

# Geld verteilen oder Performance entwickeln?

Kienbaum Trendstudie Performance Management 2017



Kienbaum



# WARUM DIESE STUDIE?

*Weil es den Unternehmen unter den Nägeln brennt!*

Performance Management ist auf der Tagesordnung. Das sagen die Teilnehmer unserer Studie sehr deutlich. Die Bedeutung in den Unternehmen wird weiter steigen und viele planen kurzfristige Änderungen.

Aber was verstehen die Unternehmen unter einem idealen Performance Management? Befindet sich die Ausgestaltung einer Leistungskultur als Kernbereich der Unternehmensführung in einem gravierenden Umbruch? Können wir annehmen, dass agile Formen der Arbeitsorganisation und Feedbackkulturen deutliche Veränderungen für die Leistungssteuerung mit sich bringen und was passiert mit den Vergütungs- und Anreizsystemen?

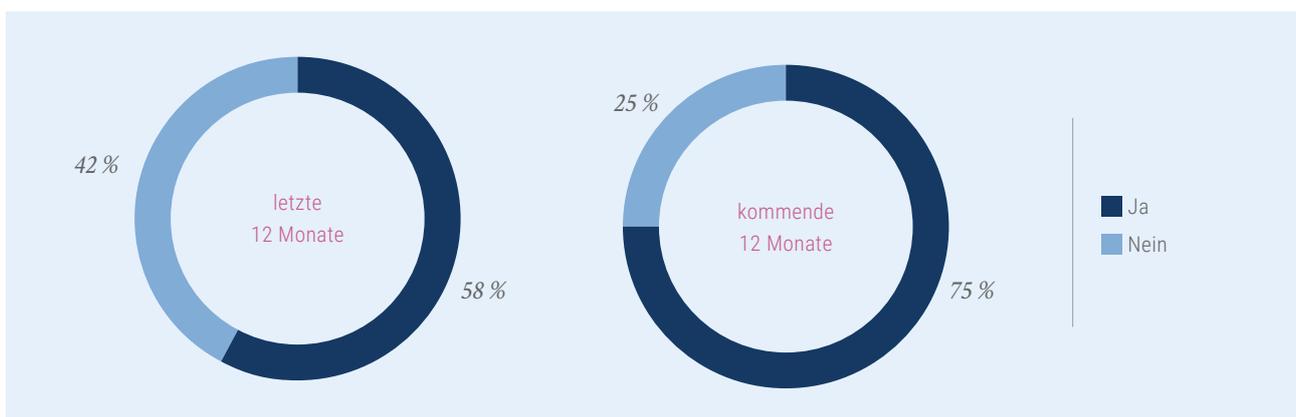
Werden zukünftig andere Inhalte und Instrumente hinzukommen und ggf. in den Vordergrund treten? Kommt es zu einer Demokratisierung des Performance Managements?

Ziel der Studie ist es, herauszuarbeiten, mit welchen Performance Vorstellungen, Ansätzen und Instrumenten Unternehmen derzeit und zukünftig ihr Leistungsmanagement ausgestalten! Das besondere Interesse gilt dabei der Frage, ob zwischen der heutigen und der geplanten bzw. zukünftigen Ausgestaltung deutliche Unterschiede liegen.

Abb. 1: Wie wird sich die Bedeutung von Performance Management für Ihr Unternehmen in der Zukunft entwickeln?

	sinken	konstant	steigen	stark steigen
absolut	11	88	148	28
relativ	4%	32%	54%	10%

Abb. 2: Anpassung der Performance Management Prozesse



# METHODIK

## *Aufbau der Befragung*

Wir haben die Teilnehmer der Studie zunächst nach Ihren Schwerpunkten für ein ideales Performance Management gefragt und dieses Idealbild (Mind-Set) mit einem Set an (innovativen) Veränderungsmaßnahmen verglichen, die geplant oder umgesetzt werden. Dann haben wir die aktuelle Ausgestaltung des Performance Managements beschreiben lassen und das Tool-Set (Instrumente) mit dem Mind-Set der Teilnehmer abgeglichen.

