

# Performance Management Revisited

Auszug aus dem Studienbericht 2020



# Inhalt

---

## Performance Management Revisited 2020 – Teaser

01	<b>Einleitung und Teilnehmerkreis</b> .....	3
02	<b>Methodische Leitgedanken</b>	
03	<b>New Pay – Moneypulation adé?</b> .....	7
04	<b>Anerkennung ist die neue Währung?</b> .....	9
05	<b>Alles eine Frage der Kultur?</b> .....	10
06	<b>Ausblick – Was macht Unternehmen erfolgreich?</b>	
07	<b>Kontakt</b> .....	11

### Hinweis:

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

# Vorwort

## Performance Management im Umbruch?

### Zur Trendstudie Performance Management 2020

Die Zeiten des gesellschaftlichen, politischen und sozialen Wandels fordern von Unternehmen und deren Management ein hohes Maß an **Adaptabilität sowie Agilität**. Der kontinuierliche Fluss von Informationen, welche bei der Führung einer Organisation berücksichtigt werden müssen, nimmt tendenziell zu und stellt Führungskräfte teilweise vor bisher unbekannte Herausforderungen. Performance Management ist ein mächtiges Instrument, welches auch in unsteten Phasen bei der **Erreichung von Unternehmenszielen** unterstützen kann und laut dem Großteil unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl in den letzten zwei Jahren an Bedeutung gewonnen hat, als auch in Zukunft weiter an Wichtigkeit zunehmen wird.

Performance Management beantwortet die Frage, wie innerhalb eines Unternehmens **Leistung definiert, gemessen, belohnt und gesteuert** wird und unterliegt demnach wiederum den Philosophien und Wertebildern, die einem Unternehmen innewohnen und von den unterschiedlichen Formen des Wandels beeinflusst werden. Somit kristallisieren sich im Laufe der Zeit Trends heraus, die einerseits die Betrachtungsweisen, andererseits auch die Handlungsmaximen im Bezug auf die Themen Leistung und Belohnung sowie die **Best Practices auf dem Markt** widerspiegeln.

Dass sich die Auseinandersetzung mit dem „richtigen“ Performance Management lohnt, zeigen in dieser Studie die **höheren Wirkungsgrade** der Performance Management Instrumente **auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Erfolg** bei jenen Unternehmen, die dem Thema der Leistungssteuerung eine hohe Bedeutung zuschreiben.

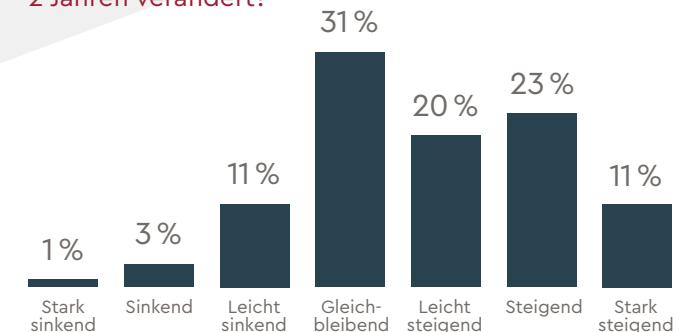
Mit dieser Studie erfassen wir nach 2017 wieder die **Performance Management Trends** und zeigen auf, mit welchen Ansätzen und Instrumenten Unternehmen ihre Geschäftsstrategie bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters in die Praxis umsetzen.

Wir freuen uns, Ihnen die Ergebnisse der Studie präsentieren zu dürfen und bedanken uns bei allen Teilnehmenden, die mit ihren wertvollen Einblicken in ihre Realität einen unerlässlichen Beitrag zur Studie geleistet haben.

Ihr Kienbaum Compensation & Performance Management Team

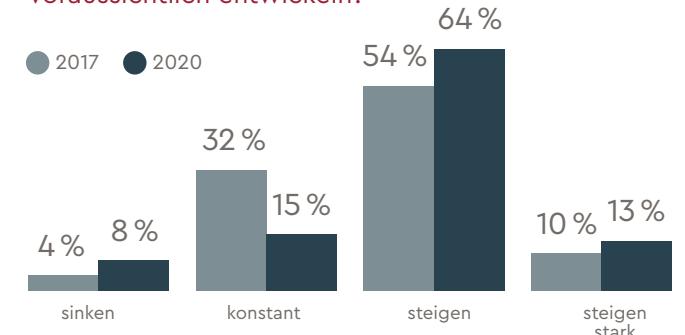
### RÜCKBLICK

Wie hat sich die Bedeutung von Performance Management in Ihrem Unternehmen in den letzten 2 Jahren verändert?



