

Performance Management Revisited

Kienbaum Whitepaper



Kienbaum



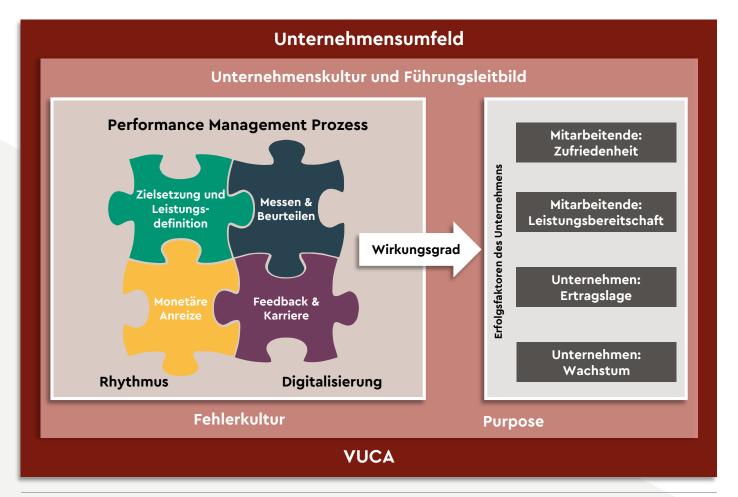
Einleitung

Wie manifestiert sich Performance Management und welche Ausgestaltung dessen macht Unternehmen erfolgreich? Dieser Fragestellung haben wir uns in der Kienbaum Studie "Performance Management Revisited" gewidmet.

Unter *Performance Management* verstehen wir die Definition, Steuerung, Messung und Belohnung von Leistung. Die **unternehmensspezifische Ausprägung** des Performance Managements unterliegt hierbei den Philosophien und Wertebildern, die der Organisation innewohnen. Sie wird von den unterschiedlichen Formen des Wandels beeinflusst, die sich in Trends manifestieren.

In unserer Studie sind wir der Frage auf den Grund gegangen, wie das unternemensspezifische Verständnis von Performance Management die Messung und Beurteilung von Leistung beeinflusst. Desweiteren haben wir geprüft, inwiefern die monetäre und nicht-monetäre Anerkennungspraxis von Leistung einerseits die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Leistungsbereitschaft sowie andererseits Ertrag und Wachstum beeinflusst.

Es zeigt sich dabei deutlich, dass die Erfolgsfaktoren und Leistungsbereitschaft Mitarbeitenden sowie Ertragslage und Wachstum des Unternehmens, die Passung des Performance Managements mit der spezifischen Unternehmenskultur voraussetzt. In der Praxis ist das ausgewogene Zusammenspiel zwischen Kultur und Leistungsmessung jedoch häufig nicht gegeben. Dies bedeutet zum Beispiel, dass ein hohes Ambitionslevel an Performance Management mit elaborierten, agilen Instrumenten und regelmäßigen Feedbackrhythmen auf veraltete Command-and-Control-Führungspraxis trifft. Oder: Ein MBO-System quält die Organisation mit einem ausufernden, bürokratischen Prozess der Zielableitung. Dieser wird dann von der Geschäftsentwicklung regelmäßig überholt, was nicht selten in endlosen Zielanpassungsdiskussionen mündet, insbesondere wenn Boni daran hängen. Somit wird das Performance-Management-System gleichzeitig einer Art Prüfstand und Katalysator für Unternehmens- und Führungskultur.





Ausblick

Im Laufe der Zeit kristallisieren sich vermehrt Trends in der Performance Management Praxis heraus. Von diesen Trends werden Betrachtungsweisen und Handlungsmaxime in Bezug auf die Themen Leistung und Belohnung abgeleitet. Erfolgreiche Best Practices am Markt, denen eine hohe Erfolgsquote zugeschrieben wird, beeinflussen dabei die strategische und operative Ausrichtung des Performance Managements in Unternehmen. Einigen dieser Trends haben wir uns im Rahmen unserer Performance Management Studie 2020 angenommen.

Wir greifen im Folgenden mit der Frage Moneypulation adé? die zunehmende Verlagerung monetärer Anreize in kollektive Vergütungsbestandteile auf und erörtern, welche Strategien ergiffen werden, um weiterhin individuelle monetäre Anreize zu setzen.

