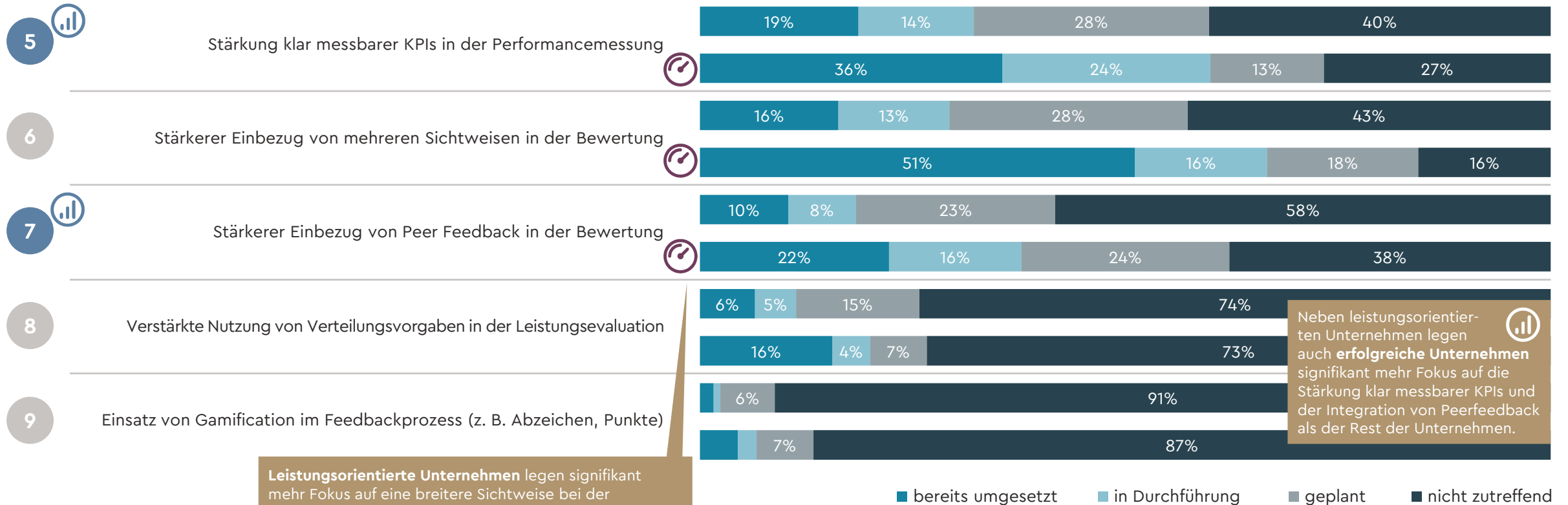
Leistungsorientierte Unternehmen legen signifikant mehr Fokus auf die Veränderung der Beurteilung von Leistung hin zu einer breiteren Sichtweise mit Integration von unterschiedlichen Facetten.

■ bereits umgesetzt ■ in Durchführung ■ geplant ■ nicht zutreffend

# Neben den Facetten werden auch die Beurteilungssichtweisen deutlich erweitert – Gleichzeitig nehmen in den Fokusgruppen KPI-Orientierung und Messbarkeit zu

## C2.2 Performance Management: Beobachtung & Beurteilung (2/2)

Haben Sie in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen in Ihrem Performance Management vorgenommen oder planen diese?



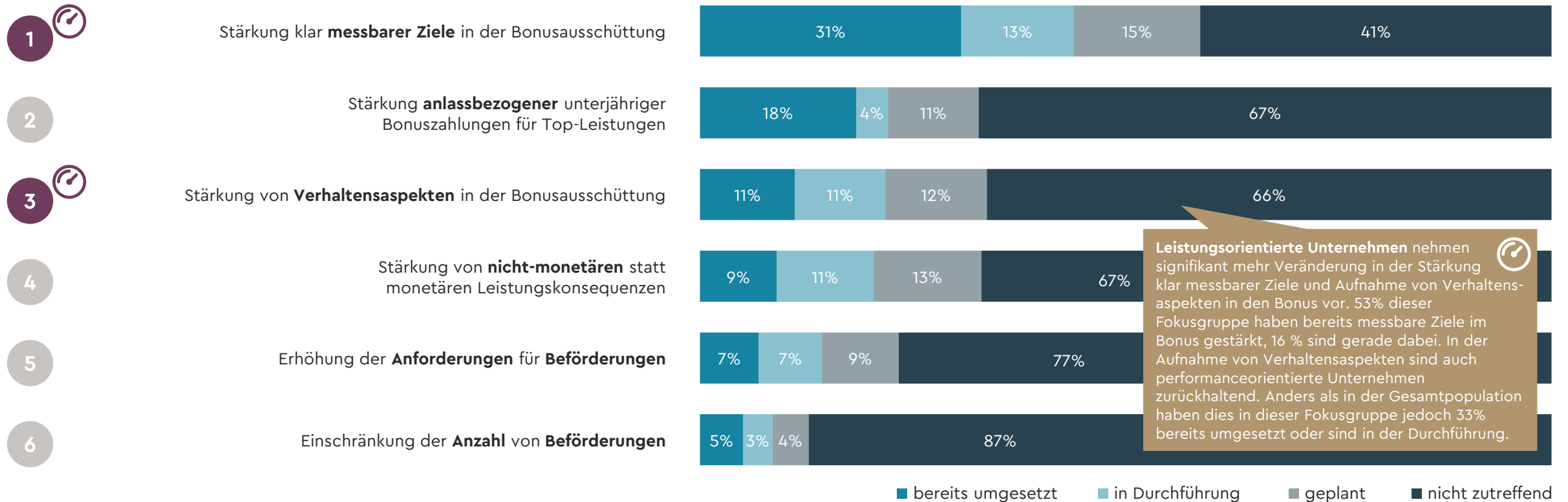
Leistungsorientierte Unternehmen legen signifikant mehr Fokus auf eine breitere Sichtweise bei der Beurteilung von Leistung und signifikant mehr Unternehmen sind dabei die aufgezeigten Bewertungsperspektiven einzuführen.

Neben leistungsorientierten Unternehmen legen auch **erfolgreiche Unternehmen** signifikant mehr Fokus auf die Stärkung klar messbarer KPIs und der Integration von Peerfeedback als der Rest der Unternehmen.

# Während die Änderungen im Bereich der Leistungskonsequenzen eher moderat ausfallen, zieht sich das Thema Messbarkeit klar in die Bonusausschüttung durch

## C2.3 Performance Management: Entwicklung & Konsequenz

Haben Sie in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen in Ihrem Performance Management vorgenommen oder planen diese?

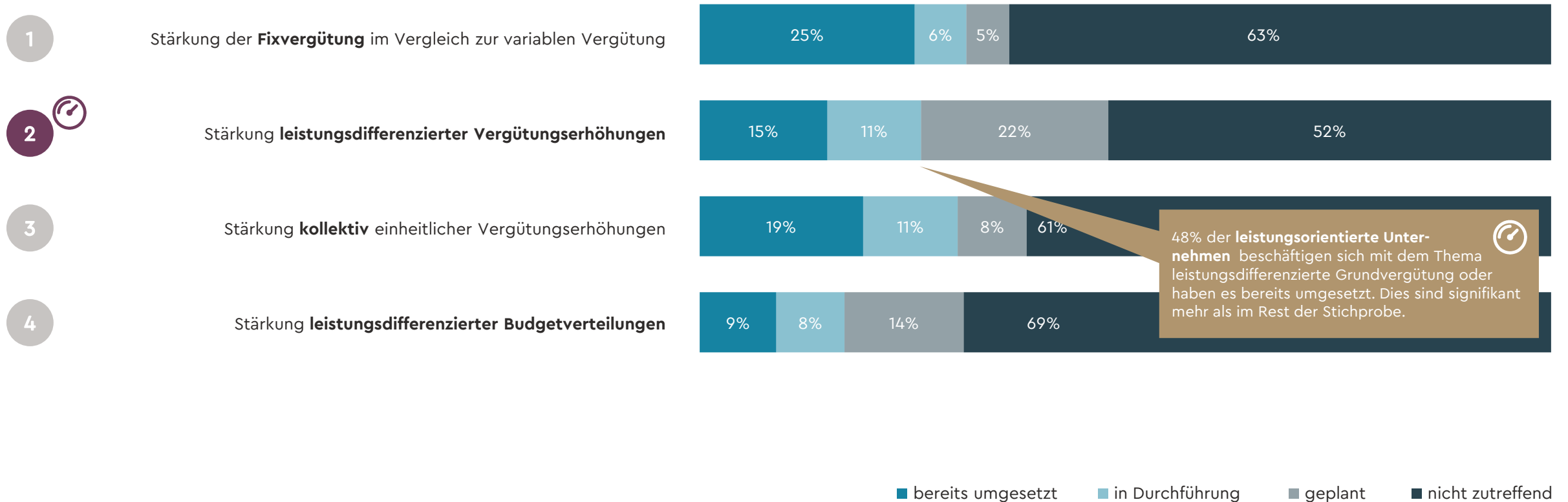




# Lediglich ein gutes Drittel nimmt Änderungen in der Fixvergütung vor – insbesondere leistungsorientierte Unternehmen setzen stärker auf Differenzierung

## C2.4 Performance Management: Entwicklung & Konsequenz (Fixvergütung/Gehaltsentwicklung)

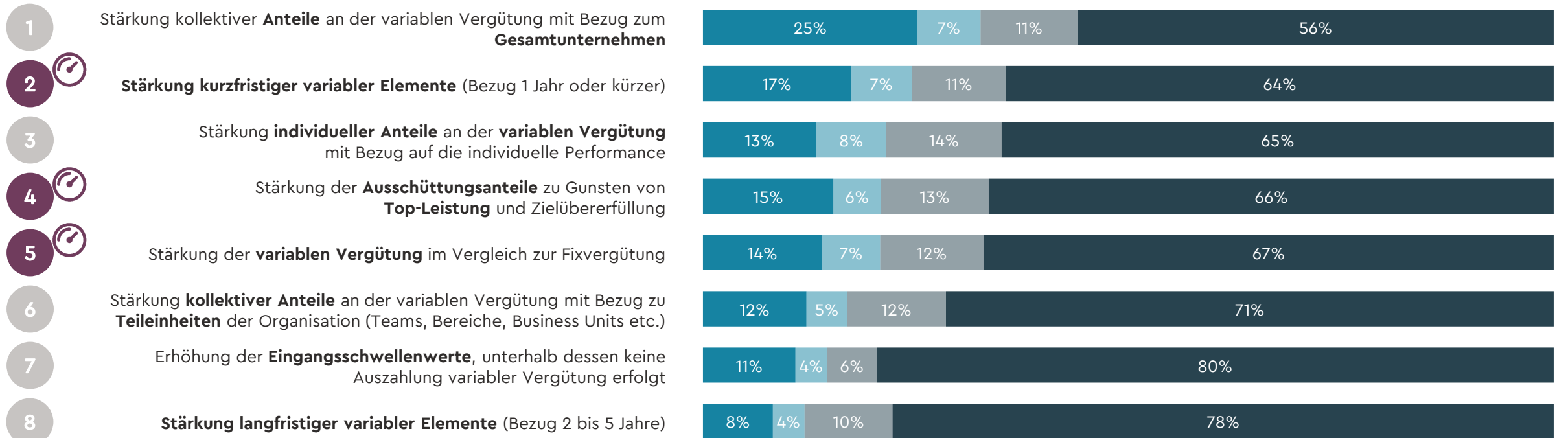
Haben Sie in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen in Ihrem Performance Management vorgenommen oder planen diese?