### AUSBLICK

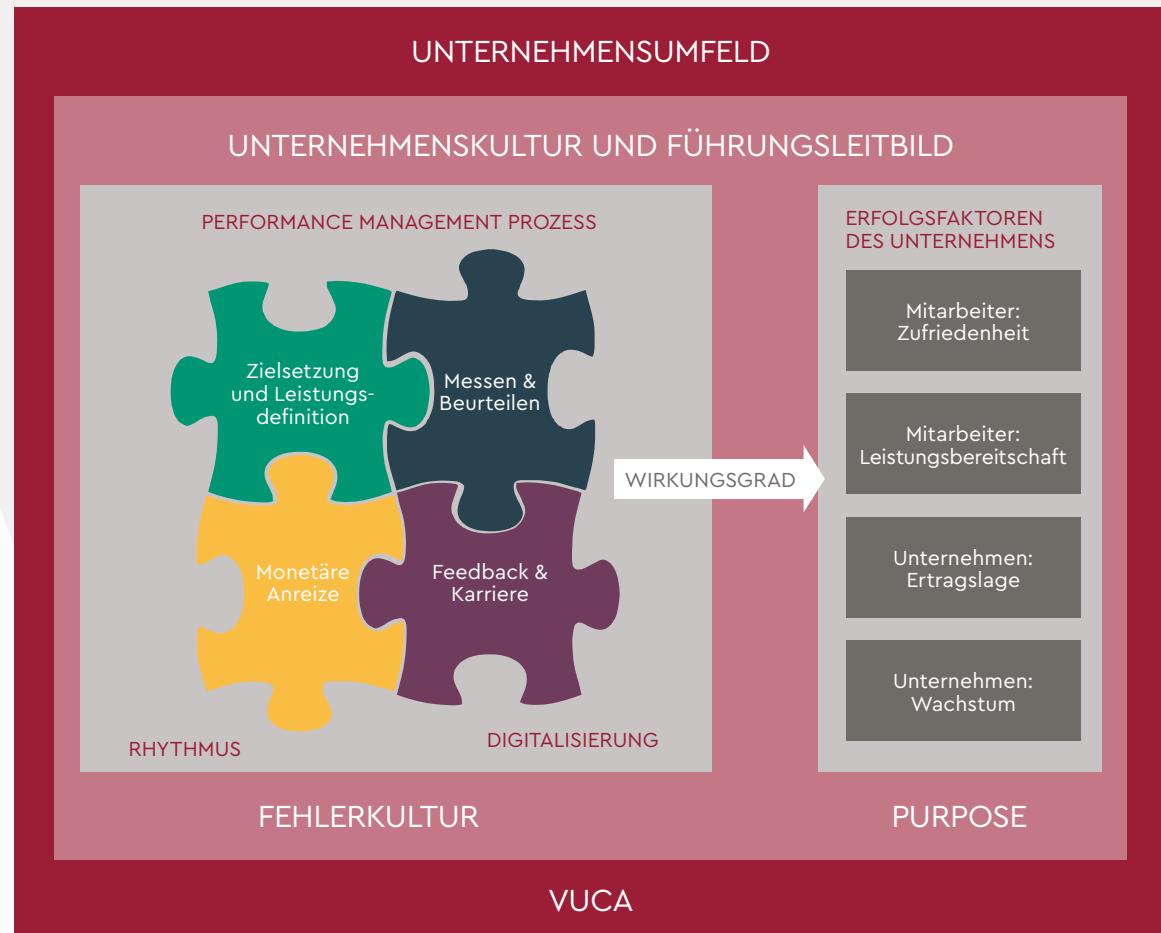
Wie wird sich die Bedeutung von Performance Management in Ihrem Unternehmen in Zukunft voraussichtlich entwickeln?\*



\* Um die Vergleichbarkeit zu den Daten aus 2017 zu gewährleisten, wurden die Antwortoptionen stark sinkend, sinkend und leicht sinkend in 2020 für diese Darstellung unter dem Begriff sinkend sowie die Antwortoptionen leicht steigend und steigend unter dem Begriff steigend zusammengefasst.

# Wirkung des Performance Managements

Das Performance Management System ist der Prüfstand und Katalysator der Unternehmenskultur – Passung von Unternehmenskultur, Umfeldanforderung, Prozess und Instrumenten bestimmt den Wirkungsgrad



Erfolgreiche Performance Management Systeme beziehen hohe Wirkungsgrade aus der Passung zum Unternehmensumfeld und der Unternehmenskultur.

Daher sind die Betrachtung des Unternehmensumfeldes sowie die Analyse der Unternehmenskultur essentiell zur Beantwortung der Frage, wie Performance Management im eigenen Unternehmen einen möglichst hohen Wirkungsgrad auf die Erfolgsfaktoren **Zufriedenheit** und **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter sowie **Ertragslage** und **Wachstum** des Unternehmens erzielt.