Der Abschnitt **Ist Anerkennung die neue Währung?** zeigt auf, welche Instrumente und Prozesse eingesetzt werden, um das Performance Management entwicklungsorientierter aufzustellen als bisher.

Alles eine Frage der Kultur? stellt dar, welche Kombination aus Leistungskultur und Leistungssteuerung erfolgreich unternehmerische Herausforderungen unterstützen.

Key Findings

- Die Wirkung der Steuerung von Mitarbeitenden durch die Verteilung finanzieller Belohnungen verschiebt sich.
- 2. Die variable Vergütung wird zunehmend von der individuellen Leistung entkoppelt und der leistungsorientierten Grundgehaltsentwicklung kommt eine größere Bedeutung zu.
- 3. Instrumente der unterjährigen, nicht monetären Anerkennung (wie bspw. anlassbezogene Feedbacks oder Check-Ins) gewinnen an Bedeutung.
- 4. In erfolgreichen Performance-Management-Systemen werden Karriere und Weiterentwicklung zunehmend als bedeutsamer wahrgenommen als finanzielle Anreize.
- 5. Die Passung von Performance Management und Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg und die Leistung der Mitarbeitenden.
- 6. People- und unternehmerische Steuerungsprozesse werden häufiger voneinander getrennt.



New Pay - Moneypulation adé?

Dass Leistung und Geld Hand in Hand gehen, gilt in unserer Arbeitswelt weiterhin als unumstößliches Dogma, benötigen wir doch Geld, um unsere grundlegendsten Bedürfnisse zu erfüllen.

Doch wie weit reicht dieses Prinzip, nach welchem die Faktoren Motivation, Leistung und Geld durch eine endlose Schleife verknüpft sind?

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen erkannt, dass dem Motivationsgewinn durch die monetäre Incentivierung von Leistung - insbesondere die an Leistungsziele gekoppelte variable Vergütung - Grenzen gesetzt sind. Tatsächlich wird die Wirksamkeit von Bonuszahlungen im Sinne der Motivations- und Leistungssteuerung niedriger eingeschätzt. Das heißt im Vergleich zu anderen Performance Management-Instrumenten, wie etwa dem Leistungsfeedback, Karriere- und Weiterentwicklungschancen, sowie einer effektiven Zielvereinbarungssystematik, werden Boni als weniger attraktiv wahrgenommen. Das Konzept der "Moneypulation", also der Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitenden durch die Verteilung finanzieller Belohnungen, wird somit verstärkt in Frage gestellt.

Unsere Studienresultate zeigen, dass weichen Faktoren, wie Anerkennung, Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten eine größere Wirkung in der Motivation und Leistungssteuerung zugemessen wird als finanziellen Anreizen. Zwar werden fixes und variables Entgelt sowie Benefits auf absehbare Zeit zentrales Element der extrinsischen Anerkennung bleiben, jedoch wird die Ausgestaltung der Anreize in einer Welt des New Pay vielfältigen Anforderungen folgen müssen, denen im Unternehmenskontext dann Rechnung zu tragen ist.



(Antworten auf die Frage "Was assoziieren Sie mit dem Begriff "New Pay" (Interne Umfrage von Kienbaum Consultants International, 25 TeilnehmerInnen)



New Pay - Moneypulation adé?

Eine Verteilungsfrage - Grundgehalt oder Bonus?

"Geld ist nicht gleich Geld" - das sagen ungefähr zwei Drittel der TeilnehmerInnen unserer aktuellen Studie. Diese geben an, dass nach der Abschaffung oder Kollektivierung ihrer variablen Vergütungsbestandteile, die leistungsdifferenzierende Grundgehaltsentwicklung an Relevanz zunimmt. Auffällig widersprüchlich ist jedoch, dass sich die Höhe des variablen Anteils in den letzten Jahren kaum verändert hat: Im Schnitt beträgt der variable Anteil je nach Hierarchiestufe zwischen 5 Prozent (SachbearbeiterInnen) und 30 Prozent (Top Management). Der variable Anteil gilt somit weiterhin als relevante Vergütungskomponente. Dieser zunehmend von der individuellen entkoppelt, weshalb der leistungsorientierten Grundgehaltsentwicklung eine größere zukommt. Diese Bedeutungsverschiebung zur Grundgehaltsentwicklung wird von HR-Verantwortlichen und Geschäftsführung in unserer Studie als wirksamer zur Motivation und Leistungssteuerung wahrgenommen, als die Erhöhung von Bonuszahlungen.

