

# Snapshot Performance Management: Was macht der Markt? Eine Standortbestimmung

Spätsommer 2023

**Kienbaum**



# Der Kienbaum Performance-Management-Ansatz bietet eine ganzheitliche Sicht auf die Steuerung der Mitarbeitendenleistung

Die Performance-Management-Elemente auf einen Blick

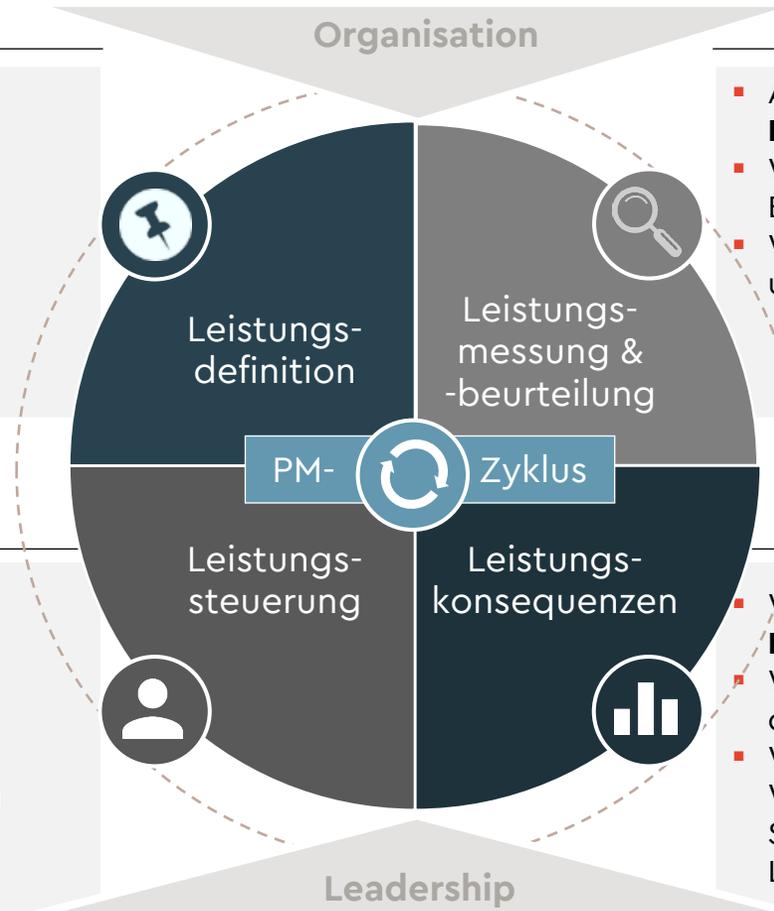
## Leistungsdefinition

- Wie wird das **Geschäftsmodell** mit der Leistungserwartung an die Mitarbeitenden verbunden?
- Welche **Grundhaltungen** zu den Leistungserwartungen und -anforderungen sind handlungsleitend?

## Leistungssteuerung

- Anhand welcher **Gesprächsformate** und wie oft wird Feedback erteilt?
- Welche Themen werden beim **Mitarbeitendengespräch** diskutiert?
- Wie wird die Verbindung der Steuerung auf Personenebene mit der **Unternehmenssteuerung** hergestellt?

## Organisation



## Leistungsmessung

- Anhand welcher objektiven **Leistungs- und Kompetenzkriterien** wird Leistung gemessen?
- Wie werden aus den **Leistungskennzahlen** konkrete Erwartungen abgeleitet?
- Wie wird das **Leistungsergebnis** festgestellt und evaluiert?

## Leistungskonsequenzen

- Wie wird das Leistungsergebnis mit der **Bonusausschüttung** und **Grundgehalt** verknüpft?
- Welche **Karrierepfade** ergeben sich aus den definierten Kompetenzmodellen?
- Welche weiteren **Belohnungsoptionen** (z. B. Weiterbildungen, Job Enrichment, Job Enlargement, Spot Boni, Benefits) sind zur Incentivierung von Leistung geeignet?

Weitere Erläuterungen zum Kienbaum Performance-Management-Ansatz finden Sie [hier](#).

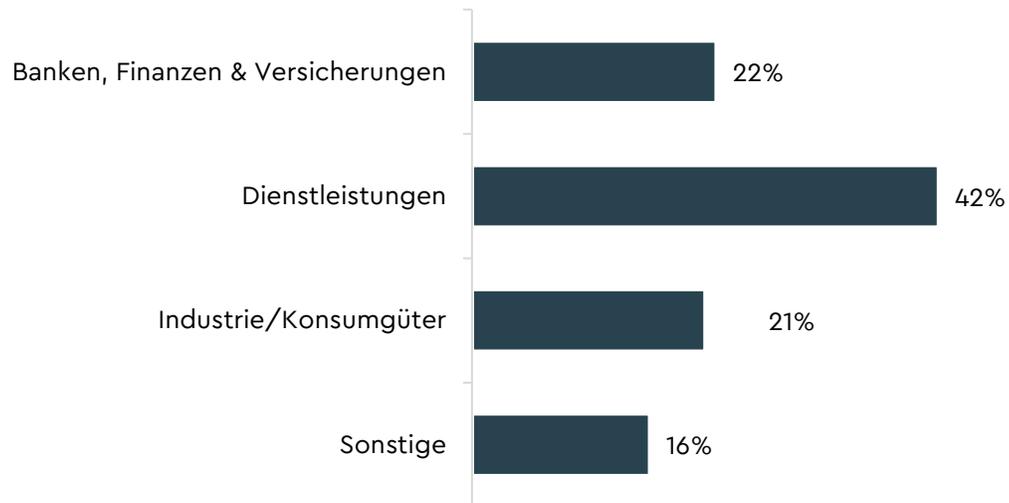
# Die Beteiligung von Unternehmen unterschiedlicher Branchen & Größen bildet einen repräsentativen Querschnitt