# Es werden sowohl kollektive als auch individuelle Vergütungselemente gestärkt – Leistungsorientierte Unternehmen setzen auf Variable und kurzfristige Top-Leistung

## C2.5 Performance Management: Entwicklung & Konsequenz (Variable Vergütung)

Haben Sie in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen in Ihrem Performance Management vorgenommen oder planen diese?

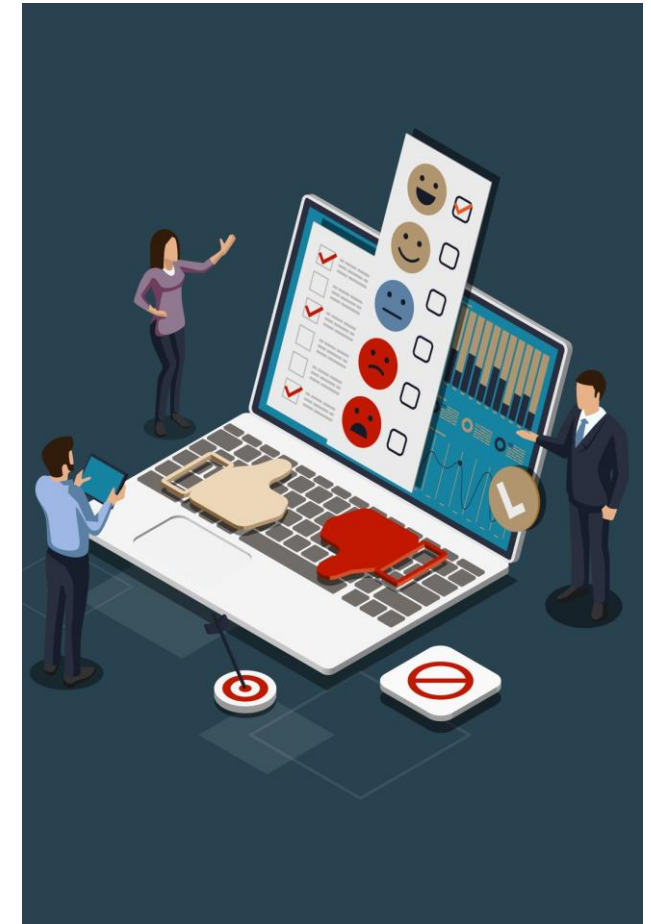


Im Vergleich zum Rest der Unternehmen beschäftigen sich **leistungsorientierte Unternehmen** signifikant mehr mit dem Thema, variable Anteile im Vergleich zum Fixum zu stärken. Dabei grenzt sich diese Fokusgruppe mit knapp 50% Zustimmung vom Rest bis max. 35% ab.

■ bereits umgesetzt ■ in Durchführung ■ geplant ■ nicht zutreffend

# Kollektiv vs. Individuell oder geht doch beides – Welche Richtung ist die richtige?

- Die jeweils bereits bekannten Vorteile von **Kollektivierung** aber auch **Individualisierung in Performance-Management-Systemen** werden durch die Studie bestätigt. Die weitläufig diskutierten negativen Auswirkungen individuell ausgerichteter Performance- und Bonussysteme bestätigen sich hingegen nicht.
- Dass durch eine **Kollektivierung, Unterschiede im Leistungsniveau nicht adäquat festgestellt** werden können, wird in der Studie nicht unterstützt. Die Identifikation von High und Low Performern gelingt den kollektiven Unternehmen nicht signifikant schlechter. Leistungsträger fühlen sich nicht weniger wertgeschätzt.
- Die These, dass Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck tendenziell ihre Systeme wieder stärker an individuellen Faktoren ausrichten, um den individuellen Leistungsanspruch zu fördern, wird durch die Studie nur im Ansatz bestätigt. **Individuelle Steuerungssysteme** erfahren lediglich eine **kleine Renaissance** und liegen bei den geplanten Veränderungen leicht vor kollektiven Veränderungen, dies stellt aber bei weitem **keine klare Trendumkehr** dar. Wo angewendet, gelingt es Unternehmen mit individuellen Modellen jedoch signifikant besser, Leistungsunterschiede zu differenzieren und Leistungsträger an die Organisation zu binden.
- Auch wenn die Studie keinen Trend hin zu individuellen Systemen stützt, sehen wir im Beratungskontext eine **wachsende Nachfrage nach stärker individualisierten Systemen**. Diese Nachfrage geht, ebenso wie in der Studie bestätigt, mit einer breiteren Anforderungsdefinition an die Mitarbeitenden einher. Die individuelle **Bonusauszahlung** wird dabei nicht mehr ausschließlich an Zielvorgaben geknüpft, sondern erfolgt auf **Basis einer ganzheitlichen Betrachtung** mit mehreren Facetten.



## Ausgestaltungsphilosophie – Kollektive vs. individuelle Systemausgestaltung

In den letzten Jahren ist die Umstellung auf kollektiv ausgerichtete Vergütungssysteme zu einem zentralen Thema geworden. Viele Unternehmen haben variable Vergütungsanteile auf kollektiver Ebene angepasst, da individuellen Systemen nachgesagt wird, intrinsische Motivation zu verdrängen und „Einzelkämpfertum“ zu fördern. Kollektive Systeme sollen hingegen die Teamarbeit verbessern.

Eine wichtige Frage ist dabei, ob solche Systeme den individuellen Leistungsanspruch hochhalten können oder ob sie weniger attraktiv für Top-Performer sind. Falls dem so ist, erfahren individuelle Systeme in Zeiten von wirtschaftlicher Unsicherheit wieder eine stärkere Nachfrage?

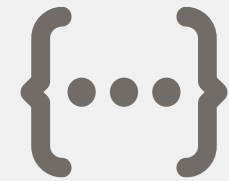
Vor diesem Hintergrund haben wir die Wirkungsweise von Vergütungssystemen durch die Analyse von Unternehmen mit individueller und kollektiver Ausrichtung im Kapitel C untersucht. Die Unterteilung wurde dabei anhand folgender Aspekte vorgenommen:



### **Individuelle Unternehmen** (n = 24)

Unternehmen, für die Folgendes zutrifft...

- Stärkung individueller Anteile an der variablen Vergütung
- Keine kollektiven Anteile gestärkt
- Keine Entkopplung von individuelle Zielerreichung und Bonuszahlungen

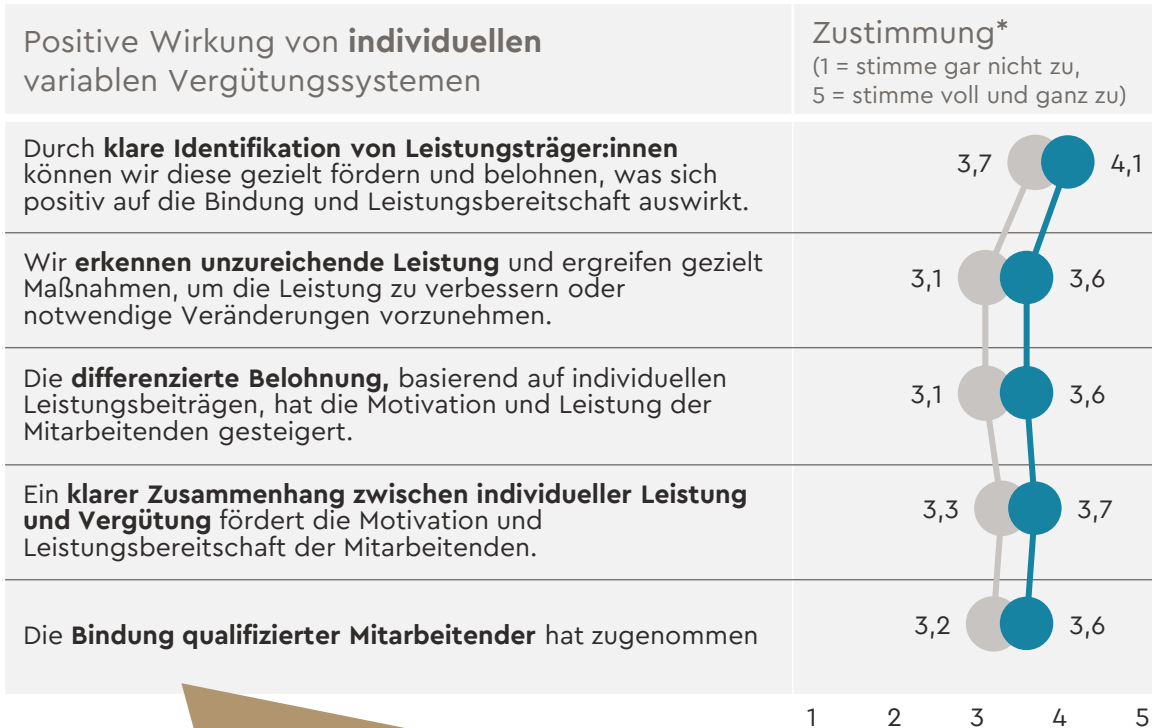


### **Kollektive Unternehmen** (n = 36)

Unternehmen, für die Folgendes zutrifft...

