

TEASER Kienbaum Studie

Leistungssteuerung in der Energie-, Wasser- & Entsorgungswirtschaft

Trends in der Performanctestuerung von Beschäftigten
in dynamischen Zeiten

Auszug aus dem Studienbericht 2019/20

Kienbaum



Warum diese Studie?

Weil das Thema weiterhin auf der Tagesordnung steht

Performance Management ist im Unternehmensalltag angekommen

Das melden uns die Teilnehmer unserer Studie zurück. Die Bedeutung in den Unternehmen der Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft wird mehrheitlich weiter steigen. Heute kommen – verglichen mit unserer Performance Management Studie von 2017 – schon deutlich mehr Systeme zur Anwendung. Die Anpassung dieser Prozesse ist sowohl in den vergangenen Monaten als auch mit Blick auf die nächsten zwölf Monate bei weniger Unternehmen vollzogen worden bzw. geplant. Doch wie funktioniert Performance Management in der aktuellen Arbeitswelt? Heute beschäftigen sich die Unternehmen mit veränderten Feedbackkulturen, agilen Formen der Arbeitsorganisation sowie der Digitalisierung der Performance Management Prozesse in Richtung Arbeitswelt 4.0.

Ziel der Studie ist es, herauszuarbeiten, mit welchen 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 Gestaltung deutliche Unterschiede liegen.

WIE WIRD SICH DIE BEDEUTUNG VON PERFORMANCE MANAGEMENT FÜR IHR UNTERNEHMEN IN DER ZUKUNFT ENTWICKELN?

	SINKT	BLEIBT KONSTANT	STEIGT	WIRD STARK STEIGEN
ABSOLUT	1	10	22	1
RELATIV	3 %	29 %	65 %	3 %

ANPASSUNG DER PERFORMANCE MANAGEMENT PROZESSE

IN DEN LETZTEN 12 MONATEN		IN DEN KOMMENDEN 12 MONATEN	
JA	32 %	JA	59 %
NEIN	68 %	NEIN	41 %

58 % IN 2017 (für JA in den letzten 12 Monaten)

71 % IN 2017 (für JA in den kommenden 12 Monaten)

Aufbau der Befragung

Wir haben die Teilnehmer der Studie zunächst nach den Schwerpunkten eines ihrer Meinung nach idealen Performance Managements (PM) gefragt und dieses Idealbild (Mind-Set) dann verglichen mit einem Set an (innovativen) Veränderungsmaßnahmen, die geplant oder umgesetzt werden. Im Anschluss haben wir die aktuelle Ausgestaltung des Performance Managements beschreiben lassen und einen Abgleich von Tool-Set (Instrumente) und Mind-Set vorgenommen.

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

Zielgruppe der Trendstudie waren Unternehmen der Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft in Deutschland.

Die Umfrage wurde 2019 von 34 Unternehmen online beantwortet.

DER FRAGEBOGEN

Der Fragebogen vollzieht einen Abgleich des gewünschten Ideal-Zustandes mit der aktuellen Ist-Situation und geht danach im Detail auf Maßnahmen und Instrumente eines Performance Management Systems ein. Die maximal 38 Einzelfragen variieren in Frageformaten von single choice, multiple choice und Textantworten bis zum semantischen Differenzial.