Teilnehmendenkreis

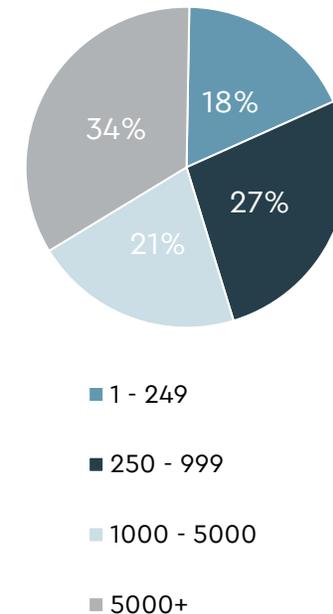
## STUDIENDESIGN UND UMFANG

Stichprobe	77
Studientyp	Online Befragung
Methode	Quantitativ
Zeitraum	24.08. bis 22.09.2023

### Branche



### Mitarbeitendenanzahl



An einigen Stellen der Befragung haben wir die Erkenntnisse aus unserem Snapshot zum Thema „Status Quo: Mitarbeitendengespräche“ aus dem Frühjahr 2023 einfließen lassen bzw. in den Kontext gestellt. Sprechen Sie uns bei Interesse an den konkreten Ergebnissen gern an!

# Der Kollektivierungstrend hält an! Belohnung individueller Leistung verlagert sich in die Gehaltsentwicklung, Karriere und unterjährige Bonuszahlungen

## Leistungsdefinition



Welche **Anpassungen** haben sich in den letzten 3 Jahren in Ihren **Vergütungsgrundsätzen** ergeben?



Die weiterhin **zunehmende Kollektivierung** von variabler Vergütung bedeutet nicht, dass individuelle Leistungsmessung und -steuerung an Bedeutung verliert. Vielmehr **verlagert sich die monetäre Wertschätzung** individueller Leistung der Mitarbeitenden verstärkt **auf die Grundvergütung**. Damit einher geht, dass der **Leistungsbegriff umfassender** gesehen und ausgestaltet wird. Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen entwickelt oder plant die systematische Berücksichtigung von **Skills- und Kompetenzen bei der Gehaltsentwicklung**.

Ganz von individuellen Boni ablassen wollen die Unternehmen dann doch nicht. Individuelle Leistung soll sich lohnen und über die Hälfte der Unternehmen nutzt oder plant **anlassbezogene (Spot-Boni) Bonuszahlungen**.

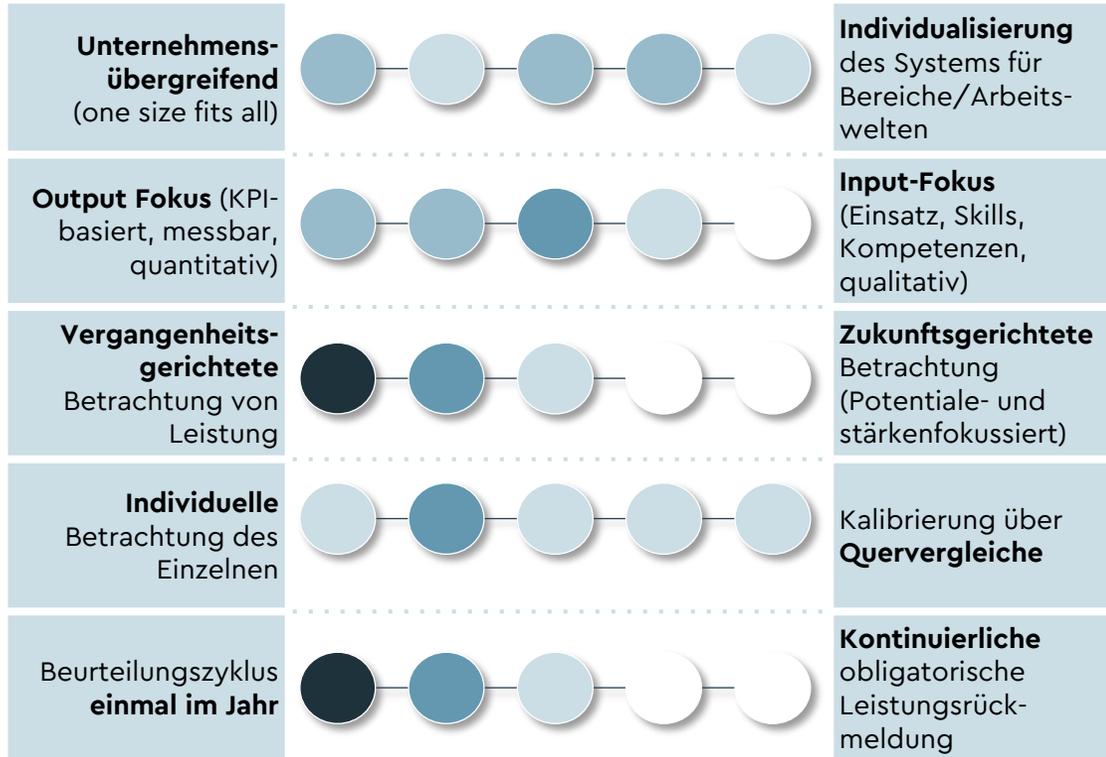
Durch die damit erforderliche **Integration von Performance-, Karriere- und Gehaltsmanagement** steigern sich die Anforderungen an ein zeitgemäßes, attraktives Performance Management.