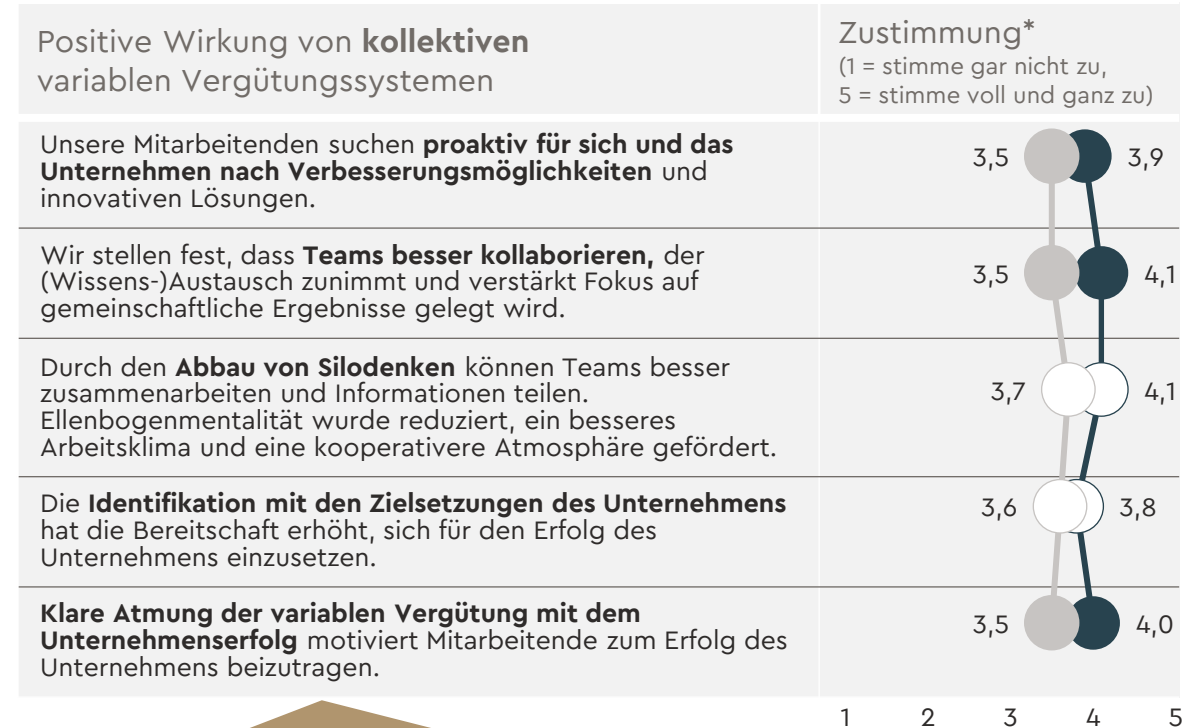
- Kollektive Anteile in Bezug auf Gesamtunternehmen in variabler Vergütung gestärkt
- Individuelle Zielerreichung und Bonuszahlungen entkoppeln

# Kollektive und individuelle Modelle erfüllen nahezu vollständig signifikant die mit ihnen assoziierten Vorteile



Die Identifikation von Leistungsträgern und Lowperformern gelingt **Unternehmen mit individuellen Bonussystemen** signifikant besser. Durch den Zusammenhang zwischen Leistung und Bonus werden Leistungsunterschiede sichtbar. Dies führt zu signifikant höherer Zufriedenheit und hat einen signifikanten Einfluss auf die Bindung qualifizierter Mitarbeitender.

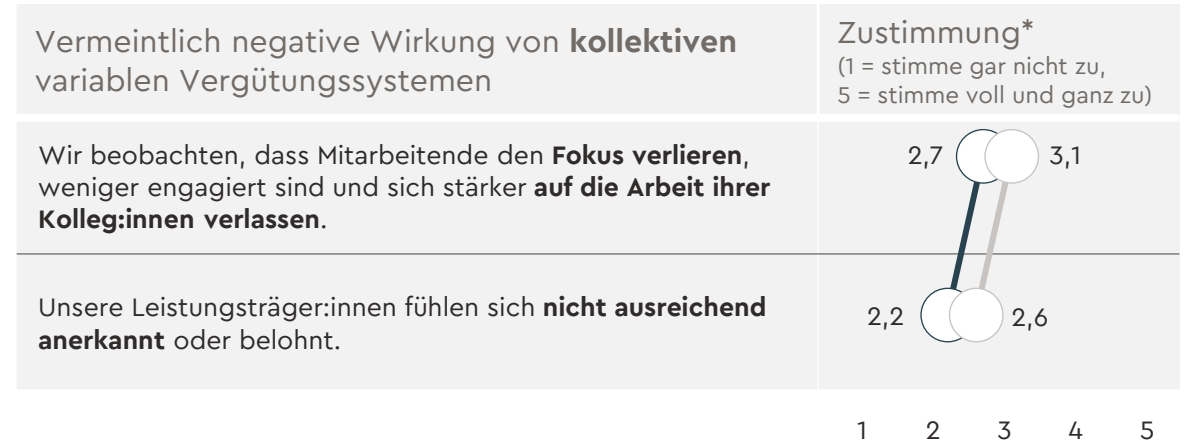
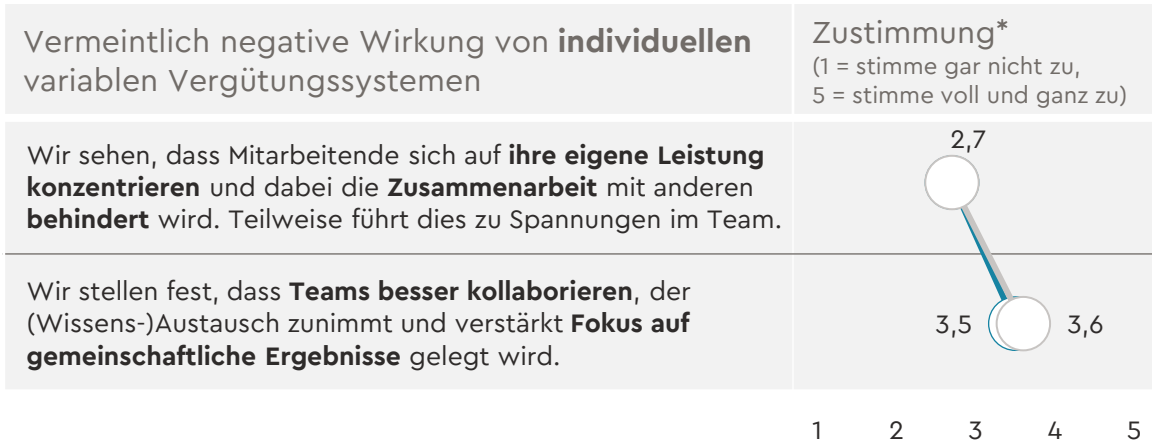
\* Unausgefüllte Kreise = keine signifikanten Unterschiede.



Die Stärkung des unternehmerischen Denkens gelingt **Unternehmen mit kollektiven Bonussystemen** signifikant besser. Zudem kann die Zusammenarbeit in diesen Unternehmen signifikant verbessert werden. Durch die Verknüpfung des Unternehmenserfolgs mit der variablen Vergütung atmen Vergütungskosten signifikant mit dem Unternehmenserfolg.

● Individuelle Unternehmen ● Rest der Unternehmen ● Kollektive Unternehmen

# Vermeintliche Risiken in der Wirkungsweise von individuellen wie auch kollektiven Systemen werden durch die Studie nicht signifikant gestützt



Die Argumentation, dass durch **individuelle variable Vergütungssysteme** Mitarbeitende alleine auf ihren eigenen Vorteil schauen und die Zusammenarbeit im Team in Gefahr kommt, wird nicht gestützt. Es zeigen sich ähnliche deskriptive Ergebnisse zwischen individuellen Unternehmen und dem Rest.

Deskriptiv stimmen **kollektive Unternehmen** den vermeintlichen Nachteilen von kollektiven Vergütungssystemen im Durchschnitt sogar weniger zu. Zudem kann auch hier keine grundsätzliche Problematik mit der Anerkennung von Leistungsträgern bei kollektiven Unternehmen im Gegensatz zum Rest der Stichprobe gesehen werden.

\* Unausgefüllte Kreise = keine signifikanten Unterschiede.

● Individuelle Unternehmen   ● Rest der Unternehmen   ● Kollektive Unternehmen

# Unternehmen mit kollektiven variablen Vergütungssystemen fokussieren im Schwerpunkt auf nicht-monetäre Leistungskonsequenzen

**Individuelle Unternehmen** (vs. Rest) befinden sich bei folgenden Maßnahmen häufiger in der Umsetzungsphase oder haben diese abgeschlossen

	Indi	Rest	Δ
Stärkung <b>klar messbarer KPIs</b> in der Performancemessung	74%	20%	+42
<b>Erhöhung Anspannungsgrad</b> der KPIs/des Ambitionsniveaus	46%	24%	+22
<b>Erhöhung Eingangsschwellen</b> für variable Vergütung	38%	13%	+25
Stärkung leistungsdifferenzierte <b>Grundvergütungserhöhungen</b>	54%	24%	+30
Stärkung leistungsdifferenzierter <b>Budgetverteilungen</b>	42%	14%	+28
<b>Stärkung variabler Vergütungsbestandteile</b> im Vergleich zum Fixum	63%	18%	+45

**Kollektive Unternehmen** (vs. Rest) befinden sich bei folgenden Maßnahmen häufiger in der Umsetzungsphase oder haben diese abgeschlossen

	Kol	Rest	Δ
Stärkung <b>nicht-monetärer Leistungskonsequenzen</b>	42%	18%	+24
Stärkung <b>anlassbezogener unterjähriger Bonuszahlungen</b> (z.B. Spot-Boni)*	54%	19%	+35

Unternehmen, die auf **individuelle Vergütung** setzen, bewerten die Performance signifikant häufiger anhand messbarer KPIs, was die Objektivität der Bewertung erhöht. Gleichzeitig werden Eingangsschwellen und Anspannungsgrade nach oben angepasst. Auf Basis der Beurteilung werden Leistungsunterschiede mit weiteren monetären Konsequenzen (Fixvergütungserhöhung, höhere variable Vergütung, Budgetverteilung) sichtbar gemacht.