Besonders bedeutsam bei der Thematik der leistungsorientierten Gehaltsanpassung ist, dass die wahrgenommene Anerkennung durch Vorgesetzte bei den Mitarbeitenden mit höherer Transparenz in Gehaltsentscheidungen zunimmt. Unternehmen, die dies berücksichtigen, achten darauf, objektive und evidenzorientierte Instrumente und Prozesse zur Erfassung und Evaluation von Leistung zu verwenden. Durch diese Berücksichtigung steigern Unternehmen nachweisbar die Motivation, Leistung und Wachstum. Die Erhöhung der Transparenz beginnt mit der Erstellung repräsentativer Rollenmodelle gefolgt von der Etablierung ganzheitlicher und umfassender Beurteilungsinstrumente. Unterstützend wirken zudem quantitative und qualitative Leistungskriterien, sowie entwicklungsorientierte Personalkonferenzen. Besonders förderlich hierzu Instrumente und Prozesse, die Gehaltstransparenz und Vergütungsgerechtigkeit stützen.

Wir sehen, dass eine höhere **Transparenz** in der Vergütungssystematik und den damit verbundenen Gehaltsentscheidungen mit unternehmerischen Erfolgsfaktoren wie Wachstum und Ertragslage positiv zusammenhängen. Viele Unternehmen haben hier allerdings auch **akuten Handlungsbedarf**. Denn der Schwerpunkt der Gehaltsentscheidung wird weiterhin vermehrt in die diskretionäre Sphäre der Führungskraft gelegt. Dies wird auch deutlich durch das Studienergebnis, dass Gehaltsanpassungen in nur knapp der **Hälfte der Unternehmen** von den Mitarbeitenden als transparent wahrgenommen werden.





New Pay - Moneypulation adé?

Neue Steuerungsmodelle - Wie Ziele definiert und deren Erreichung belohnt werden

Wie die "atmende" variable Vergütung weiterhin ihre Berechtigung hat, so sind auch mit Boni verknüpfte Zielvereinbarungen nicht grundsätzlich verwerflich. Ein herausragender MbO-Prozess in einer Umwelt der stetigen Entwicklung hat seine Berechtigung, ebenso wie der Vertrieb Feedback gerne unmittelbar "im Portemonnaie spürt". Der Anspruch an häufigere und evidente Prozesse der Leistungsrückmeldung führt in modernen, wissensgetriebenen Organisationen aktuell zu vielseitigen Formaten der Steuerungsmodelle. Diese Formate umfassen häufig die Messung und Beurteilung von Leistung jenseits der Vorgesetztenbeurteilung und variabler Zielboni.

Grund für die neuen Formate kann beispielsweise in der teilweisen Trennung des People-Prozess, also der Leistungsbeurteilung von der Unternehmenssteuerung, liegen. So wird im OKRs Steuerungsmodell der bewusst Leistungsfeststellung zunächst von individuellen Konsequenzen entkoppelt. Die Zusammenführung von individueller Leistung und Konsequenz erfolgt dann separate Diskussion zu den Karriereschritte und Entwicklungsmaßnahmen sowie Leistung im Rahmen des Performance-Management-Zyklus.

Dadurch ergibt sich ein breiteres Spektrum an Optionen. Ein Beispiel kann die Berücksichtigung von individuellen Entwicklungszielen der Mitarbeitenden sein, die somit die Zufriedenheit mit dem Weiterbildungsangebot und die Leistungsmotivation steigern.

Bei genauerer Betrachtung der Formulierung von Zielsetzungen lässt sich erkennen, dass insbesondere kollektiven Zielen auf Team- oder Unternehmensebene sowie der gemeinsamen Vereinbarung von Zielen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft eine größere Rolle zukommt als noch im Jahr 2017. Zugleich kommen individuelle Ziele gleich häufig zur Anwendung. Dieses Ergebnis deutet auf eine stärkere Betonung der Teamarbeit und der Erreichung gemeinsamer, größerer Ziele hin. Gerade in diesem Sinne ist es unerlässlich, dass Ziele innerhalb der Organisation miteinander abgestimmt sind. Diese entscheidende Grundvoraussetzung erfüllen jedoch aktuell lediglich etwa zwei Drittel der Unternehmen.