# Hauptsache das Ergebnis stimmt!? Performance Management im Spannungsfeld zwischen Output- und Inputorientierung

## Leistungsdefinition



### Wie ist **Leistung** in Ihrem Unternehmen **definiert**?



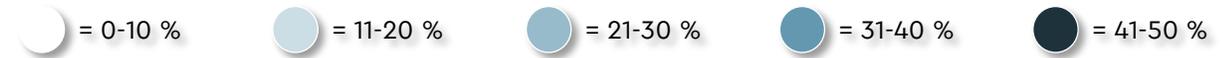
Am Ende zählt dann doch nur das Ergebnis!? **Leistung als messbarer quantitativer Output** prägt das Leistungsverständnis in unserer Stichprobe weit deutlicher als Potential- und Inputfaktoren. Ein zunächst klares Bekenntnis, dass Performance Management in erster Linie ein Beitrag für den Erfolg der Organisation sichern soll.

Das geht selbstredend nicht ohne die **Beachtung von Kompetenzen und Skills** und die Weiterentwicklung des Personalkörpers. Wie eingangs erwähnt, spielen bei vielen der Unternehmen unserer Stichprobe diese Aspekte auch bei Gehaltsentscheidungen eine Rolle. Eine **zukunfts- und stärkenorientierte Ausrichtung** des Performance Managements sollte daher in **gezeigter Leistung** verankert sein und nicht als Teil einer Feel-Good-Kultur gesehen werden. Deshalb ist es sehr wichtig, dass die Performance-Einschätzung neben dem Output in der Lage ist, belastbare Ergebnisse zur gezeigten Kompetenz aufzuzeigen.

Die **Performance Einschätzung** ist damit zwangsläufig ein etwas **aufwändigerer Prozess** und es verwundert nicht, dass dieser sich somit auf einen **jährlichen oder halbjährlichen Zyklus beschränkt** - meist übrigens auch in agilen Umfeldern. Und das ist durchaus nachvollziehbar trotz aller Bekundungen und Wunschvorstellungen\* nach höherfrequenten und anlassbezogenen Instrumenten für Feedback. Höherfrequente Prozesse sind eher geeignet für die aufgabenbezogene zeitnahe Steuerung.

Begrüßenswert ist, dass Beurteilungen insgesamt auf breitere Schultern verteilt werden. Hier ist sicherlich noch **Luft nach oben** in Richtung **Kalibrierung/Quervergleich**, damit die Prozesse „noch“ objektiver, fairer und transparenter werden.

\* Kienbaum Snapshotbefragung „Status Quo: Mitarbeitendengespräch“ im Frühjahr 2023.

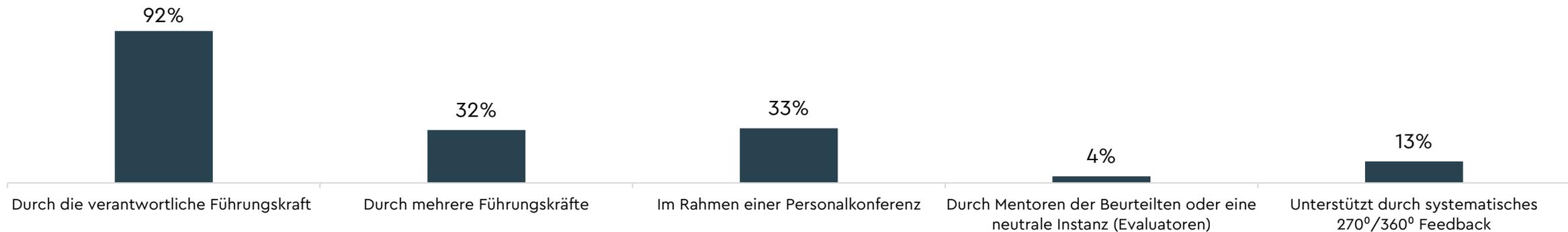


# Performance-Einschätzung wird auf mehrere Schultern verteilt

## Leistungsmessung und -beurteilung



Durch wen wird die individuelle Performance-Einschätzung vorgenommen?\*



Deutlich zeigt sich in unserer Stichprobe, dass die Führungskraft in ihrer Verantwortung für Performance Einschätzungen die zentrale Instanz bleibt. Doch viele Unternehmen **weiten den Blick** und beziehen weitere Sichtweisen durch mehrere Führungskräfte oder im Rahmen von Personalkonferenzen ein, um das Gesamtbild zu validieren und zu objektivieren. Personalkonferenzen bieten den zusätzlichen Vorteil, die Leistungen über verschiedene Mitarbeitendengruppen hinweg zu kalibrieren und damit belastbarer zu machen, was zur **Fairness und Transparenz der Prozesse** beiträgt.