In Unternehmen, die den Bonus eher auf **kollektive Leistungsparameter** stützen, spielt die monetäre Leistungsdifferenzierung generell eine geringere Rolle. Stattdessen wird Wertschätzung signifikant häufiger durch alternative Maßnahmen wie Spotawards und Entwicklungswege vermittelt.

monetäre Leistungsdifferenzierung

nicht-monetäre Leistungsdifferenzierung

\* je nach Ausgestaltung können Spot-Boni monetär oder nicht-monetär sein.

# D Variable Vergütung: Bestandteile und Verteilungsgrundlagen





## Fix-/variabel-Strukturen und Verteilungsgrundsätze

- Variable Vergütung ist nach wie vor ein **wichtiger Vergütungsbestandteil** auf allen Ebenen. Langfristige Vergütungselemente diffundieren zunehmend von der Geschäftsleitung ins Top und Mittlere Management.
- Es besteht ein **ausgeglichenes Bild an individuellen und kollektiven Berechnungsgrundlagen** für den variablen Anteil, kollektiv überwiegt leicht.
- Die **Bemessungsebene der Vergütung** wird je nach **Hierarchieebene** entsprechend weiter **heruntergebrochen**. Top Management wird mehrheitlich am Unternehmen gemessen, Bereichsleiter/Middle Management eher am Bereich, etc.
- Die Mehrheit der Unternehmen bezieht **finanzielle** (82%) und **strategische** (75%) Ziele in die Leistungsmessung mit ein. **ESG-Ziele** werden bei knapp 50% der Unternehmen genutzt und sind deutlich auf dem Vormarsch. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Berücksichtigung dieser Zieldimensionen in der variablen Vergütung der verschiedenen Hierarchieebenen.



# Im Top und Middle Management werden die Systeme neben STI um einen LTI ergänzt, auf Sachbearbeitungslevel ist variable Vergütung weniger verbreitet

## D1 Zusammensetzung Vergütung\*

Wie setzt sich die Gesamt-Zielvergütung in Ihrem Unternehmen für die folgenden Funktionsgruppen üblicherweise zusammen?

	Anteil Grundvergütung in %			Anteil STI in %				Anteil LTI in %			
	Q1	Median	Q3	Verbreitung	Q1	Median	Q3	Verbreitung	Q1	Median	Q3
Top Management	60	75	85	78%	18	25	30	36%	10	20	25
Middle Management & hochrangige Expert:innen	80	85	91	75%	10	17	20	22%	8	10	20
Operatives Management & Spezialist:innen	85	90	100	64%	8	10	20	N.A.**	N.A.	N.A.	N.A.
Sachbearbeiter:innen & Facharbeiter:innen	94	100	100	38%	5	8	10	N.A.**	N.A.	N.A.	N.A.

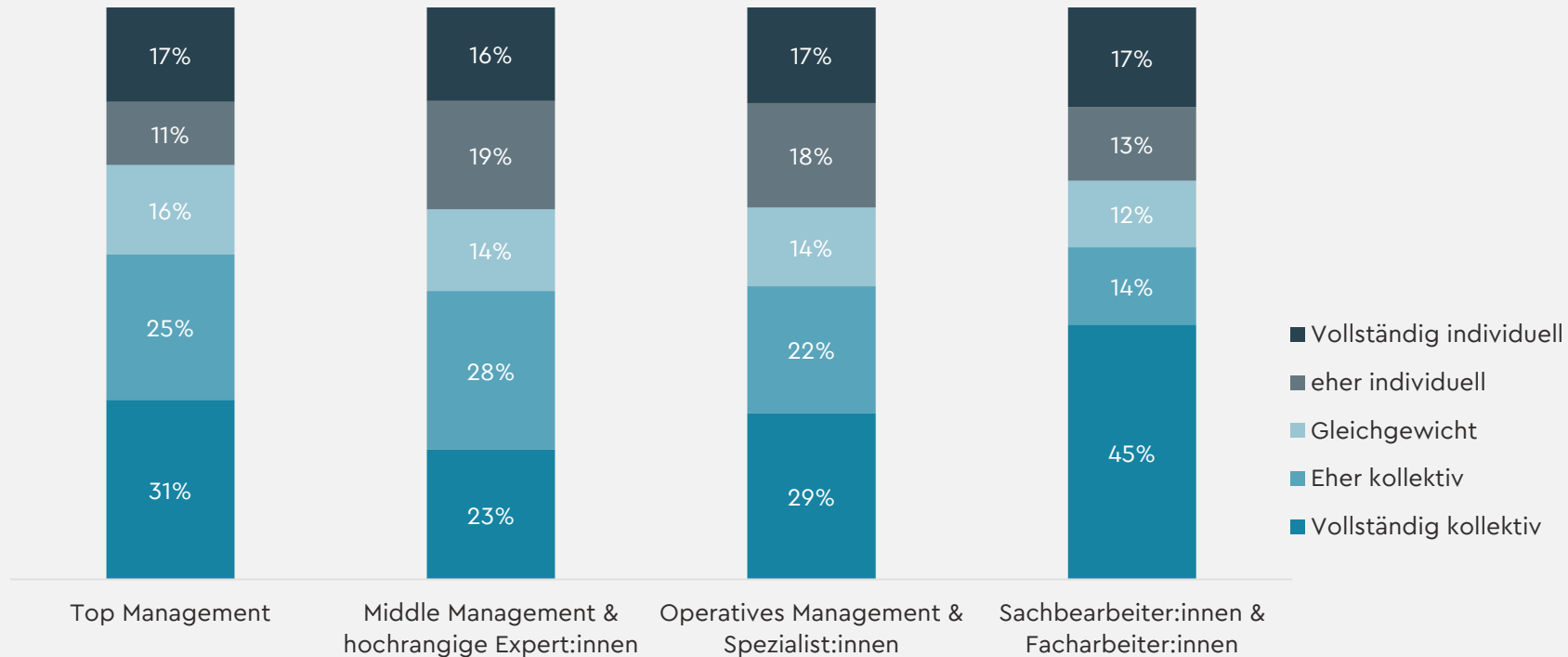
\* Es besteht kein arithmetischer Zusammenhang zwischen den Auswertungen der einzelnen Vergütungselemente - die einzelnen Datenreihen pro Vergleich sind unabhängig.

\*\* Angaben zu den LTI-Systemen in der Funktionsgruppe werden nicht aufgeführt bzw. sind auf Vergütungskomponenten zurückgeführt, die nur im erweiterten Sinne als LTI zu verstehen sind.

# Die Verteilungsgrundlagen der variablen Vergütung streut im Markt, kollektiv überwiegt leicht, individuelle Komponenten bleiben über alle Gruppen relevant

## D2 Verteilungsgrundlage Variabilität (Bezug)

Welche Verteilungsgrundlagen bestimmen die Auszahlung und Höhe der variablen Vergütung in ihrem Unternehmen?



Unter den befragten Unternehmen gibt es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen individuellen und kollektiven Verteilungsgrundlagen.

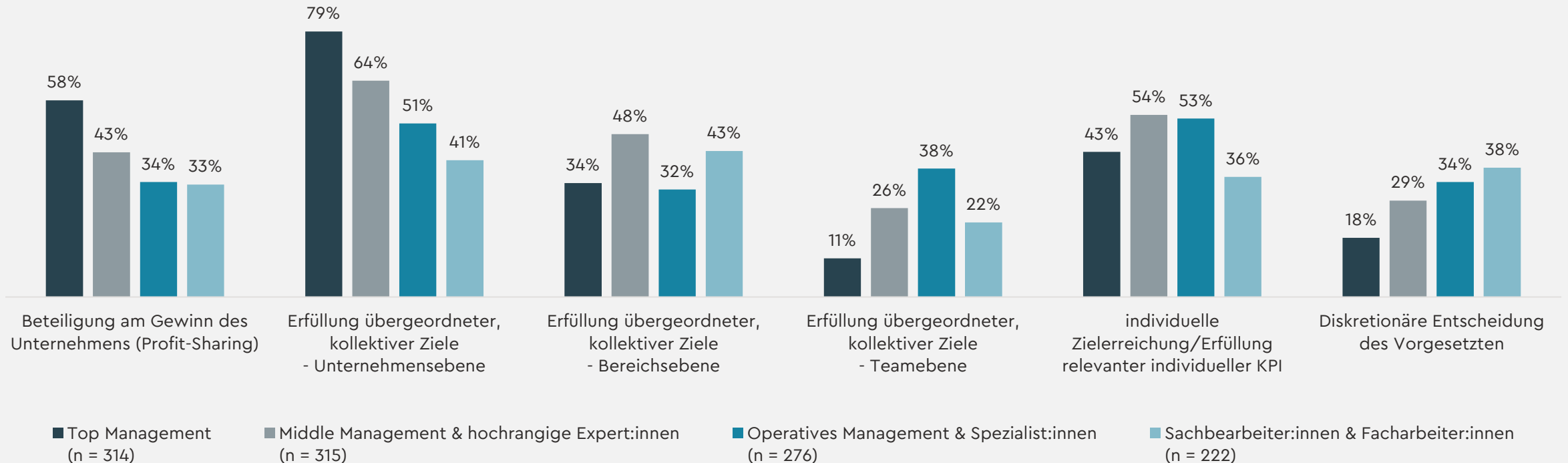
Insgesamt überwiegen die kollektiven Verteilungsgrundlagen über alle Ebenen leicht.

**Anmerkung:** Im Top Management verschwimmen individuelle und kollektive Ziele aufgrund der Beeinflussbarkeit von Gesamtunternehmenszielen auf oberer Ebene. Im Top Management sind Gesamtunternehmensziele oftmals individuelle Ziele der Geschäftsleitung.