An verschiedenen Stellen haben wir uns zudem an das relevante Performance Management-Skill-Set der Führungskräfte herangetastet und vergleichend aus der Mitarbeiter- und Führungskraftperspektive ausgewertet.

Zielgruppe der branchenübergreifenden Trendstudie waren Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Umfrage wurde von **278 Unternehmen**, im Zeitraum **von Mai bis Juli** online beantwortet.

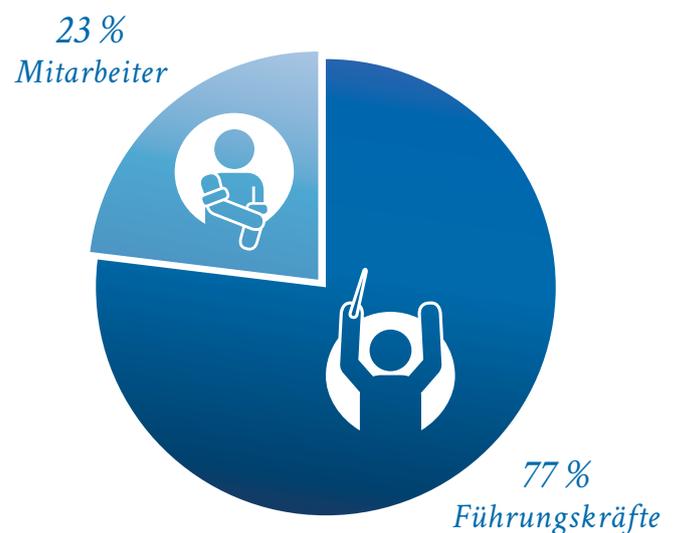
### *Der Fragebogen*

Der Fragebogen ist entlang der Ideale, Maßnahmen und Instrumente eines Performance Management Systems aufgebaut. Die maximal 50 Einzelfragen variierten in Frageformaten von single choice, multiple choice, Textantworten und semantisches Differenzial.

Die strukturierten Themenbereiche der Umfrage waren:

- > Vorstellungen der Befragten zum idealen PM
- > Wahrnehmung und Ausgestaltung des IST-PMs
- > Stand der Digitalisierung des PM
- > Entgeltgestaltung und PM
- > Instrumente des PM