Idealerweise wird das Performance Management System aus diesen internen und externen Ebenen abgeleitet, sodass es die zentralen Ziele, Werte und Philosophien des Unternehmens widerspiegelt. Bei der Erarbeitung von Performance Management Leitlinien, die für das eigene Unternehmen passend sind und die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen, spielt besonders die Ausarbeitung des Performance Management Prozesses eine große Rolle. Die Ausgestaltung sowie der zeitliche Rhythmus des Prozesses bilden den Rahmen für eine optimale Anwendung seiner einzelnen Elemente. Fragen wie etwa „Was bedeutet für uns Erfolg?“ oder „Welche Prozesse und Systeme tragen zu unserem Erfolg bei?“ können zur Beschreibung der wesentlichen Grundsätze, die das Unternehmen prägen, dienlich sein. Mithilfe der Auseinandersetzung mit Fragen dieser Art können entsprechende Leitlinien für die angemessene Ziel- und Leistungsdefinition, Leistungs- und Kompetenzbeurteilung sowie passende Leistungskonsequenzen und Leadership Prinzipien abgeleitet werden.

Das Ergebnis ist ein Performance Management System, welches die fundamentalen Prinzipien des Unternehmens verkörpert und bestmöglich zum Erfolg verhilft.

# Teilnehmerkreis

157 Unternehmen beteiligten sich von Mitte März bis Anfang Juni 2020 an der Studie

Die Teilnehmenden der Studie sind überwiegend Geschäftsführung/Vorstand oder der ersten Führungsebene zuzuordnen.

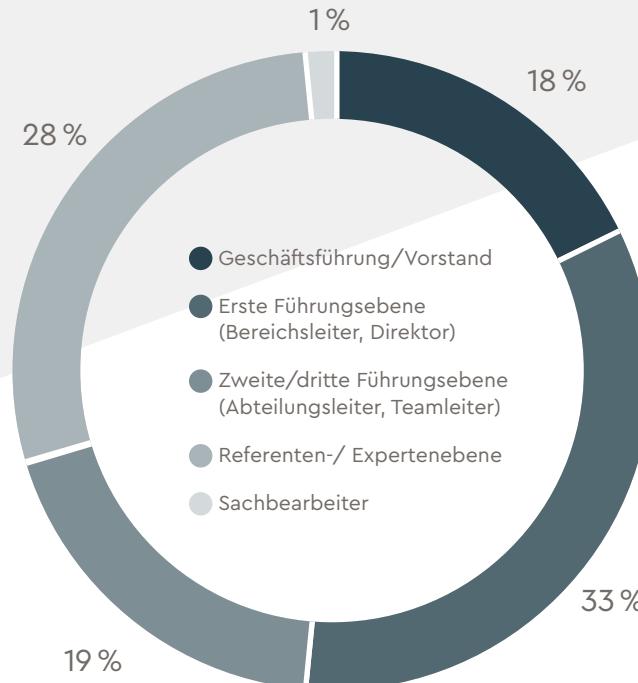
Etwa zwei Drittel der Befragten befinden sich in Deutschland, ca. ein Drittel der Teilnehmer kommt aus der Schweiz oder Österreich. Die Mehrheit der Teilnehmer rekrutiert sich aus dem Personalmanagement.

Die Größe der teilnehmenden Unternehmen, gemessen an Umsatz und Beschäftigtenanzahl, ist breit gestreut, wobei der Großteil der Organisationen dem größeren bis großen Mittelstand zuzurechnen ist. Rund ein Viertel der Stichprobe bilden Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern. Innerhalb der Stichprobe ist die Branchenzugehörigkeit breit gefächert, wobei der Finanzsektor am stärksten vertreten ist.

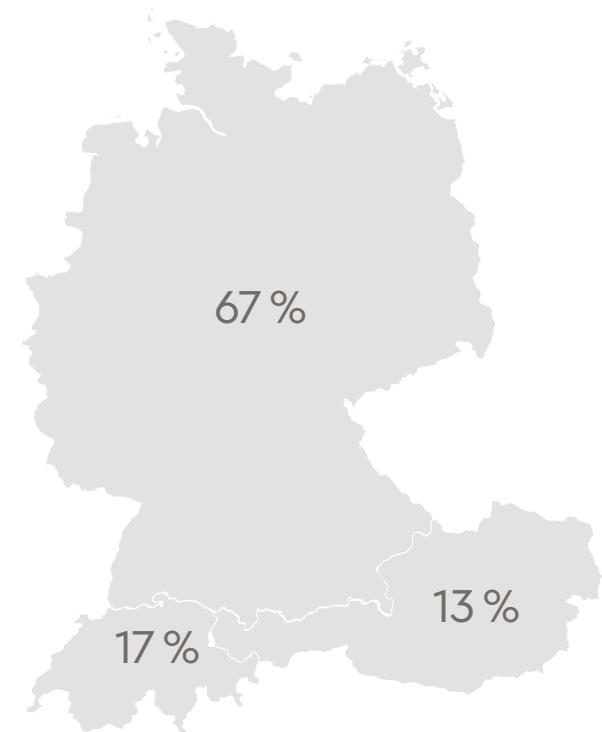
Die Angaben zur wirtschaftlichen Situation – wohlgernekt vor der COVID-19 Krise – fallen ausgesprochen positiv aus. Es überwiegen gute Ertragslagen und rund 6 von 10 Unternehmen konstatierten ein deutliches Wachstum.