# Mitarbeitende im Management werden stärker am Erfolg des Unternehmens gemessen, während diskretionäre Elemente im operativen Bereich zunehmen

## D3 Verteilungsgrundlage Variabilität\*

Welche Verteilungsgrundlagen bestimmen Auszahlung und Höhe der variablen Vergütung für die Funktionsgruppen in ihrem Unternehmen?

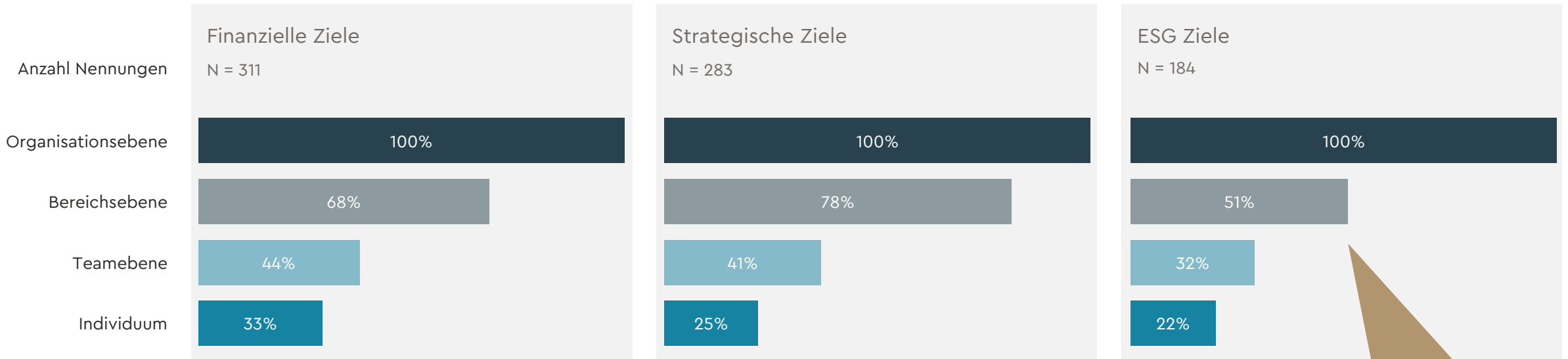


\* Mehrfachnennung möglich.

# Im Schwerpunkt werden die Zieldimensionen über ein bis zwei Ebenen herunter gebrochen – ESG-Ziele finden vermehrt Berücksichtigung in den Top-Zielen

## D4 Kaskadierung Zieldimensionen

Welche dieser Zieldimensionen spiegeln die Leistung Ihres Unternehmens wider und auf welche Ebene werden diese heruntergebrochen?

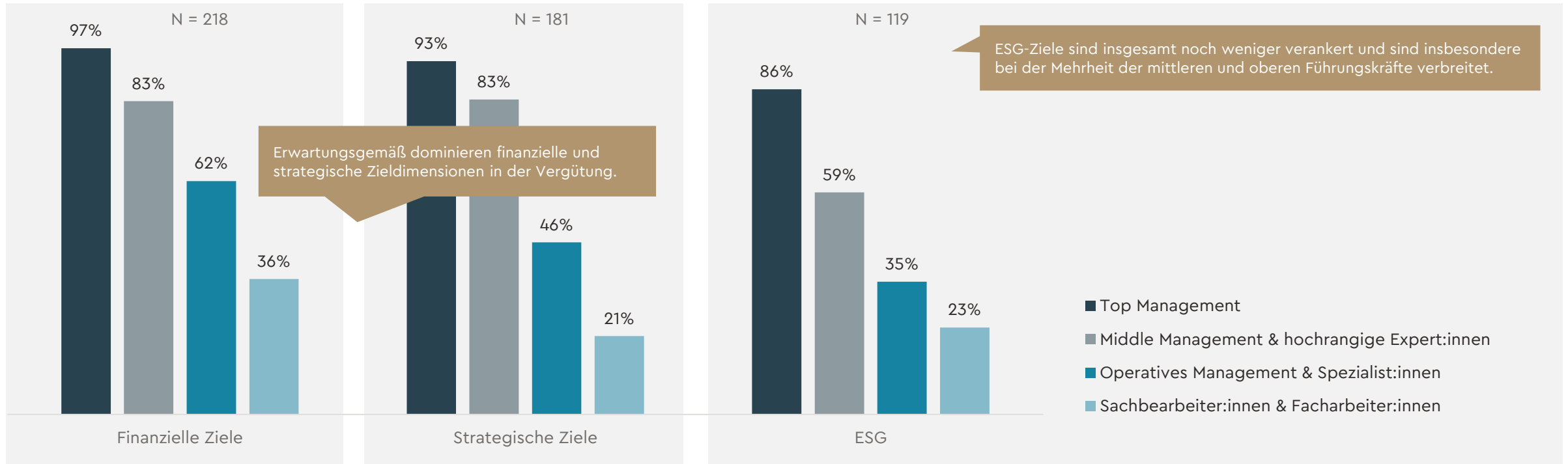


Lediglich die **Hälfte** der Unternehmen, für die ESG-Ziele in der Unternehmensleistung eine Rolle spielen, können die Ziele **weiter als auf Unternehmensebene** herunterbrechen.

# Finanzielle Ziele werden im Vergleich am häufigsten in die variable Vergütung aller Funktionsgruppen einbezogen – ESG-Ziele prägen eher das Top-Management

## D5 Zieldimensionen für Vergütung\*

Für welche der dargestellten Funktionsgruppen spiegeln sich diese Zieldimensionen in der (variablen) Vergütung wider?



\* In der Auswertung werden nur Teilnehmende berücksichtigt, die die untersuchten Zieldimensionen nutzen. Mehrfachnennung möglich.

# E Digitaler Reifegrad der Performance Management Prozesse



## IT-Systeme – Entweder analog oder digital!

- Grundsätzlich haben die Unternehmen die **Mehrheit ihrer People Prozesse digitalisiert**, lediglich eine kleine Minderheit nutzt noch vollständig analoge Prozesse, während nur knapp jedes fünfte der teilnehmenden Unternehmen alle ihre HR-Prozesse in Tools und Suiten abgebildet hat.
- Bei der Digitalisierung des Performance Managements zeigt sich ein differenziertes Bild: **Rund 50%** der Teilnehmenden **nutzen vollständig digitale Lösungen** für ihr Performance Management, was im Vergleich zu anderen HR-Prozessen noch **klaren Aufholbedarf** signalisiert.
- Diese Technologien unterstützen nicht nur den Prozess selbst, sondern tragen maßgeblich zur **Steigerung seiner Effizienz und Wirksamkeit** bei, indem sie eine präzisere und transparentere Leistungsbewertung ermöglichen.
- Unternehmen, die ihr Performance Management vollständig digital abgebildet haben, berichten, dass sie ihre **Low- und High-Performer besser identifizieren** und daraus gezielte Konsequenzen ableiten können.
- Die Einbindung digitaler Tools optimiert darüber hinaus Abläufe, vereinfacht die Administration, bietet eine bessere User Experience und fördert eine **nachhaltigere und chancengleiche Entscheidungsfindung** durch höhere Transparenz im gesamten Performance-Management. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Anforderungen rund um Equal Pay eine essentielle Voraussetzung guter Systeme.



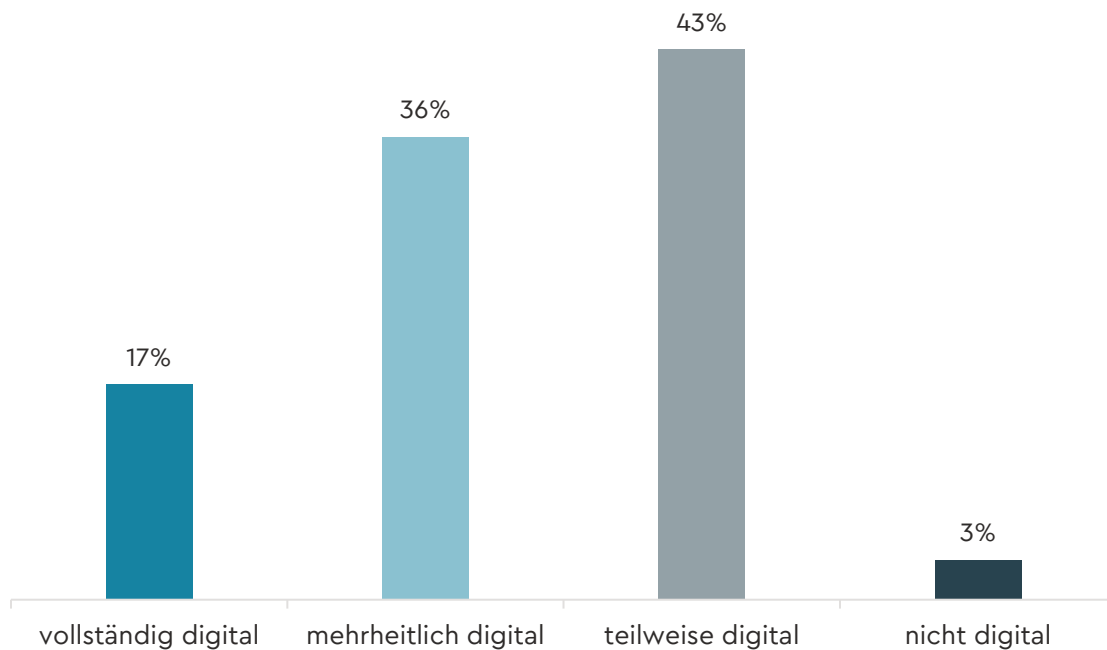


# Die Mehrheit der Unternehmen nutzt digitale Tools für People Prozesse, im Performance Management dagegen besteht noch Aufholbedarf in der Digitalisierung