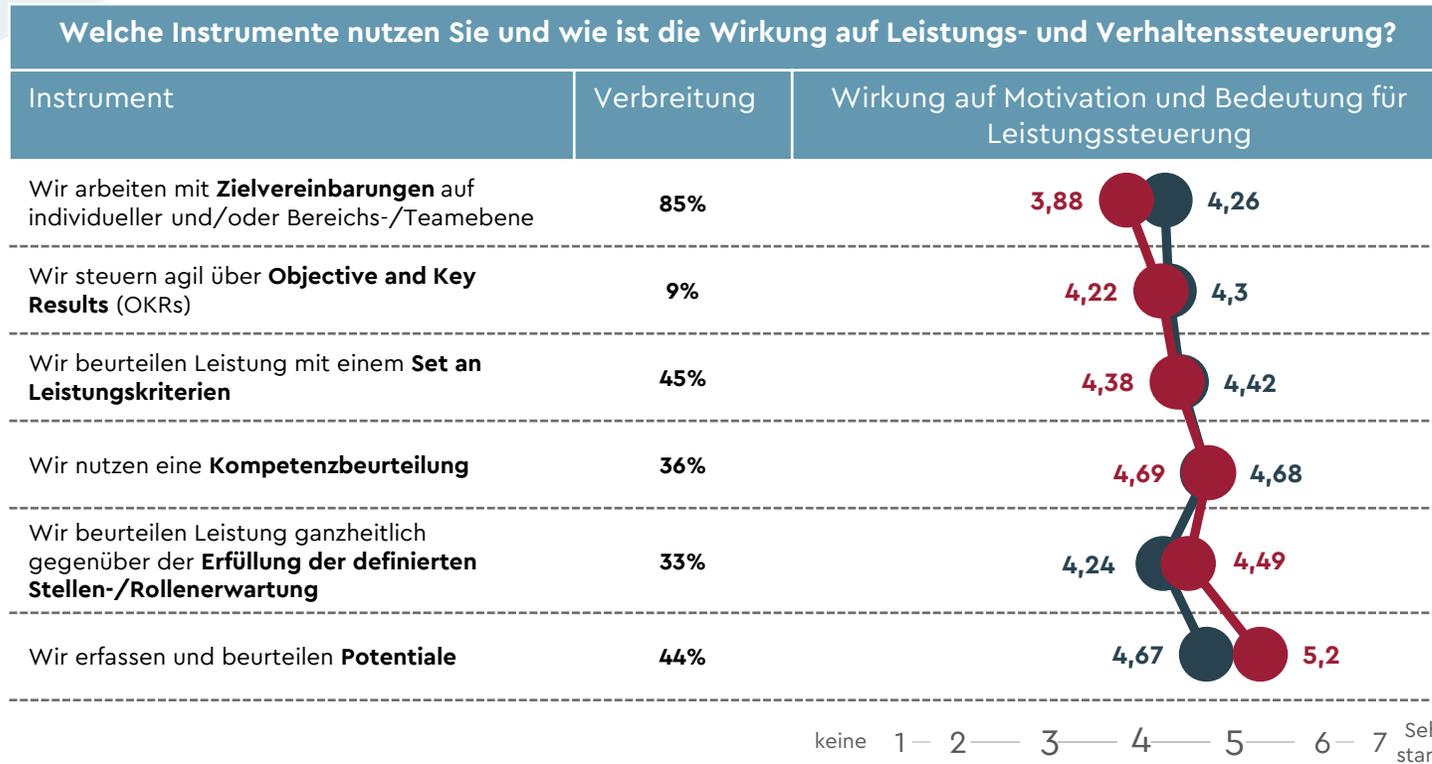
Eine weitere Möglichkeit besteht darin, **Mentoren und neutrale Evaluatoren** in die Leistungsbeurteilung einzubeziehen. In der Praxis sehen wir dies meist in Branchen mit **Projektgeschäft**, wie bspw. der Beratung/Consulting Branche, in denen die direkte Führungskraft nur bedingt ein direktes Bild über die Arbeitsweisen und Leistungen im Tagesgeschäft hat. Hier gilt es über eine möglichst neutrale Person Evidenzen zu sammeln, die im Rahmen der Leistungsbeurteilung dann verwendet werden können.

Ausbaufähig ist sicherlich der Einbezug von systematischen Multi-Source-Feedback Ansätzen in die Beurteilung.

\* Mehrfachantworten möglich.

# Die Kombination macht es! Hinsichtlich Motivationswirkung und Leistungssteuerung kaum Unterschiede bei den Performance Management Instrumenten

## Leistungssteuerung



Für die **Motivation** der Mitarbeitenden erscheint vor allem die Berücksichtigung von **Potential** ein größerer Einflussfaktor zu sein. 44 Prozent der Befragten machen sich dieses Instrument zu Nutze, wobei knapp die Hälfte Potential **nur für ausgewählte Gruppen** und nicht für alle Mitarbeitenden erfasst.