Begleitet werden die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch hohe Zustimmungswerte bei Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

## TEILNEHMER NACH POSITIONSEBENE



## TEILNEHMER NACH LAND\*



# Was muss Performance Management in 2020 können?

Performance Management verlangt in 2020 die Ausrichtung auf Entwicklung sowie Motivation der Mitarbeiter und Wahrung der Orientierung an den Unternehmenszielen

**Performance Management als Mittel zur Steuerung und Ausrichtung von Mitarbeitern war gestern.**

Heute muss Performance Management vor allem den Aufbau von Kompetenzen und die Weiterentwicklung von Mitarbeitern unterstützen! Während noch 2017 im Ranking der wichtigsten Funktionen bei der Weiterentwicklung des Performance Managements der Schwerpunkt primär auf der Steuerungsfunktion zur Ausrichtung der Mitarbeiter an den Organisationszielen

lag, liegt heute die Entwicklungsfunktion vorne.

Somit gilt, dass 2020 von einem funktionalen Performance Management System, stärker noch als 2017, die Identifikation von vorhandenen Kompetenzen und Weiterentwicklungspotenzialen der Mitarbeitenden erwartet wird.

## WIE SETZEN SIE BEI DER WEITERENTWICKLUNG IHRES PERFORMANCE MANagements IN IHREM UNTERNEHMEN DIE SCHWERPUNKTE?



Die geringen Abstände der ersten drei Schwerpunkte zeigen die steigende Bedeutung integrierter Performance Management Lösungen auf, die die Anreiz- und Belohnungssystematik breiter in Richtung (Weiter-)Entwicklung öffnen, ohne die Ausrichtung an Organisationszielen zu vernachlässigen.

# Wirkung auf Motivation und Leistungssteuerung

Alle abgefragten Performance Management Instrumente entfalten aus Sicht der Befragten mittlere bis hohe Wirkungen bezüglich Leistungsmotivation und Leistungssteuerung

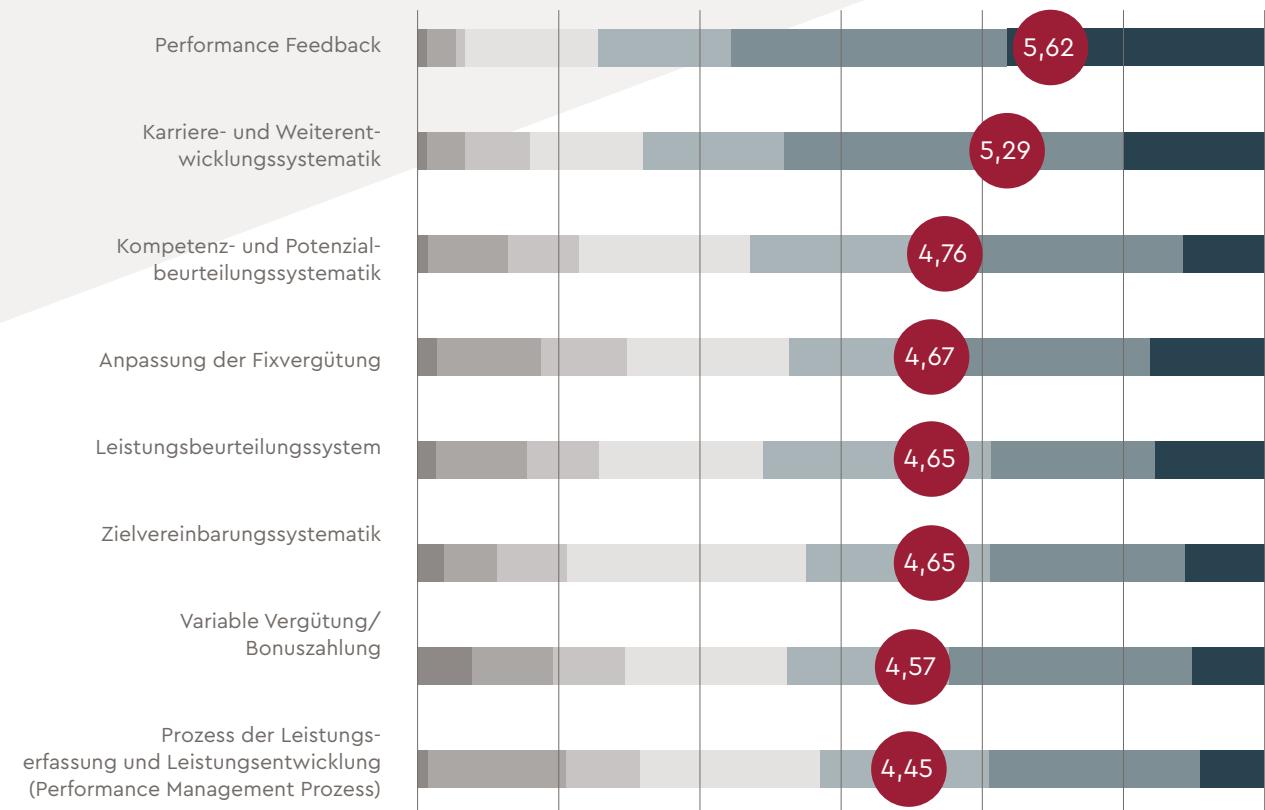
## Performance Management wirkt!