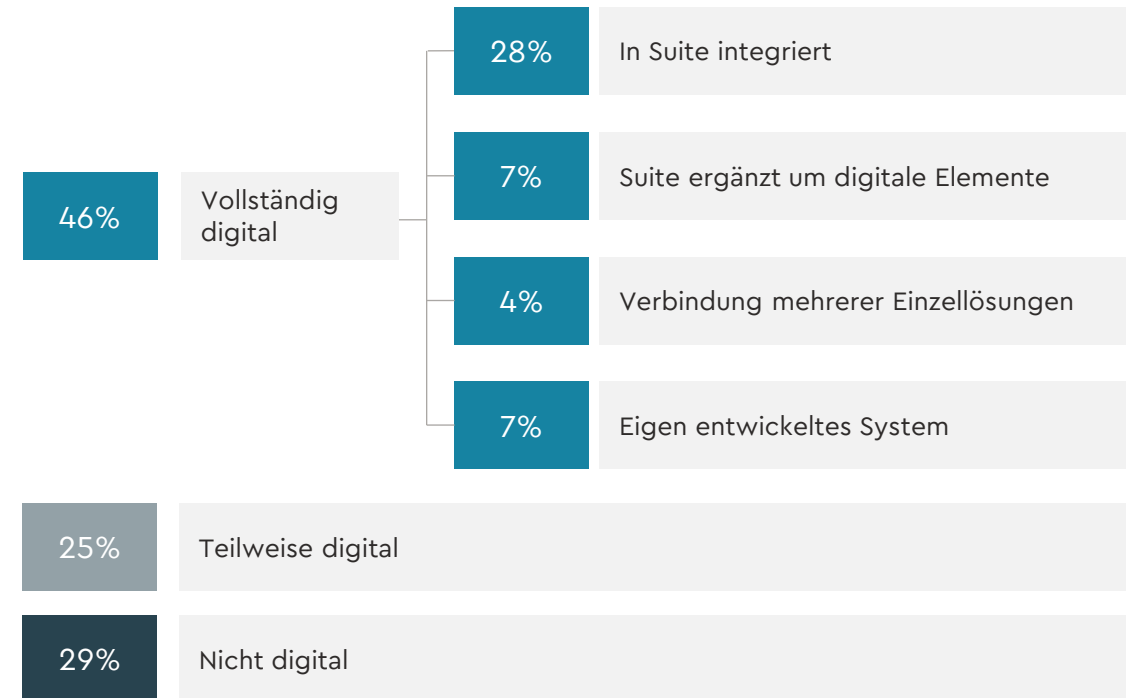
## E1 Digitaler Reifegrad People & Performance Management Prozesse

Wie ausgeprägt ist der digitale Reifegrad...

... Ihrer People Prozesse?



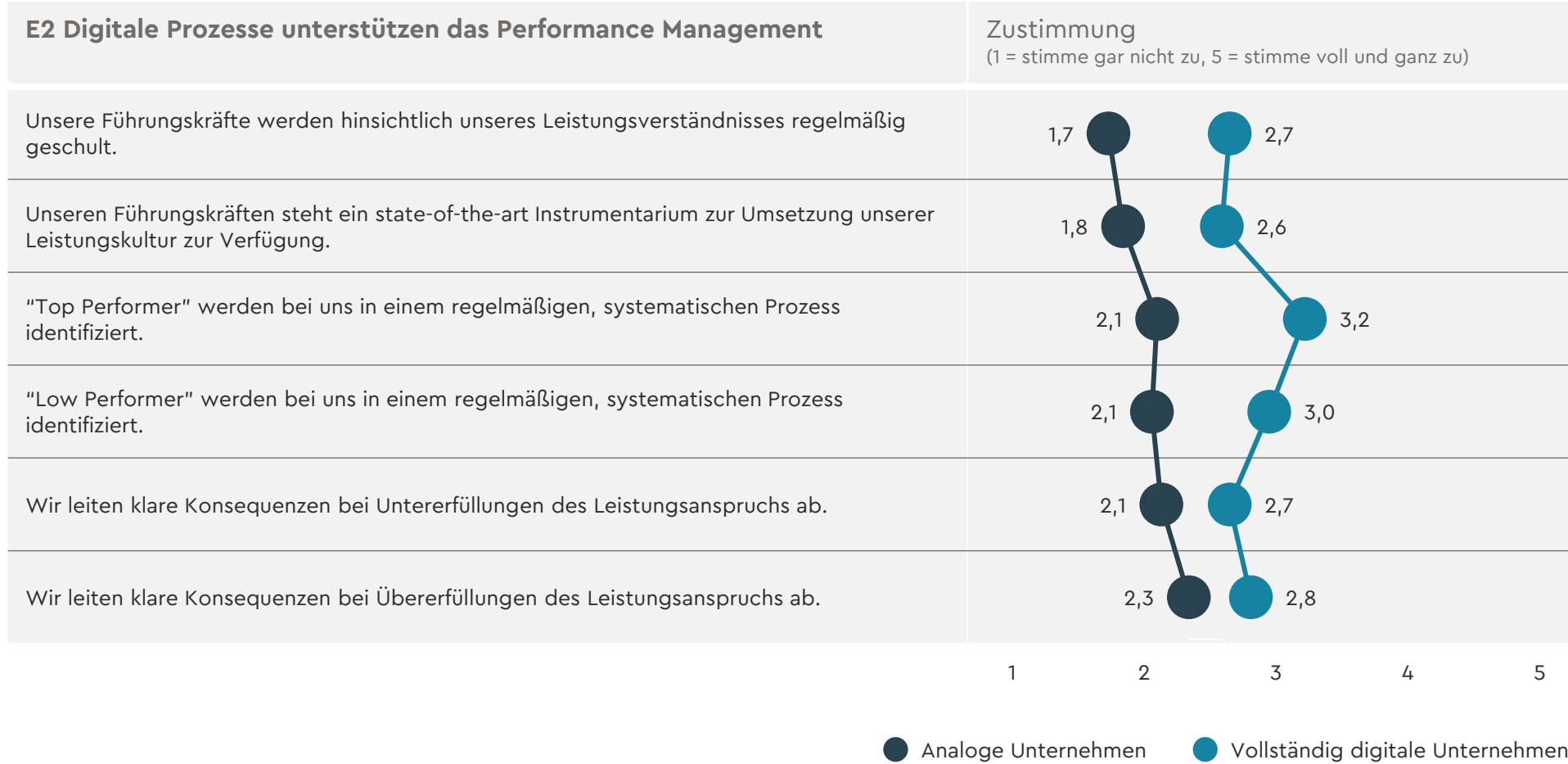
... Ihrer Performance Management Prozesse?



# Digitale Tools unterstützen bei der systematischen Messung von High und Low Performance und bedingen eine regelmäßigeren Befähigung der Führungskräfte

Die Einführung von digitalen Lösungen zeigt für Unternehmen mehrere Vorteile auf der Ebene des Leistungsverständnisses.

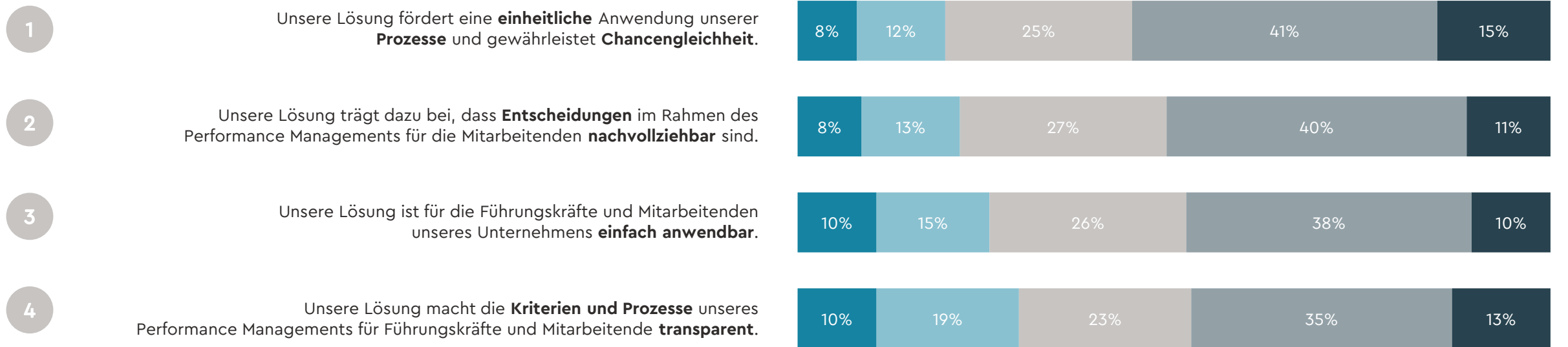
Wenn auch auf niedrigem Niveau - können die digitalen Tools dabei unterstützen Konsequenzen von Leistung abzuleiten da diese durch automatisierte Prozesse und Dashboards sichtbar gemacht werden kann. Gleichzeitig ermöglichen die Tools eine kurzzyklischere Messung sowie einen klaren Prozess, wann Feedback gegeben werden muss/kann.



# Die Befragung ergibt ein differenziertes Bild bei der Zufriedenheit mit der im Unternehmen genutzten Lösung...

## E3 Wirkung der Lösung (1/2)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre Performance Management Lösung zu?

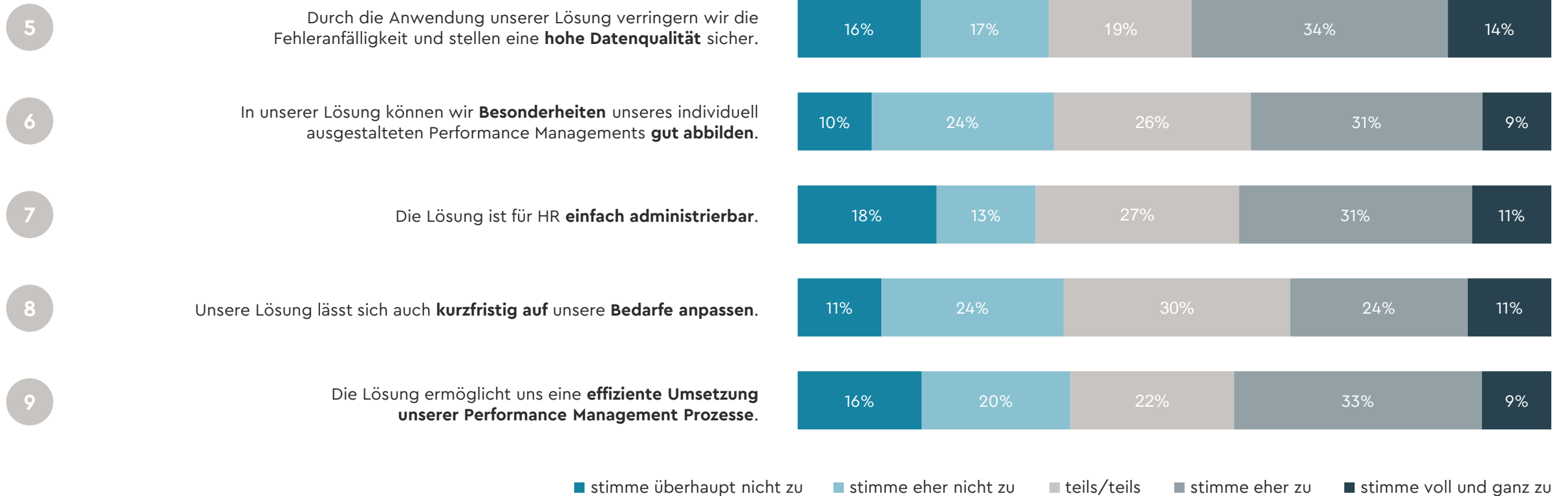


■ stimme überhaupt nicht zu ■ stimme eher nicht zu ■ teils/teils ■ stimme eher zu ■ stimme voll und ganz zu