In unserer Stichprobe werden die Performance Management Instrumente bzgl. Motivations- und Steuerungswirkung insgesamt als **wenig differenzierend** erachtet. Dass aber die übrigen **Beurteilungsinstrumente** hinsichtlich Motivationswirkung und Leistungssteuerung leicht **vor der Zielvereinbarung** liegen verwundert. Dies mag eine Folge der zunehmenden Kollektivierung von Zielsystemen einerseits und der steigenden Bedeutung der Beurteilungssysteme für die Abbildung individueller Leistung und der Gehaltsentwicklung andererseits sein.

Alleinig wird das am meisten verbreitete Instrument **Zielvereinbarung** in unserer Stichprobe selten genutzt und in drei von vier Unternehmen **durch weitere Performance-Aspekte**, insbesondere durch **Leistungsbeurteilungen**, ergänzt.

Auffällig ist darüber hinaus die hoch geschätzte **Wirkung auf Motivation** durch eine **Potentialbeurteilung**. In Zeiten eines **Arbeitnehmermarktes** erklärt dies die stetig zunehmende Verbreitung des Instruments.

Insgesamt sollte also **weniger das einzelne Instrument** bei der Ausgestaltung des Performance Managements im Vordergrund stehen, als die **zum Geschäftsmodell beste Passung/Kombination** herausgearbeitet werden.



Motivation

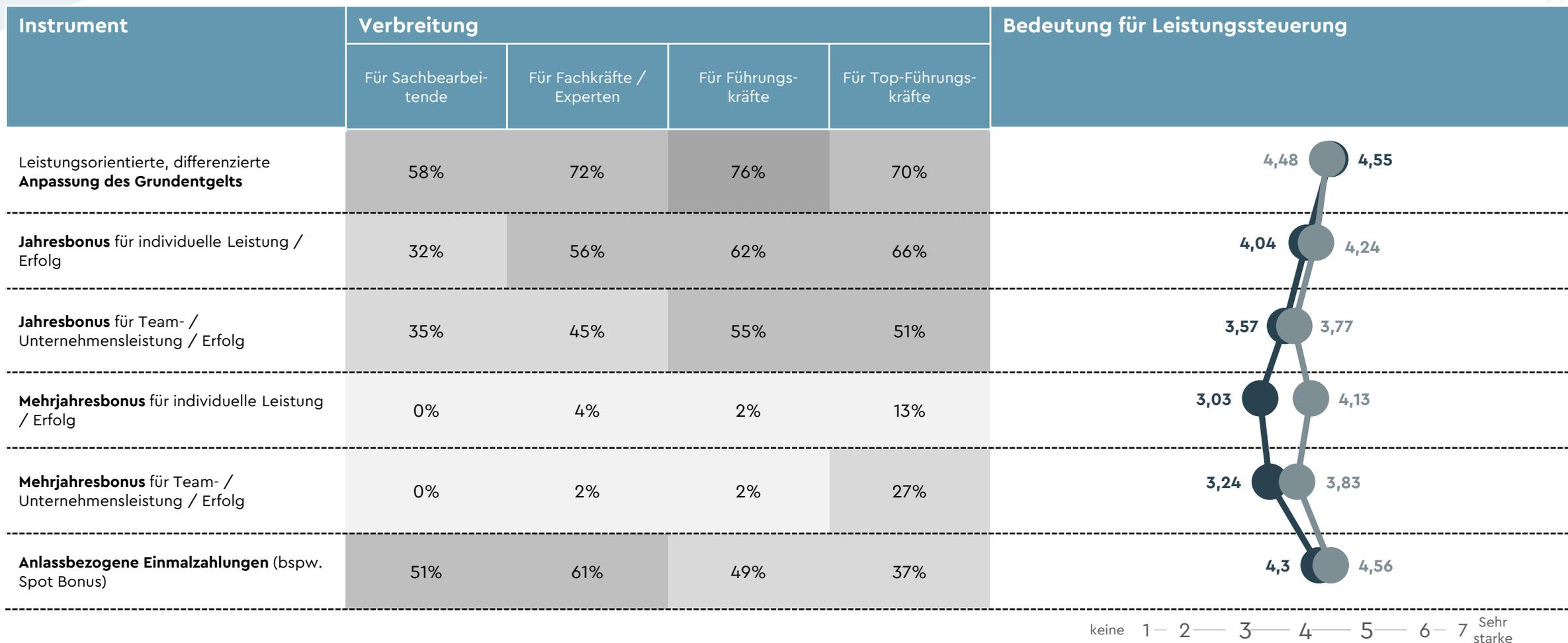


Leistungssteuerung

# Geld ist nicht alles! Lediglich moderate Steuerungswirkung der Vergütung und individuelle Anreize steuern stärker als teamorientierte kollektive Anreize (1/2)