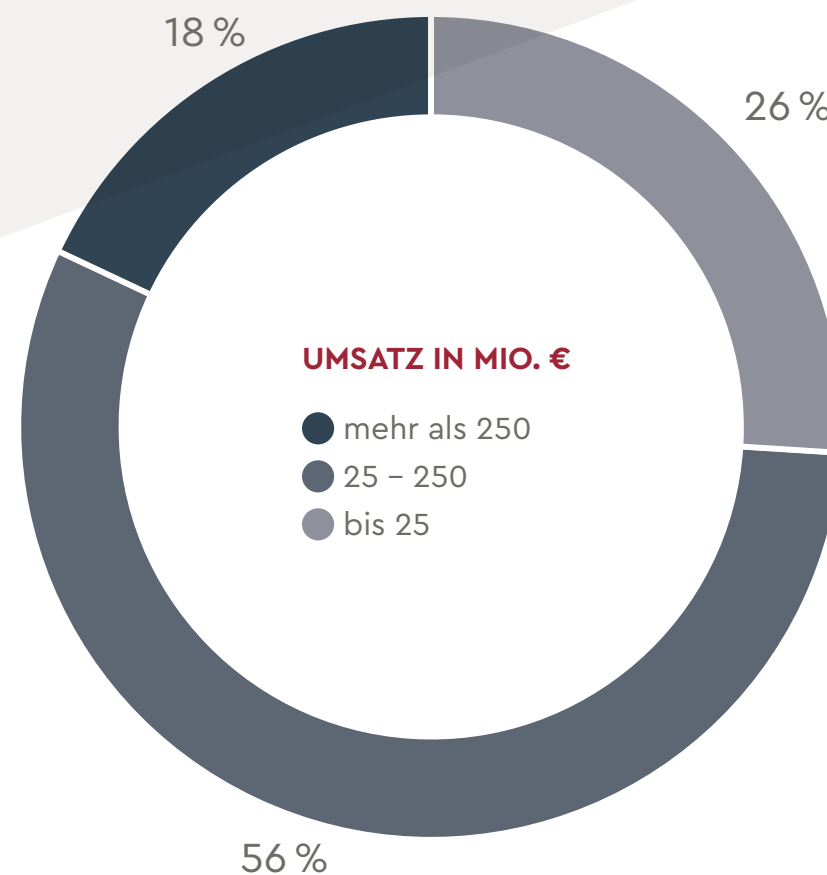
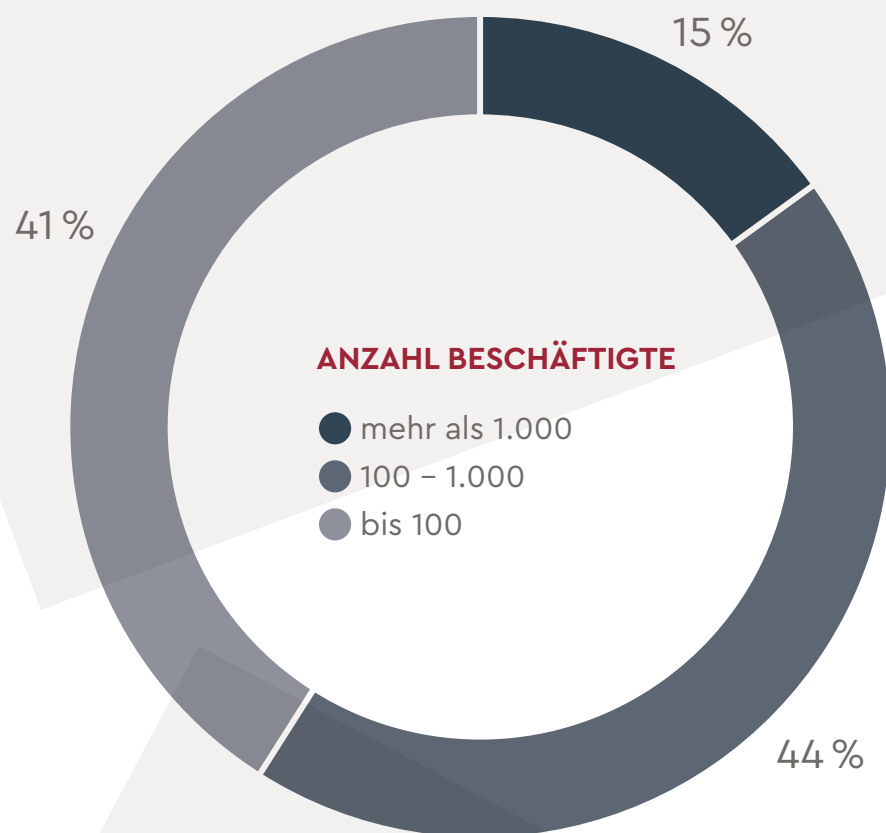
Die strukturierten Themenbereiche der Umfrage waren:

- > Vorstellungen der Befragten zum idealen PM
- > Wahrnehmung und Ausgestaltung des Ist-PM
- > Entgeltgestaltung und PM
- > Instrumente des PM