## Die Befragung ergibt ein differenziertes Bild bei der Zufriedenheit mit der im Unternehmen genutzten Lösung...

### E3 Wirkung der Lösung (2/2)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre Performance Management Lösung zu?



# ... die Aufschlüsselung nach digitalem Reifegrad zeigt jedoch: Digitale Lösungen haben positive Auswirkungen auf den Performance Management Prozess

Je digitaler und integrierter eine Lösung für das Performance Management ist desto wirksamer ist die Unterstützung des Performance Managements.

Die Effizienz steigt, die Datenqualität erhöht sich und die Fehlerwahrscheinlichkeit sinkt. Dies führt zu einer einheitlichen Anwendung und Chancengleichheit sowie einer Transparenz für die Mitarbeitenden, warum bestimmte Entscheidungen getroffen worden sind.

Mit der Volldigitalisierung in einer Suite geht jedoch auch ein geringeres Maß an Flexibilität bei Änderungen am Performance Management System einher. Daher gilt für die Digitalisierung: **Zuerst das System, dann die digitale Lösung.**



Analoge Unternehmen
  Digitale Einzellösung
  Teilweise Digitale Lösung
  Vollständig integrierte digitale Lösung

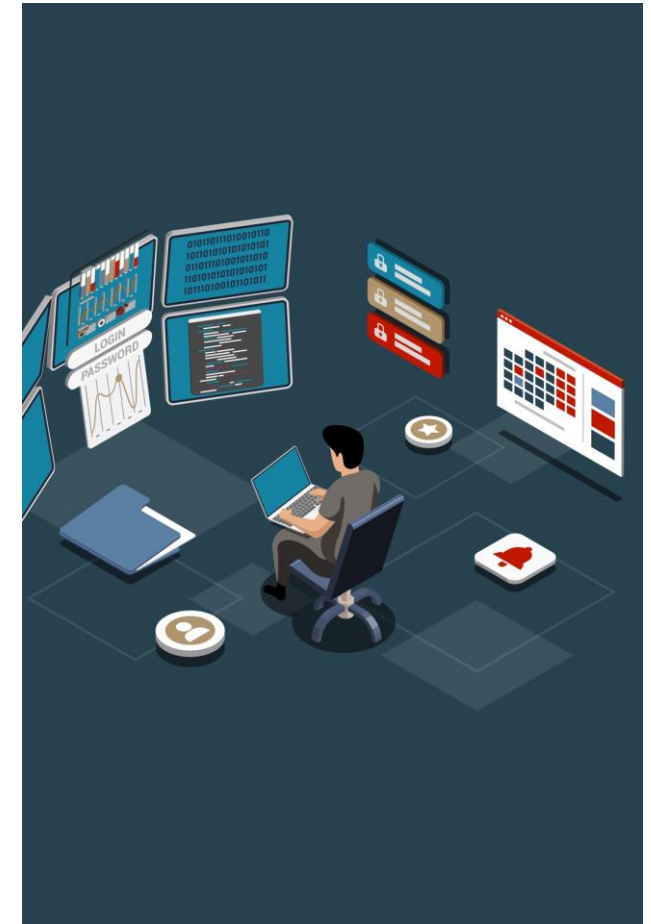
# F Nutzung von KI im Performance Management



# Potentiale der KI im Performance Management

- In allen Personalprozessen wird **Unterstützungspotenzial** und teilweise sogar **vollständiges Automatisierungspotenzial** durch KI gesehen.\*
- Insbesondere Support-Prozesse und datenbasierte Management-Prozesse sind geeignet durch KI automatisiert und übernommen zu werden, während **in den Kernprozessen überwiegend Unterstützungs- statt vollständiges Automatisierungspotential** gesehen wird.\*
- Die Nutzung von KI sowie die hohen Erwartungen an KI spiegelt sich jedoch bisher **kaum in der Unternehmenspraxis des Performance Managements** wider.
- Perspektivisch werden mit KI allerdings **erhebliche Auswirkungen, insbesondere auf datenbasierte Elemente** (Skillkataloge, Rollenmodelle, Fehlzeiten) des Performance Managements erwartet.
- Darüber hinaus berichtet mehr als die Hälfte, dass sich die **Leistungserwartung an Mitarbeitende erhöht** haben bzw. werden, da diese ihre Aufgaben mit Hilfe von KI (z. B. ChatGPT) schneller und effizienter erledigen können.
- Obwohl KI zur Objektivierung von Leistungseinschätzungen beitragen könnte, wird ihr Einfluss auf die **Beobachtung und Beurteilung** von Leistung von den Teilnehmenden als **geringer eingeschätzt**. Dies könnte damit zusammenhängen, dass KI derzeit noch wenig Empathie zugeschrieben wird und daher die Akzeptanz der Mitarbeitenden für KI-basierte Leistungsbeurteilungen eher gering erwartet wird.

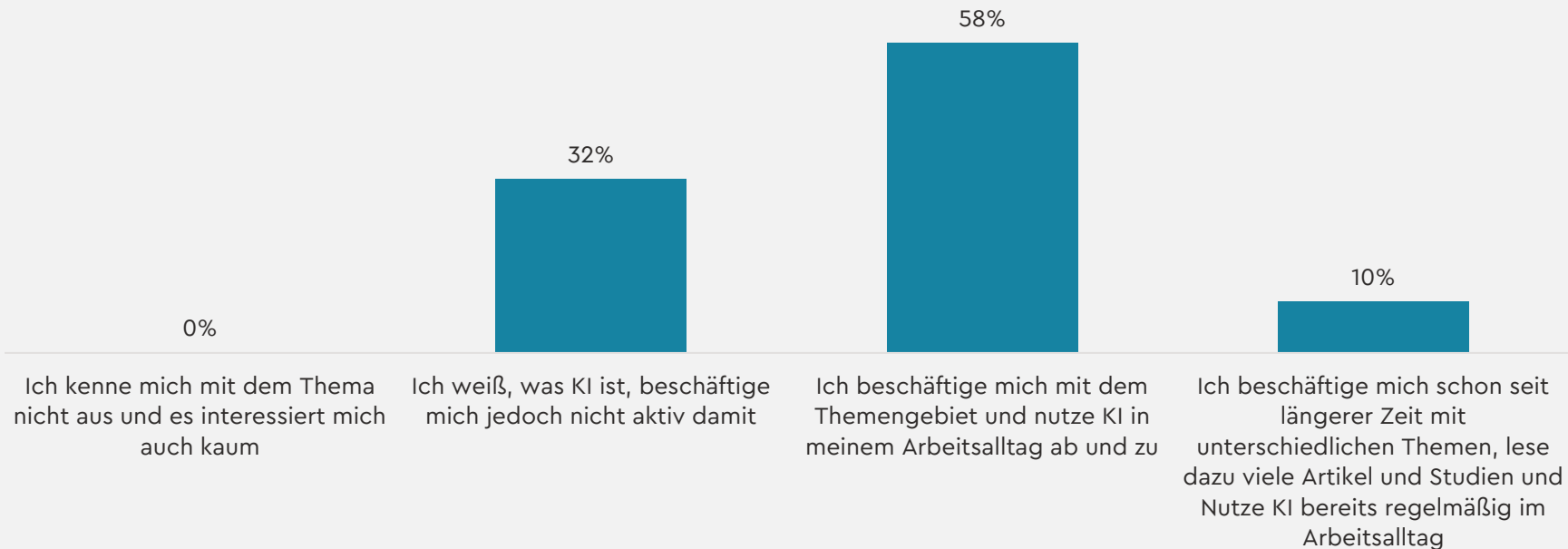
\* Kienbaum HR-Strategie- und Organisationsstudie 2024



# KI ist ein Zukunftsthema für Unternehmen was sich darin niederschlägt, dass sich eine Mehrheit mit dem Thema beschäftigt

## F1 Generelle Kenntnis hinsichtlich Einstellung zu KI

Wie schätzen Sie Ihre Kenntnis über das Themengebiet KI grundsätzlich ein?



Das Thema künstliche Intelligenz (KI) ist omnipräsent. Spätestens mit der Markteinführung von ChatGPT im November 2022 ist das Thema in aller Munde.