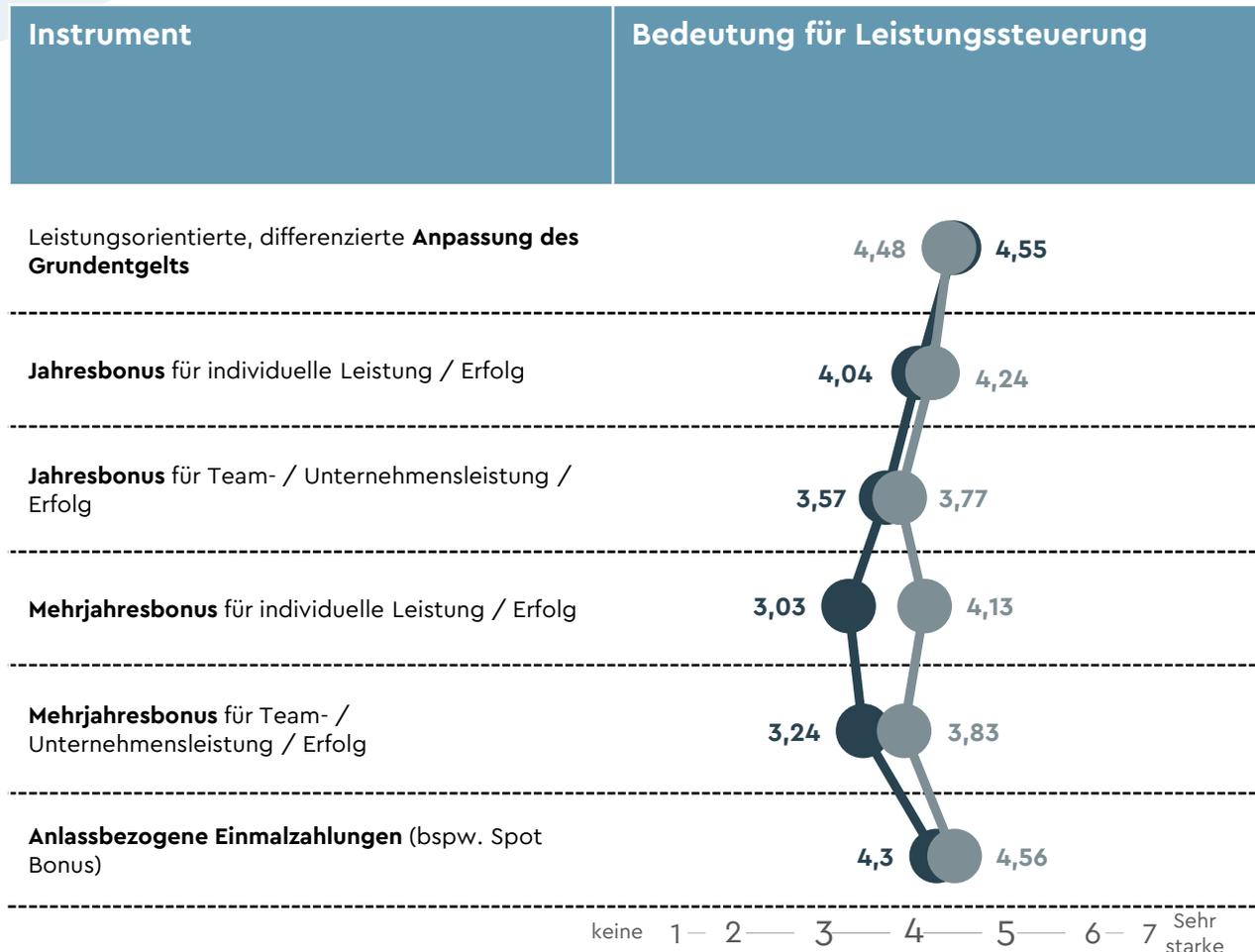
## Leistungskonsequenzen

Interpretation auf Folgeseite



# Geld ist nicht alles! Lediglich moderate Steuerungswirkung der Vergütung und individuelle Anreize steuern stärker als teamorientierte kollektive Anreize (2/2)

## Leistungskonsequenzen



Insgesamt wird den Vergütungskomponenten lediglich eine **moderate bis neutrale Steuerungswirkung** zugesprochen. Verständlich, denn Vergütung ist nur ein Baustein neben anderen wichtigen Einflussfaktoren wie insbesondere Führung.