Abb. 3: Teilnehmer der Umfrage



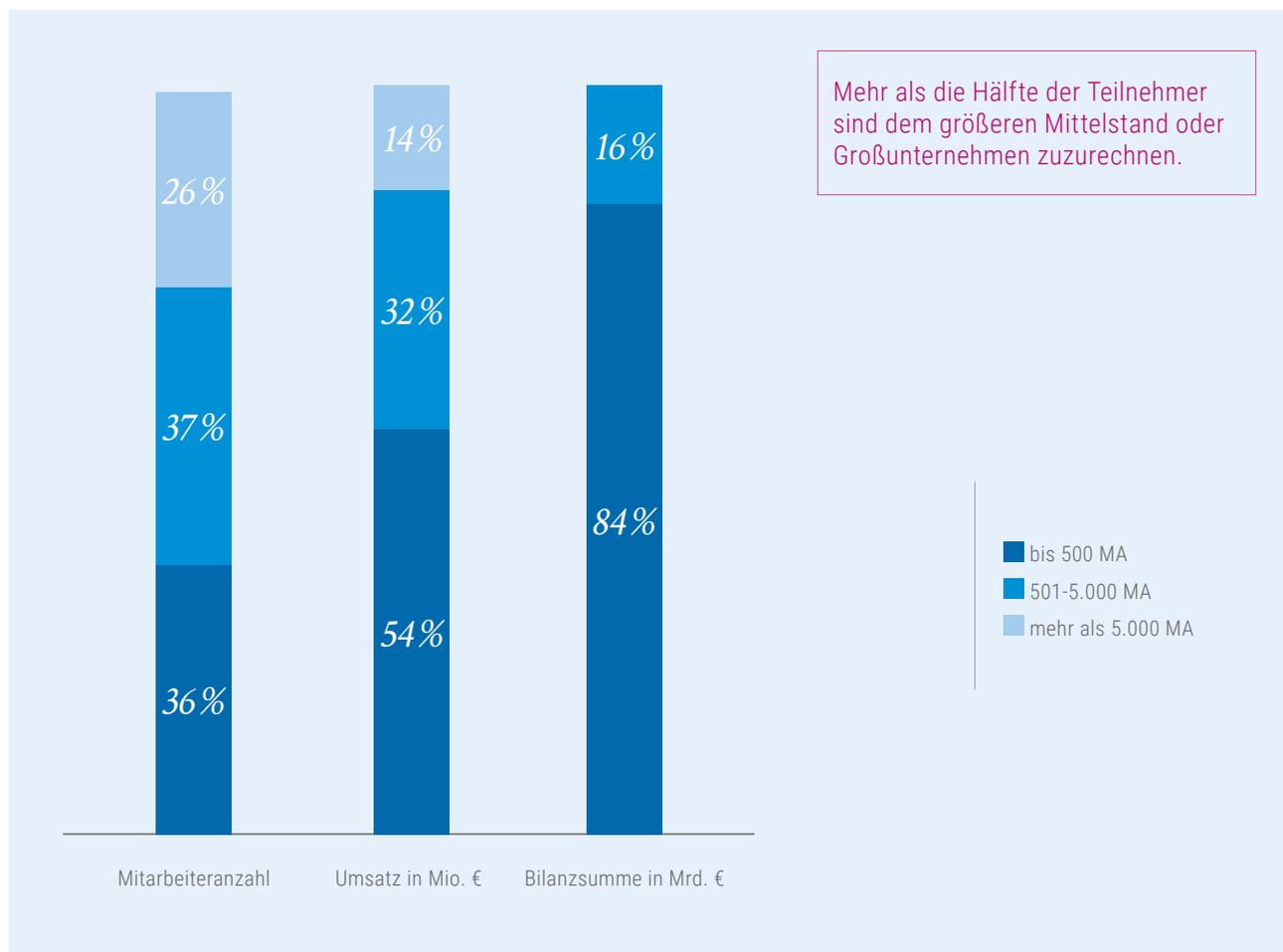
# TEILNEHMER DER STUDIE

*Breite Abdeckung von Branchen und Unternehmensgrößen*

278 Unternehmen haben teilgenommen



Abb. 4: Unternehmensgröße



# DIE STUDIENERGEBNISSE

*lassen sich in sechs Kernpunkten zusammenfassen*

# 1

## PERFORMANCE MANAGEMENT AM SCHEIDEWEG?

Einheitslösungen der Leistungssteuerung sind nicht mehr ausreichend erfolgsversprechend. Daher beginnen Unternehmen, Neuerungen in der Ausgestaltung des Leistungsmanagements umzusetzen. Zudem widmen sie sich der Optimierung des bestehenden Zielvereinbarungs- und Beurteilungsinstrumentariums. Branchenbezogene Unterschiede in der Leistungssteuerung ebenso wie differenzierte Anforderungen verschiedener Arbeitsformen werden zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Performance Management Ansätze beitragen.

# 2

## INTEGRATIVE SICHT

Die Zukunft des Performance Management liegt in der integrierten Betrachtung von Leistung, Entwicklung, Potenzial und Incentives. Der Fokus auf die Belohnung vergangener jahresbezogener Leistungen wird dabei ergänzt, erweitert und teilweise ersetzt durch kurzfristige entwicklungs- und lernbezogene Instrumente.

# 3

## FÜHRUNGSLEITBILD COACHING UND MENTORING

Das ideale Performance Management folgt eher einem transformationalen, entwicklungsorientierten Führungsverständnis. Coaching, Mentoring, Freiräumen für die Selbststeuerung sowie zeitnahe Feedback wird dabei eine wachsende Bedeutung beigemessen, während transaktional an eine Leistungsmessung und Kennzahlen orientierte Instrumente in den Hintergrund treten.

# DIE STUDIENERGEBNISSE

*lassen sich in sechs Kernpunkten zusammenfassen*

## 4

### WEGE ZUM ZIEL

Die aktuellen Anstrengungen vieler Unternehmen haben häufiger die Qualitätsverbesserung bestehender Instrumente, als die Aufstellung neuer, agiler Instrumente zum Gegenstand. Vor dem Hintergrund neuer Arbeitsformen und aufkommender digitaler Lösungsansätze ist zu erwarten, dass sich unterjährig entwicklungsorientierte und lernbasierte Lösungsansätze auch systemisch weiter durchsetzen und damit die breit gewünschten transformationalen Führungsansätze sinnvoll unterstützen.

## 5

### DIGITALISIERUNG

Der Einsatz digitaler Technologien ist der Schlüssel zum Erfolg, um innerhalb kurzer Zyklen reiche Informationen zu Leistung, Kompetenzen und Potenzial einzelner Mitarbeiter zu sammeln und aufzubereiten. Die Systeme ermöglichen bisher allerdings kaum Transparenz über aggregierte Vergleichswerte aus anderen Unternehmensbereichen. Zudem scheinen Sie die bestehenden Systeme noch nicht auf ideale Weise zu unterstützen.

## 6

### VARIABLE VERGÜTUNG

Die variable Vergütung wird weiterhin in vielen Unternehmen ein wesentlicher Teil der individuellen Vergütung bleiben. Vor dem Hintergrund der Diskussion ihrer Fehlsteuerungspotenziale ist allerdings mit einer moderaten Fortsetzung des strukturellen Shifts in Richtung Fixvergütung zu rechnen. Deutlicher werden die Verschiebungen innerhalb der variablen Vergütung hin zu kollektiven und teambezogenen Bonuskomponenten ausfallen. Der Beachtung und dem proaktiven Management dieser Entwicklung kommt gerade für die Bindung und Gewinnung von Top-Leistern große Bedeutung zu.

# INTEGRATION

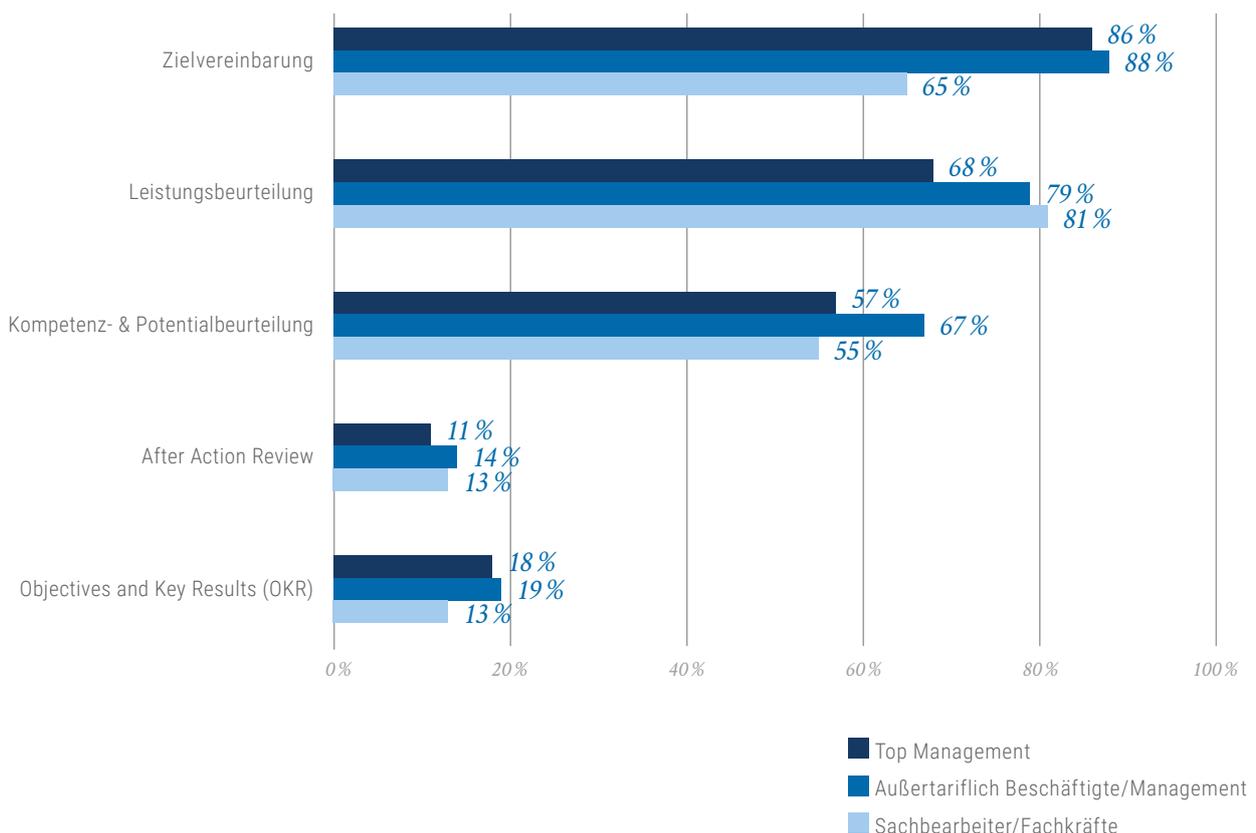
## von Leistungssteuerung, Entwicklung und Incentivierung