Dabei heben sich das direkte Leistungsfeedback sowie das Karriere- und Entwicklungsmanagement mit den höchsten Wirkungsgraden von den übrigen Instrumenten ab. Den Belohnungsaspekten (also Leistungskonsequenzen, hier abgebildet in der Leistungsrückmeldung in Form von monetären Konsequenzen) wird ein höherer Wirkungsgrad zugemessen als der instrumentellen und prozessualen Ausgestaltung des Performance Managements.

Die Einbettung der Instrumente in einen als fair und transparent wahrgenommenen Performance Management Prozess gilt als Bedingung für die Akzeptanz der Mitarbeiter und somit eine erfolgreiche Anwendung. Diese Sichtweise teilen die Teilnehmenden der Studie, bewerten die instrumentelle Ausgestaltung aber als wesentlicher für die Wirkung des Performance Managements. In der Gesamtbetrachtung unter Hinzunahme der Güte des Performance Management Prozesses (s. u.) wird zudem deutlich, dass der Wirkungsgrad der Leistungssteuerung in integrierten Performance Management Systemen stärker ist.

Letztlich sind Feedback und Belohnung als wesentliche Elemente des Leistungsmanagements nur im Zusammenspiel mit einer guten Führungspraxis erfolgreich. Eine einheitliche gute Führungspraxis benötigt wiederum akzeptierte und als aktive Unterstützung für den Führungsprozess wahrgenommene Führungsinstrumente.

## WIRKUNG AUF MOTIVATION UND LEISTUNGSSTEUERUNG



● Mittelwert auf Skala von 1 (sehr niedrig) ● bis 7 (sehr hoch) ●

# Moneypulation adé? – Kommt drauf an ...

Gehaltsanpassung und Weiterentwicklung können Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Erfolg heben

**Anreize und Belohnungen, die auf den Unternehmenserfolg und Leistungsbereitschaft einzahlen, korrelieren weit stärker mit Weiterentwicklung und Karriere als mit der variablen Vergütung.**