Verteilung der Teilnehmer

34 Unternehmen aus der Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft haben teilgenommen



Kernergebnisse der Studie (I/II)

Entwicklungsförderndes Performance Management gewinnt an Bedeutung –
Insbesondere die Bedeutung von Transparenz und einem zielgerichteten Einsatz steigt

Einführung und Nutzung des PMs

- > Immer mehr Unternehmen der Branche haben (teils moderne) **Performance Management-Elemente eingeführt** und **nutzen diese aktiv**.
- > Sowohl 2017 als auch 2019 gaben **rund 70 %** der Unternehmen an, dass die **Bedeutung von PM (stark) steigen wird**.
- > Die **Häufigkeit, mit der Unternehmen ihr PM kürzlich angepasst haben** bzw. in den kommenden Monaten anpassen wollen, ist **im Vergleich zu 2017 leicht gesunken**.
- > Unternehmen beschäftigen sich insbesondere mit der **internen Ausgestaltung** und **Verankerung** der **bereits eingeführten PM-Elemente und -Prozesse**.

Transparentes Performance Management

- > **Rund die Hälfte** der Teilnehmer geht davon aus, dass die Bedeutung der **Transparenz im Performance Management deutlich** an Bedeutung gewinnen wird. Dies gilt vor allem auch für klassische Instrumente: **Zielvereinbarung** und **Leistungsbeurteilung**.
- > In der aktuellen Situation werden die **Leistungsbeurteilung und ihr Prozess eher als transparent wahrgenommen**. **Größter Nachholbedarf** nach dem Status quo besteht bei **Ziel(vereinbarungs)systemen**.
- > **OKRs (Objectives and Key Results) und ähnliche Instrumente** dürften zukünftig am ehesten den **Erwartungen nach mehr Transparenz** Rechnung tragen.

Effektiver gesetzte Ziele

- > Im **Zielvereinbarungsprozess** lässt sich eine Tendenz zu **effektiver gesetzten Zielen** feststellen.
- > Die **große Mehrheit** der Teilnehmer gab an, dass sich **Ziele nach gewünschten Geschäftsanforderungen richten**. Dies macht einen **Zuwachs von einem Fünftel** seit 2017 aus.
- > Ziele, die Mitarbeiter **bis an oder sogar über ihre Grenzen hinaus** bringen sollen, **stehen mehrheitlich nicht im Fokus**.

Kernergebnisse der Studie (II/II)

Die Leistungsbeurteilung basiert immer weniger auf individuellen Leistungen –
Der Leistungsbeurteilungsprozess wird zu einem großen Teil als zu komplex angesehen

Systematische Leistungsbeurteilung

- > Die Leistungsbeurteilung erfolgt bei einem Großteil der Unternehmen in einem **Top-Down Prozess**.
- > Die Leistungsbeurteilung erfolgt zwar **mehrheitlich systematisch** anhand von **Kriterien** und **Beurteilungsstufen** – jedoch gibt es **großen Verbesserungsbedarf** hinsichtlich präziserer und konkreterer **Mechanismen!**
- > Knapp die Hälfte der Teilnehmer sehen diesen **Prozess** als **zu komplex** an.

Moderne PM-Instrumente auf dem Vormarsch

- > Nach wie vor **dominieren die klassischen Instrumente Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung**. Moderne PM-Instrumente sind **zunehmend spürbar**, aber noch mit geringer Verbreitung auf den jeweiligen Ebenen.
- > Wesentlicher Handlungsbedarf wird bei der **Personalentwicklung** und **Handhabbarkeit der Steuerungs- und Verteilungssysteme** gesehen.
- > Treiber der Gehaltsentwicklung ist neben der **Positionierung zum Gehaltsmarkt** auch die **Performance-Messung**. Damit ist die Gehaltsentwicklung auch abhängig von neuen PM-Instrumenten.

Mehr Kollektiv statt individueller Performance

- > Die Belohnung individueller Leistung bleibt ein **wesentlicher Bestandteil eines idealen Performance Managements**.
- > Der **Einfluss der individuellen Leistung auf den Bonus** sinkt in den letzten Jahren. Vielmehr wird ein hohes Fixum präferiert.
- > Bei mehr als einem Drittel der Teilnehmer werden **kollektive Teamleistungen** belohnt.
- > In der **Gesamtbeurteilung** entscheidet **mehrheitlich der Unternehmenserfolg** über die variable Vergütung.