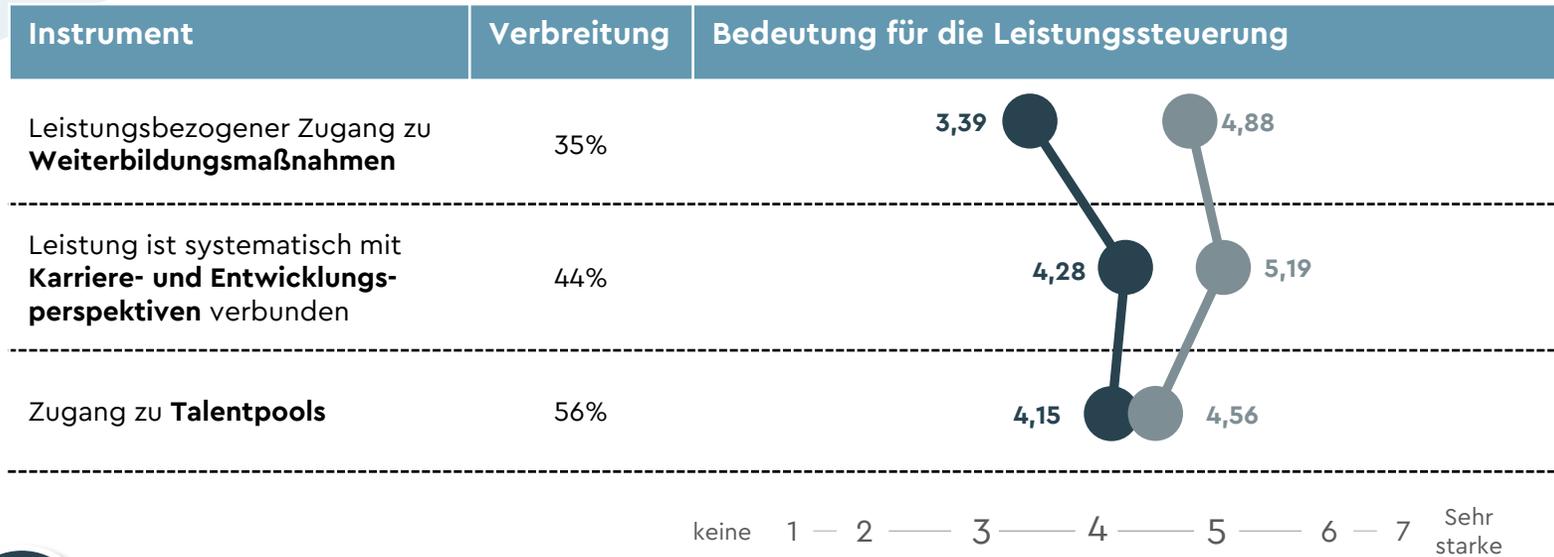
Ebenfalls nachvollziehbar, dass die **leistungsdifferenzierte Anpassung des Grundentgelts** sich in der funktionsübergreifenden Betrachtung hinsichtlich der Steuerungswirkung etwas abhebt. Eine Ausdifferenzierung nach Führungsebenen mag zu etwas anderen Ergebnissen kommen, doch Kollektivierung und **ganzheitliche Sicht auf Leistung** rücken die Anpassung der Grundvergütung **stärker in den Fokus** der Leistungssteuerung. An dieser Stelle liegen in der Praxis aktuell die größten Herausforderungen aber auch Potentiale für ein effektives Performance Management in Form von **passgenauen Kriterien und Rollenbeschreibungen**, gegen die gemessen werden kann.

Wenig überraschend ist zunächst, dass der **Jahresbonus für individuelle Leistung** eine **größere Steuerungswirkung** gegenüber kollektiv ausgestalteten Boni aufweist. Auffällig dabei ist allerdings, dass die Teilnehmenden, die das Instrument nutzen, die steuernde Wirkung in etwa gleichwertig sehen.

Interessant, dass die Teilnehmenden dem **Spot-Bonus** als nachgelagerter Komponente eine hervorgehobene Bedeutung für die Leistungssteuerung geben. Möglicherweise wird das Instrument als Alternative zum Zielbonus doch etwas überschätzt. Dass allein die **Aussicht** auf einen Spot-Bonus hier einen Anreiz darstellt, mag im Einzelfall zutreffen, ist systemisch aber fraglich.

# Unternehmen, die nichtmonetäre Anreize nutzen, verbinden damit auch einen deutlicheren Mehrwert für die Leistungssteuerung

## Leistungskonsequenzen



Insgesamt ergibt sich eine **eher moderate Bedeutung** der nicht monetären Anreizinstrumente für die Leistungssteuerung in den befragten Unternehmen. Das Bild **ändert sich deutlich in der Betrachtung der Teilnehmenden, die das Instrument nutzen.**

Diese Unternehmen nehmen die steuernde Wirkung einer leistungsorientierten Ausgestaltung des Zugangs zu Weiterbildung weit stärker wahr. Damit mag ein Steuerungshebel für Performance vielfach vernachlässigt werden, denn insgesamt wird **Weiterbildung dennoch eher als Standard angenommen und nicht unbedingt als Anreiz genutzt.**

Hervorsticht, dass die systematische Verzahnung von Leistung mit **Karriere- und Entwicklungsperspektiven die größten Steuerungseffekte erzielt.**

Mehr als die  **Hälfte der Stichprobe nutzt** außerdem **Talentpools**, die neben der Leistungssteuerung im Performance Management auch für weitere Anknüpfungspunkte, wie bspw. eine **systematische Nachfolgeplanung** hilfreich sind. Hiermit wird wichtiges Knowhow im Unternehmen gesichert und Mitarbeitende können **auf wichtige Führungspositionen vorbereitet** werden.