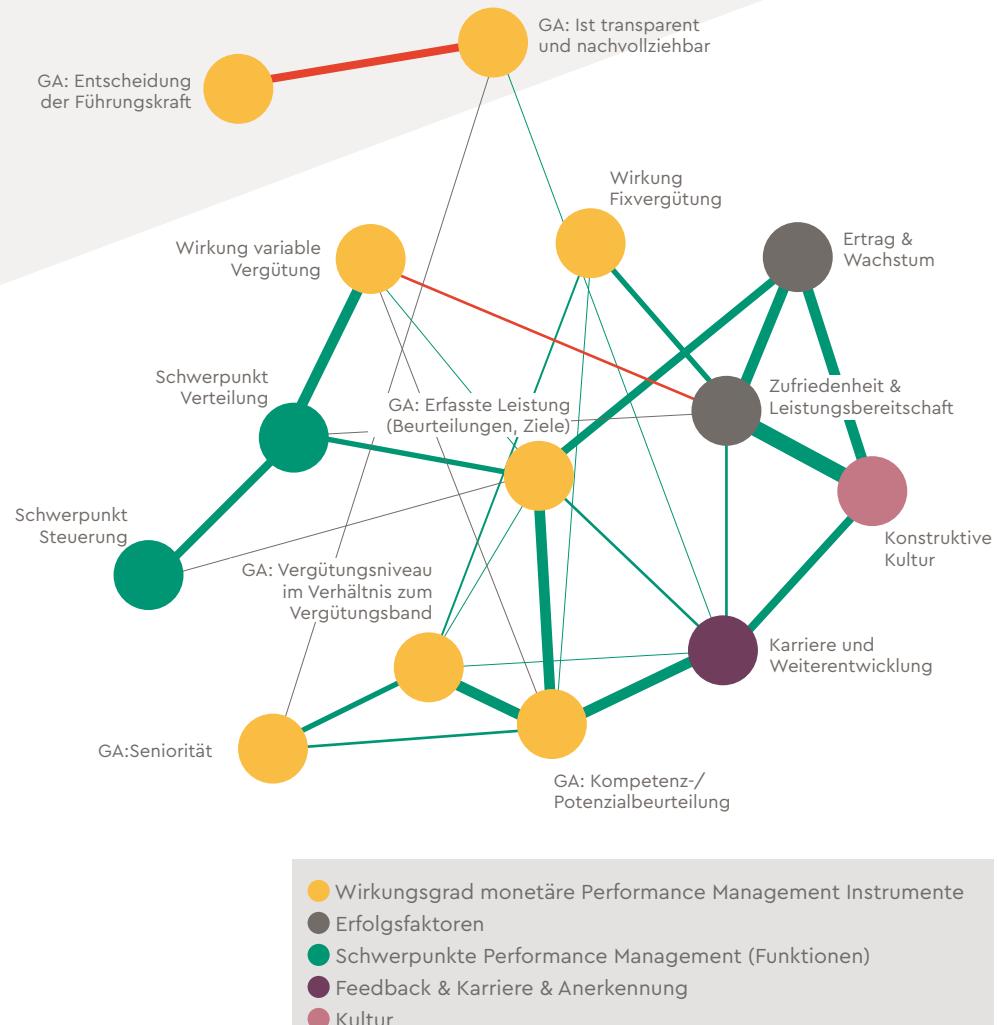
Die Wirkungsgrade variabler Vergütung und Fixvergütung werden sehr unterschiedlich wahrgenommen. Wir stellen fest, dass mit steigender Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Wirkungsgrad variabler Vergütung abnimmt, der Wirkungsgrad der Fixvergütung hingegen zunimmt und positiv mit besseren Rahmenbedingungen wie Leistungsbereitschaft, Wachstum und Ertrag korreliert.

Dies trifft insbesondere auf konstruktive Kulturtypen zu. Es wird deutlich, dass eine angemessene Fixvergütung Unzufriedenheit bei Mitarbeitern in diesem Kontext entgegensteuert, während sich die variable Vergütung als Steuerungsinstrument eignet, aber nicht zwangsläufig die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft steigert.

Es macht also z. B. Sinn im Leistungsmanagement den sich manifestierenden Steuerungsverlust im Rahmen der Kollektivierung variabler Vergütung durch leistungsorientierte Anpassungen im Grundgehalt zu adressieren. Besonders lohnenswert ist dieses Vorgehen in den Unternehmen, die ihre Gehaltsanpassungen an die mittels Zielen und Beurteilungen erfassten Leistungen sowie Kompetenz- und Potenzialbeurteilungen koppeln. Wichtig ist hier Transparenz über die Entscheidung über Gehaltsanpassungen zu schaffen sowie die Verringerung diskretionärer Entscheidungsanteile.

Insbesondere in Kombination mit stärker ausgeprägten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Karriere lässt sich ein positiver Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren der Unternehmen erkennen. In der kombinierten Betrachtung entgeltlicher Anpassung der Grundvergütung und der Verbindung dieser mit Weiterentwicklung und Karriere werden die unternehmerischen Erfolgsfaktoren gehebelt.

Daraus ergibt sich die Empfehlung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten nicht per se von Fragen monetärer Anreize im Rahmen des Performance Management Prozesses zu trennen, sondern zunehmend integrativ zu betrachten.



# Instrumente und Turnusse

Die klare Dominanz jährlicher Turnusse ist nur bei Performance Management Instrumenten mit direktem oder indirektem Gehaltsbezug zu beobachten – Instrumente der unterjährigen, nicht monetären Anerkennung nehmen an Bedeutung zu