Kompetenz- und Potenzialbeurteilungen etablieren sich neben Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.

Die (Ziel-)Vereinbarung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft über zu erreichende Ziele für einen festgelegten Zeitraum, häufig verbunden mit variabler Vergütung, ist nach wie vor und trotz aller Kritik das meistgenutzte Performance Management-Instrument. Es ist bei allen

Führungskräften und AT-Mitarbeitern sowie bei Fachkräften / Sachbearbeitern üblich. Die Leistungsbeurteilung als Verfahren, bei dem die Leistung des Mitarbeiters anhand von Leistungskriterien bewertet wird, dominiert zwar traditionell die Funktionsebene der Fachkräfte und Sachbearbeiter, ist aber auch bei außertariflich Beschäftigten (Management) weit verbreitet.

Abb. 5: Eingesetzte Performance Management Instrumente nach Funktionsebenen



Die Kompetenz- und Potenzialbeurteilung, inzwischen ebenfalls weit verbreitet, findet nach wie vor den Verbreitungsschwerpunkt bei den außertariflichen Mitarbeitern/Management und weniger aber durchaus spürbare Anwendung im Top-Management und bei den Fachkräften/Sachbearbeitern. Zudem treiben die Unternehmen den Ausbau von Kompetenz- und Potenzialbeurteilungen,

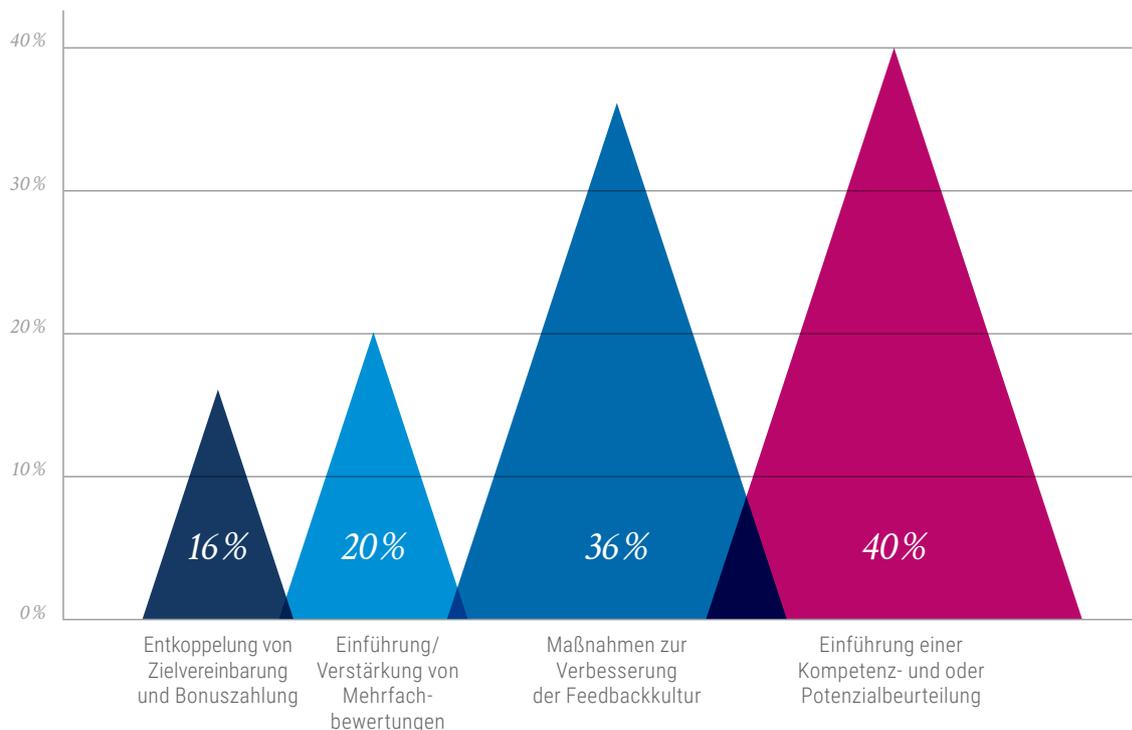
360 Grad Feedback und Mehrfachbeurteilungen voran, so dass insgesamt die Bedeutung der Beurteilung als Instrument des Performance Managements stärker in den Vordergrund tritt. Unterstützt wird dieser Shift durch einen deutlichen Fokus bei über zwei Dritteln der Unternehmen auf Maßnahmen zur Verbesserung der Feedbackkultur.

**Moderne Performance Management-Instrumente werden zunehmend spürbar, aber sind noch geprägt von geringer horizontaler und vertikaler Verbreitung.**

Ein systematisch dokumentierter Review/Austausch (After-Action Review), bei dem die erbrachte Leistung nach einer abgeschlossenen Tätigkeit/einem abgeschlossenem Projekt zeitnah diskutiert wird, um den Mitarbeiter auf positive und negative Aspekte hinzuweisen und somit die Motivation und Mitarbeiterleistung zu steigern wird nur von sehr wenigen Unternehmen genutzt. Die hohen

Ansprüche an zeitgemäße feedbackorientierte Führung finden hier zumindest keinen Niederschlag. Besser passt hierzu, dass je nach Funktionsgruppe dreizehn bis 20 Prozent der Unternehmen sich mit Objectives and Key Results (OKR) als eine spezielle Form der Zielvereinbarung als Führungsinstrument auseinandersetzt. Ziele (Objectives) werden hier durch konkrete, messbare Ergebniskennzahlen (Key Results) beschrieben, deren Fortschritt in regelmäßigen Abständen (halbjährlich/ quartalsweise) überprüft wird.

*Abb. 6: Welche konkreten Maßnahmen planen Sie an Ihrem Performance Management?*



# KIENBAUM

*Inspirierend. Anders.*

Menschen machen Unternehmen erfolgreich. Deshalb stellen wir bei Kienbaum den Menschen in den Mittelpunkt unserer Beratungsarbeit. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen. Unsere Stärke: Mit unternehmerischen und innovativen Lösungen bewegen wir Menschen in Organisationen.

Menschen finden, begeistern, entwickeln, einschätzen und wertschätzen – das ist unsere Leidenschaft. Wir stellen Organisationen zukunftsfest auf, setzen Veränderungen um und kommunizieren diese im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Dabei folgen wir unseren Prämissen Kompetenzen stärken, Umsetzungen treiben, Wandel beschleunigen. Unsere Personal- und Managementberater stellen das individuelle Bedürfnis der Kunden an erste Stelle: Veränderungsprozesse gehören genauso dazu wie Recruiting, Vergütungsfragen und Personalentwicklung. Deshalb sind unsere Kundenlösungen einzigartig – von Menschen für Menschen.

[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

## KONTAKT

*Ihre Ansprechpartner*



**Hans-Carl von Hülsen**  
Principal/Senior Expert

Fon: +49 221 96 59-226  
Mobil: +49 172 929 00 07  
[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)



**Matthias Kopiske**  
Consultant

Fon: +49 221 96 59-272  
Mobil: +49 173 150 23 69  
[matthias.kopiske@kienbaum.de](mailto:matthias.kopiske@kienbaum.de)