### Kriterien zur Aufnahme in **Talentpools** sind üblicherweise:

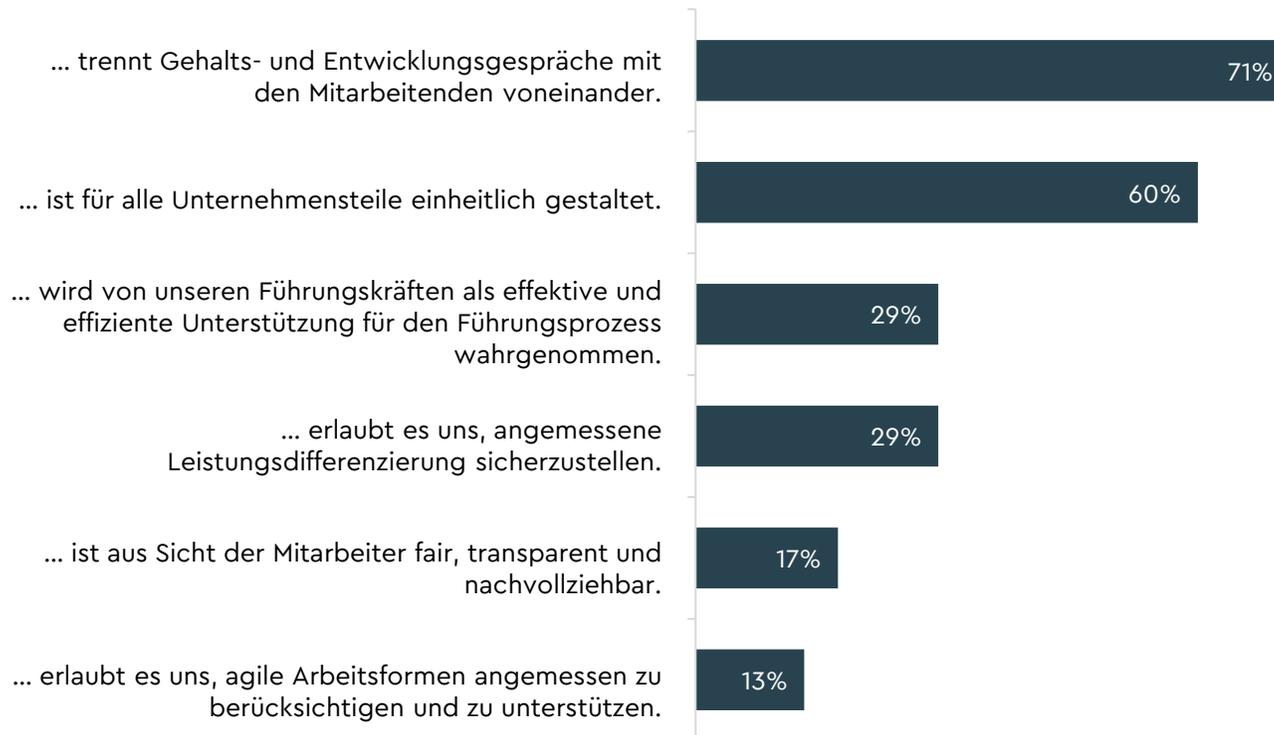
- Kombination aus kontinuierlich hohe Performance & überdurchschnittlicher Potentialeinschätzung
- Insbesondere Unternehmerisches Denken, Flexibilität, Kreativität und Agilität im Vordergrund
- Auswahl häufig im Rahmen von (mehrstufigen) Auswahlverfahren oder in Diskussionsrunden und Gremien (Potentialkonferenzen)

# Deutliche Herausforderungen liegen in der Ausgestaltung der Performance Management Prozesse und die Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte

## Performance Management Zyklus



### Unser Performance Management Prozess...\*



Einige Gütekriterien eines Performance Management Prozesses werden von den Befragten Unternehmen bereits umgesetzt. Darunter die einheitliche Ausgestaltung sowie die Entkopplung von **Gehalts- und Entwicklungsgespräch**. Der Trend, das tendenziell eher überfrachtete, jährliche Mitarbeitendengespräch\*\* zu verschlanken verdeutlicht sich auch gegenüber unseren Befragungsergebnissen aus 2020.

**Deutliche Baustellen** liegen in der **Wahrnehmung** und tatsächlichen Unterstützung der **Führungskräfte** als auch in der Wahrnehmung der **Beschäftigten**. Auch wenn hohe Zustimmungswerte hier in der Sache liegend nicht zu erwarten sind, ist die Ausprägung ernüchternd. Insbesondere vor dem Hintergrund des in diesem Jahr verabschiedeten **Gesetzes zum Thema Gehaltstransparenz sind die** Ergebnisse alarmierend. Lediglich 17 Prozent unserer Stichprobe antworten, dass ihre Mitarbeitenden den Performance Management Prozess als fair und transparent empfinden. Es ist also für viele Unternehmen dringend **Fokus** auf die praktische Sicherstellung **entgelttransparenz- und entgeltgleichheitskonformer Performance Management Instrumente und Prozesse** zu legen. Neben Ansätzen wie **einheitliche Beurteilungskriterien** festzulegen, die Beurteilenden in der **Anwendung zu schulen** und die Ergebnisse der Beurteilung zu **kalibrieren und zu validieren** heißt es, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden durch Transparenzmaßnahmen, Prozessgerechtigkeit und -klarheit zu verbessern.

\* Mehrfachantworten möglich.

\*\* Kienbaum Snapshotbefragung „Status Quo: Mitarbeitendengespräch“ im Frühjahr 2023.

## Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen zu jeder Zeit zur Verfügung!

### Carlos von Hülsen

**Senior Manager**  
**Compensation & Performance Management**

Fon: +49 221 801 72 366  
Mobil: +49 172 929 00 07  
[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)

### Lina Hovestädt

**Associate Consultant**  
**Compensation & Performance Management**

Fon: +49 221 801 72 714  
Mobil: +49 173 594 15 71  
[lina.hovestaedt@kienbaum.de](mailto:lina.hovestaedt@kienbaum.de)