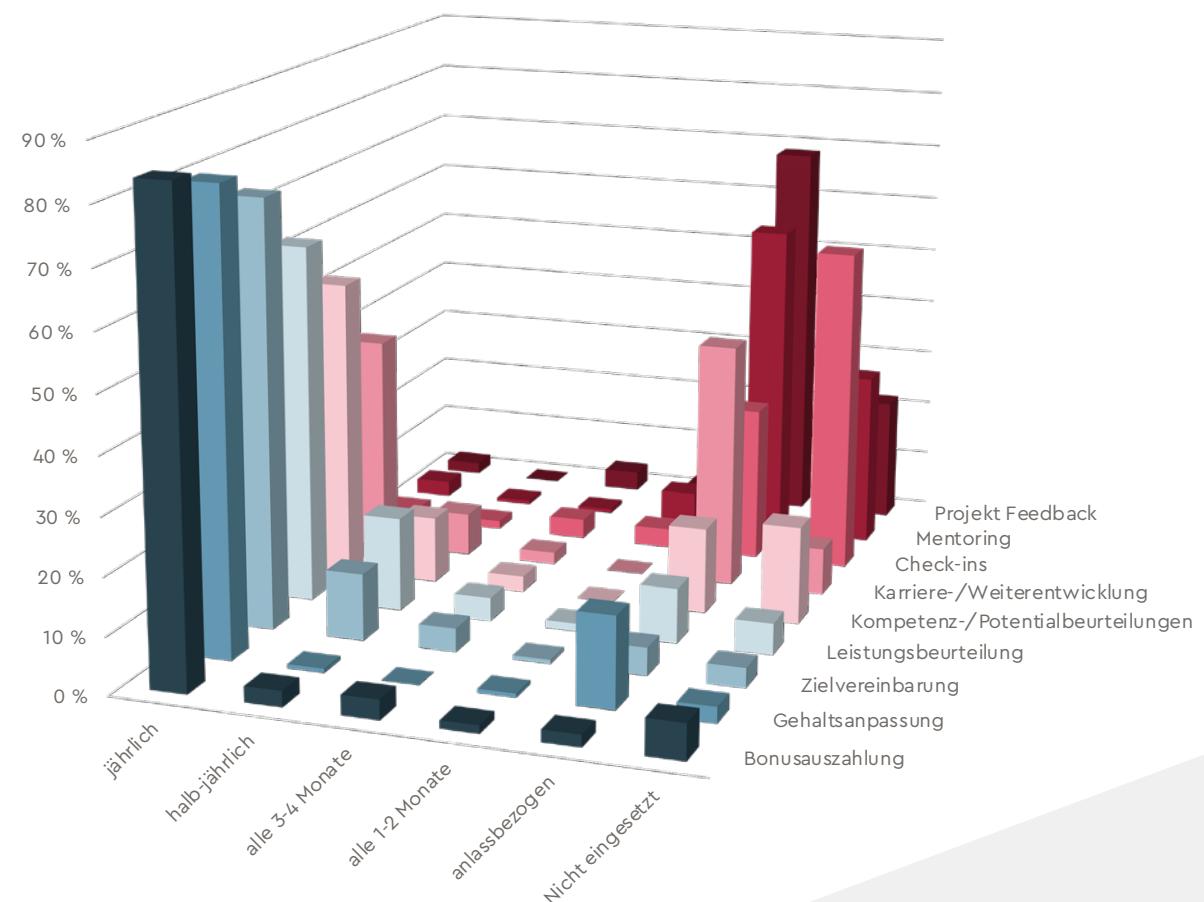
**Zielvereinbarungen finden zwar abgeschwächt, aber im Schwerpunkt weiterhin jährlich statt.**

Im Gegensatz zu 2017 ist der jährliche Turnus nur noch bei 71% der Unternehmen anzutreffen (2017: 92%). Hierbei wird vermehrt auf halbjährliche Turnusse zurückgegriffen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Leistungsbeurteilungen, die aktuell nur noch von 61% der Unternehmen jährlich durchgeführt werden und sonst im Schwerpunkt halbjährlich oder anlassbezogen. Vor drei Jahren haben im Vergleich dazu noch 80% der Unternehmen Leistungsbeurteilungen auf jährlicher Basis durchgeführt.