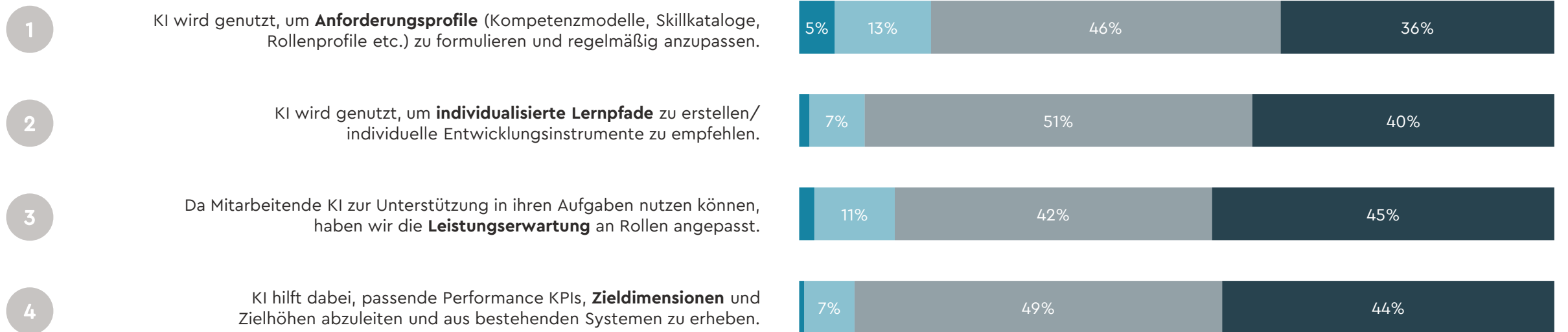
Es ist zu erwarten, dass die Integration von KI in den Arbeitsalltag weiter zunehmen wird und die Art wie wir arbeiten nachhaltig verändert. Dies zeigt sich auch bei den Teilnehmenden dieser Studie, die mehrheitlich bereits KI-Anwendungen in ihren Arbeitsalltag einbaut auch wenn sich nur eine Minderheit von 10% als absolute Experten auf dem Gebiet bezeichnen würde.



# Der Großteil der Unternehmen sieht die KI-Versprechungen zumindest in der Zukunft eintreten – Perspektivisch sind sich verändernde Leistungserwartungen relevant

## F2 Einfluss und Nutzen von KI in Performance Management (1/2)

Wie schätzen Sie die Auswirkungen von KI in Bezug auf Performance Management Prozesse in Ihrem Unternehmen ein?

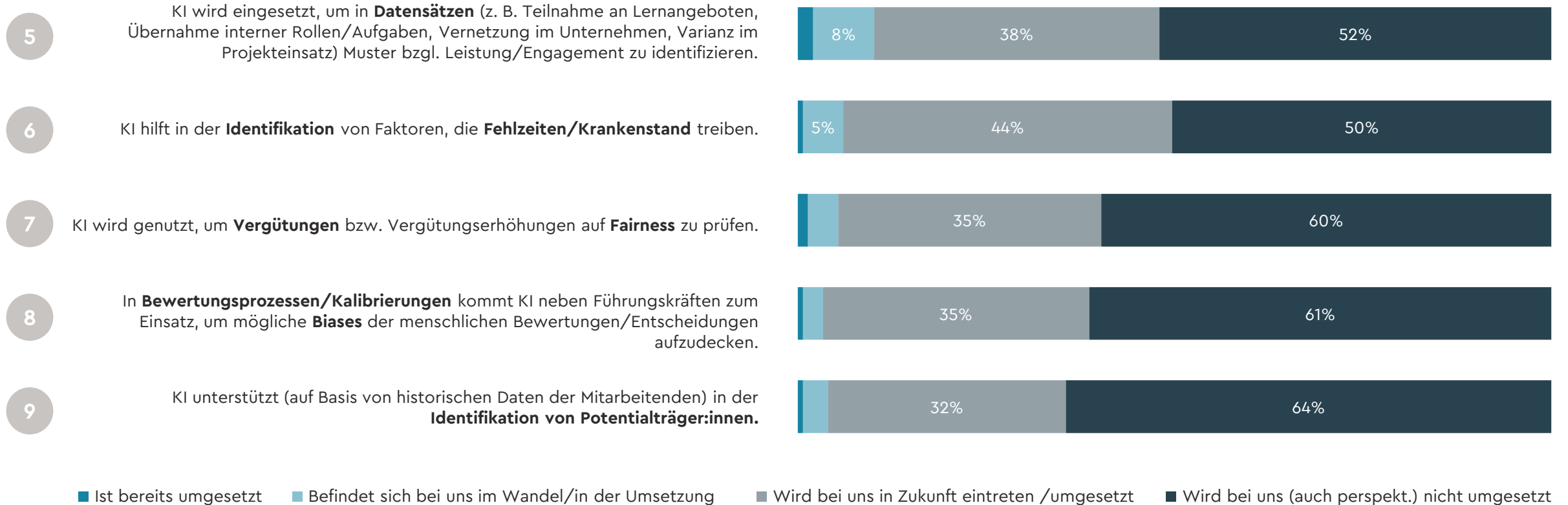


■ Ist bereits umgesetzt   ■ Befindet sich bei uns im Wandel/in der Umsetzung   ■ Wird bei uns in Zukunft eintreten /umgesetzt   ■ Wird bei uns (auch perspekt.) nicht umgesetzt

# Bei der praktischen Anwendung von KI hingegen sehen die Befragten kaum kurzfristige Einsätze von KI-Programmen

## F2 Einfluss und Nutzen von KI in Performance Management (2/2)

Wie schätzen Sie die Auswirkungen von KI in Bezug auf Performance Management Prozesse in Ihrem Unternehmen ein?



# Haben wir wirklich ein Leistungsproblem?

**Obwohl sich die provokante Frage nicht pauschal beantworten lässt, zeigt die Studie dennoch vielfältige Herausforderungen bei der Frage zum Umgang mit Leistung:**

- Die öffentliche Debatte als auch die Kultur in den Unternehmen zeichnen sich durch eine fehlende Präsenz und Klarheit in der Diskussion rund um Leistung und deren Anerkennung aus.
- Unterm Strich kommen positive, nach vorn gerichtete Aspekte wie das Feiern von Erfolgen oder der Mut Risiken einzugehen deutlich zu kurz.
- Es besteht vielfach ein Führungs-, Umsetzung- und Professionalisierungsproblem in den Unternehmen, was zu Intransparenz und fehlender Vergleichbarkeit führt. Dies kann den Eindruck verstärken, dass sich Leistung nicht lohnt.
- Viele Unternehmen haben gleichzeitig Aufholbedarf beim Thema guter digitaler Lösungen, was eine einheitliche Anwendung erschwert.

**Dennoch zeigen sich viele Lichtblicke, wie es Unternehmen gelingt, eine positive Leistungskultur zu etablieren, die Leistungsbereitschaft und Mitarbeitendenzufriedenheit vereint:**

- Auch wenn es nicht das eine perfekte System gibt, bestätigt sich, dass eine Klarheit im Performance Management Prozess entlang von Strategie und gewünschter Kultur helfen kann, Orientierung zu geben und entsprechend zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beizutragen.
- Mutige Führung, das Formulieren klarer Erwartungen und das Anerkennen und Belohnen von individuellen und kollektiven Erfolgen können zu einer positiven Leistungskultur beitragen.
- Die Abbildung der Prozesse in digitalen Systemumgebungen sowie die regelmäßige Schulung der Führungskräfte sind darüber hinaus starke Hebel, um die Nachvollziehbarkeit und Chancengleichheit im Performance Management nachhaltig zu stärken.

# Kontakt

## **Nils Prüfer**

Managing Director/Partner

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 173 560 75 72

[nils.pruefer@kienbaum.de](mailto:nils.pruefer@kienbaum.de)

## **Hans-Carl von Huelsen**

Senior Manager

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 172 929 00 07

[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)

## **Carolin Kübler**

Manager

Kienbaum AG

Dufourstr. 43 | 8008 Zürich

Mobil: +41 79 608 78 28

[carolin.kuebler@kienbaum.com](mailto:carolin.kuebler@kienbaum.com)

# Studienteam



**Nils Prüfer**  
Managing Director/Partner



**Carlos von Hülsen**  
Senior Manager



**Carolin Kübler**  
Manager



**Tobias Schlegelberger**  
Manager



**Lina Hovestädt**  
Consultant



**Serif Önel**  
Associate Consultant

# Methodik – Allgemeines

## **Auswertung**

Bei der Auswertung wurden zum Zwecke der Übersichtlichkeit an einzelnen Stellen Antwortmöglichkeiten aus der Umfrage gruppiert bzw. geclustert.

## **Statistische Analyse**

Im Rahmen der Datenanalyse wurden Gruppenvergleiche mittels t-Test für unabhängige Stichprobe durchgeführt. Das Signifikanzniveau wurde auf 5 % ( $p < .05$ ) festgelegt. In den Ergebnissen werden lediglich signifikante Unterschiede berichtet.

## **Grafiken und Diagramme**

Die Sortierung der einzelnen Items erfolgt nach ihrem mittleren Score. Werte unterhalb von 5 % werden zu Gunsten einer übersichtlichen Darstellungsform und Lesbarkeit nicht numerisch in den Grafiken ausgewiesen. Die Farbgebung der Grafiken ist frei gewählt und impliziert mit Ausnahme der Zustimmungsskalen keine Wertung.

## **Block E und F**

Die Kapitel E (Digitaler Reifegrad) und F (Nutzung von KI im Performance Management) wurden im Rahmen der optionalen Zusatzbefragung von 39 % der Studienteilnehmenden beantwortet. Hinsichtlich der demographischen Eigenschaften ergeben sich keine signifikanten Unterschiede von der Gesamtstichprobe.

# Methodik – Allgemeines

## Operationalisierung der Fokusgruppen für die Kapitel A-D

### Erfolgreiche Unternehmen

- **A2.1 Rückblick:**  
Wie beurteilen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens für das letzte Geschäftsjahr im Vergleich zu gesetzten Zielen?  
→ etwas besser, besser, viel besser
- **A2.3 Ausblick:**  
Wie bewerten Sie kurzfristig (in 1 bis 2 Jahren) den wirtschaftlichen Ausblick Ihres Unternehmens?  
→ Wachstum/Expansion
- **A2.2 Eigener Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb:**  
Wie schätzen Sie die aktuelle Lage Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern ein? Hinsichtlich Umsatzwachstum, Rentabilität und Innovation.  
→ etwas stärker, stärker, viel stärker

### Leistungsorientierte Unternehmen

- **B.2 Leistungsorientierung der Organisation:**  
Auf einer Skala von 1 bis 10: Als wie stark ausgeprägt schätzen Sie die Leistungsorientierung in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb bzw. der Gesamtwirtschaft?  
→ beide Dimensionen  $\geq 7$
- **B.4 Umgang mit dem Leistungsverständnis:**  
Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?  
→  $\emptyset$ -Score  $\geq 3$  (eher ja, ja)

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln | Germany

November 2024