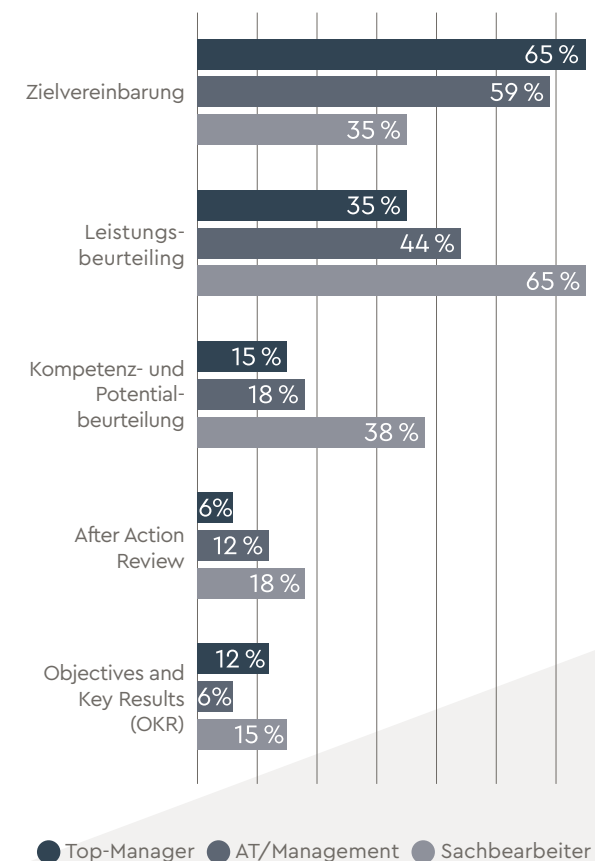
Dominanz von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

Moderne PM-Instrumente spürbar, aber noch mit geringer Verbreitung

- > Die klassische (Ziel-)Vereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft über zu erreichende Ziele für einen festgelegten Zeitraum – häufig verbunden mit variabler Vergütung und einem jährlichen Zielerreichungsgespräch – ist nach wie vor das meistgenutzte Performance Management Instrument für Führungskräfte und bei außertariflich Beschäftigten (AT). Auch bei über einem Drittel der Fachkraft- und Sachbearbeitungsfunktionen wird dieser Ansatz genutzt.
- > Die Leistungsbeurteilung als Verfahren, bei dem die Leistung des Mitarbeitenden anhand von Leistungskriterien bewertet wird, dominiert hingegen insbesondere die Funktionsebene der Fachkräfte und Sachbearbeiter, ist aber auch bei außertariflich Beschäftigten und im Top-Management durchaus verbreitet.
- > Die Kompetenz- und Potenzialbeurteilung findet ihren Verbreitungsschwerpunkt bei den Sachbearbeitern und Fachkräften.
- > Ein systematisch dokumentierter Review/Austausch (After Action Review), bei dem die erbrachte Leistung nach einer abgeschlossenen Tätigkeit/einem abgeschlossenen Projekt zeitnah diskutiert wird, um die Betroffenen auf positive und negative Aspekte hinzuweisen und somit die Motivation und Leistung zu steigern, wird nur von sehr wenigen Unternehmen genutzt. Die hohen Ansprüche an zeitgemäße, feedbackorientierte Führung finden hier keinen Niederschlag.
- > Ähnlich fallen die Werte für Objectives and Key Results (OKR) als eine spezielle Form des zielbezogenen Führungsinstruments aus. Ziele (Objectives) werden hier durch konkrete, messbare Ergebniskennzahlen (Key Results) beschrieben, deren Fortschritt in regelmäßigen Abständen (bspw. quartalsweise) überprüft wird. Dabei besteht keine direkte Verknüpfung mit einer variablen Vergütung.

WELCHE PERFORMANCE MANAGEMENT INSTRUMENTE WERDEN IN IHREM UNTERNEHMEN EINGESETZT?

(MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)

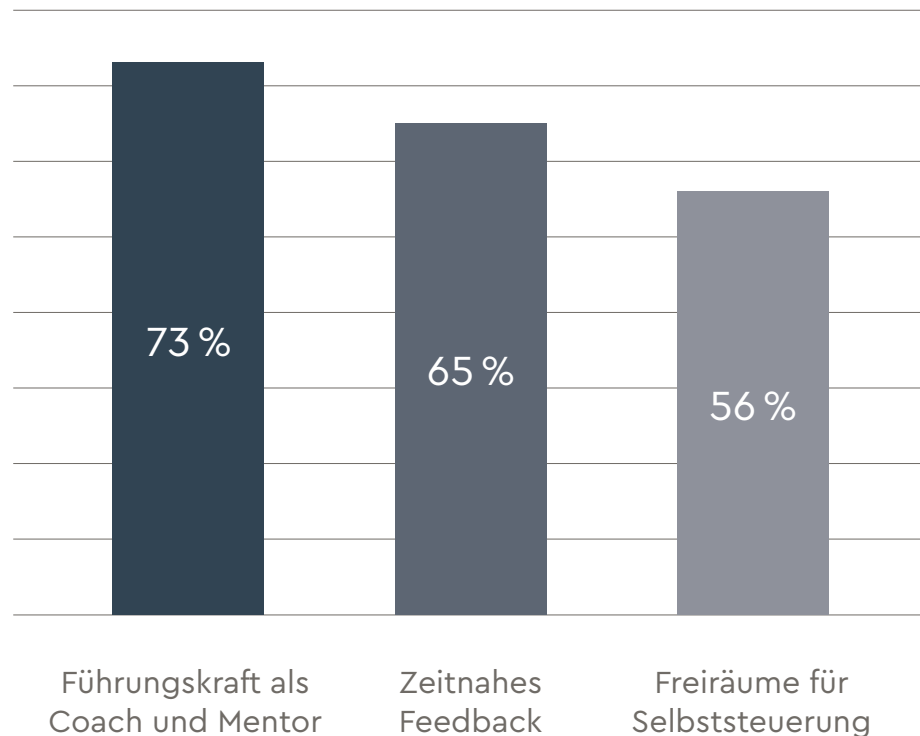


Ideales Performance Management

Wunsch nach transformationaler Führung in der idealen Performance-Welt

WENN SIE FREIE HAND WÜRDEN, WO WÜRDEN SIE DIE SCHWERPUNKTE IHRES IDEALEN PERFORMANCE MANagements SETZEN?

(MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)



- > Wenn Teilnehmer der Studie freie Hand bei der Wahl der Schwerpunkte eines idealen Performance Managements hätten, würden moderne Ansätze dominieren.
- > Die Präferenz für coachende und als Mentor agierende Führungskräfte übertrifft die Tendenz zum klassischen Ansatz der Rolle einer Führungskraft als Entscheider deutlich. Diese moderne Rolle einer Führungskraft spiegelt sich auch in der Tendenz zu zeitnahen Feedbacks wieder. Der klassische Ansatz, Mitarbeitern nur ein Feedback im Rahmen der Jahresgespräche zu bieten, gehört nicht mehr zu einem idealen Performance Management. Auch sollen den Mitarbeitern Freiräume für die Selbststeuerung gegeben werden anstatt einer direkten Steuerung durch die Führungskraft.
- > Im Hinblick auf die Führungsinstrumente schwächt sich dieses klare, transformationale Führungsverständnis ab. Dort zeigen sich auch Tendenzen hin zu herkömmlichen transaktionalen Schwerpunkten. Dem zeitnahen Feedback und Freiräumen zur Selbststeuerung stehen z. B. eine klare Zielvorgabe und jährliche Bonuszahlungen entgegen.

Kontakt

Sie haben noch Fragen? Kontaktieren Sie uns!




Arne Sievert
Senior Manager

Fon: +49 221 801 72 731
Mobil: +49 172 911 76 78
arne.sievert@kienbaum.de



Maximilian Forstner
Senior Consultant

Fon: +43 1 533 51 88-38
Mobil: +43 664 88 36 17 18
maximilian.forstner@kienbaum.com

A red circular graphic containing white text.

Die vollständige
Studie können
Sie **unserem**
Kienbaum Shop
erwerben

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet.

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment