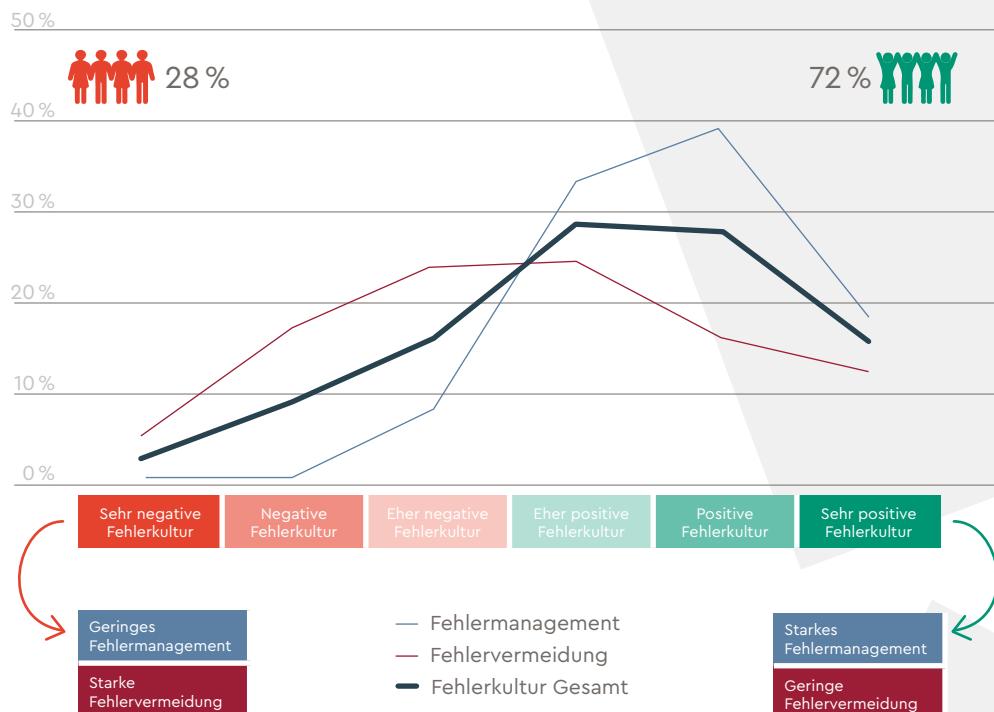
Dennoch dominiert bei den meisten Performance-Management-Instrumenten nach wie vor der jährliche Turnus, insbesondere bei jenen, die direkt oder indirekt mit dem Thema Gehalt und Bonus in Zusammenhang stehen.

Bei bestimmten Instrumenten ist hingegen ein primär anlassbezogener Einsatz zu beobachten, z. B. bei Projekt-Feedback, Mentoring, der Karriere- und Weiterentwicklungsrichtung sowie bei Check-ins.



# Fehlerkultur

Ein starkes Fehlermanagement hängt positiv mit Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie dem Unternehmenserfolg zusammen – Die gelebte Fehlerkultur als Teil des gesamthaften Unternehmenskultur



Eine konstruktive Kultur hängt des Weiteren mit der gelebten Fehlerkultur eines Unternehmens zusammen. Je konstruktiver die Kultur, desto positiver die Fehlerkultur.

Unter einer positiven Fehlerkultur verstehen wir ein ausgeprägtes Fehlermanagement und eine geringe Fehlervermeidung. Unternehmen, die Fehler aktiv managen, nehmen an, dass Fehler per se nie ganz verhindert werden können. Hierbei findet eine klare Differenzierung zwischen dem Fehler und den Konsequenzen statt. Ziel ist es, die negativen Konsequenzen des Fehlers zu vermindern und aus den positiven Konsequenzen zu lernen. Bei der Fehlervermeidung sollen Fehler an sich vermieden werden. Dies hat oft negative Folgen, wie z. B. Stress, Angst oder ein schlechtes Selbstbild auf Seiten der Mitarbeiter. Daher ist es wichtig, auf ein starkes Fehlermanagement zu achten.

Die Studie ergab, dass 72 % der Befragten verstärkt auf eine positive Fehlerkultur setzen (das heißt starkes Fehlermanagement und geringe Fehlervermeidung). Ob Fehler aktiv gemanaged oder akribisch verhindert werden, ist jedoch nicht nur wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern es zeigt sich, dass in Unternehmen, die eine Fehlerkultur besitzen in der aus Fehlern gelernt und nach Bedarf entsprechend Unterstützung angeboten wird auch eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter vorliegt.

Zudem erkennt man in Unternehmen, die vermehrt auf eine positive Fehlerkultur setzen, gleichzeitig eine höhere Reife ihres Performance Management Prozesses. Das heißt, dass in Unternehmen mit einem professionell, fair und effektiv ausgestaltetem Performance Management Prozess bewusst darauf geachtet wird, Fehler zuzulassen und aus diesen zu lernen. Auch korreliert eine positive Fehlerkultur deutlich mit einer positiven Anerkennungskultur im Unternehmen.

# Kontakt

Sie haben noch Fragen? Kontaktieren Sie uns!

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



**Hans-Carl von Hülsen**  
Senior Manager

Kienbaum Consultants International GmbH  
Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf

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



**Carolin Katzera**  
Consultant

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 173 560 03 77  
[carolin.katzera@kienbaum.de](mailto:carolin.katzera@kienbaum.de)



**Danielle Read**  
Consultant

Kienbaum Consultants Austria GmbH  
Tuchlauben 8 | 1010 Wien

Tel.: +43 664 88 18 68 74  
[danielle.read@kienbaum.com](mailto:danielle.read@kienbaum.com)



## Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln  
Telefon +49 221 801 72-0  
[contact@kienbaum.com](mailto:contact@kienbaum.com)  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

Leading by #WePowerment