Die Zukunft der Vergütung

Zusammenfassend weisen die Trends im Performance Management darauf hin, dass in Zukunft verstärkt kollektive Bonuskomponenten, sowie die Anpassung des Grundgehalts zur Steigerung von Motivation und Leistung eingesetzt werden. Dadurch wird die Bedeutung der variablen Vergütung als atmender Vergütungsbestandteil nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

Auch die effektive Ausgestaltung von Zielen bleibt Kern unternehmerischer Steuerung und Bestandteil, insbesondere der Vergütungssysteme im Top Management. Allerdings sehen wir zunehmend Formen von OKRs bzw. höher frequentierter, von der Vergütung entkoppelter, Routinen in der Steuerung breiter Belegschaftsteile. Daneben wächst gleichzeitig der Bedarf nach unterjährig, spontanen materiellen und immateriellen Belohnungssystemen wie z. B. Spotboni.



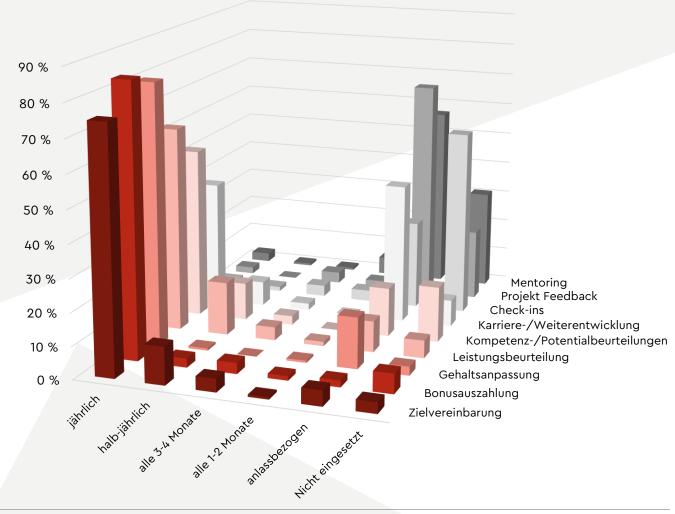
Ist Anerkennung die neue Währung?

Die Art und Weise wie Unternehmen Anerkennung umsetzen, wird wesentlich von den verwendeten Instrumenten der Leistungsmessung, -beurteilung und -belohnung geprägt. Dabei gilt: je nachvollziehbarer die Anerkennung oder Belohnung für den Mitarbeitenden wird, desto größer ist die Akzeptanz und Wirksamkeit der Steuerung. Die professionelle mit dem Führungsverständnis abgestimmte instrumentelle und prozessuale Ausgestaltung von Anerkennung ist daher von wesentlicher Bedeutung für die erfolgreiche Leistungssteuerung und Führung. Agile Führungsanforderungen, die in einen strikten Jahresprozess eingebettet werden oder ein OKR-Konzept, das individuelle Ziele weiterhin vergüten will, provozieren in einer Transformation verständlicherweise markantes Potenzial zu scheitern.

Instrumente der unterjährigen, nicht monetären Anerkennung nehmen an Bedeutung zu. Primär anlassbezogenes Feedback, aber auch Check-Ins, Projekt-Feedback und Mentoring ergänzen zunehmend den immer noch dominanten jährlichen Turnus.

Diese Entwicklung ist insofern erfreulich, als dass laut unseren Studienergebnissen anlassbezogenen Feedbackstrukturen der höchste Wirkungsgrad auf Motivation und Leistungssteuerung zugesprochen wird.

Auch hier zeigt sich der Anspruch an häufigere und evidente Prozesse der Leistungsrückmeldung und -entwicklung durch die Mitarbeitenden und der Trend vielschichtigen Formaten der Messung und Beurteilung von Leistung jenseits der Vorgesetztenbeurteilung. Gute IT-Systeme können hier sicherlich zu einem hohen Wirkungsgrad beitragen, sollten aber den unternehmensspezifischen dominieren. Die Herausforderung besteht darin, in entwicklungsgetriebenen Anerkennungssystemen die Waage zwischen dem geforderten Leistungsoutput, Mitarbeiterentwicklung und materieller Anerkennung zu halten. So hat unsere Studie gezeigt, dass monetäre Anreize wie das Grundgehalt oder die variable Vergütung eine höhere Wirkung auf Motivation und Leistungssteuerung entfalten, wenn Unternehmen eine ausgeprägte Anerkennungskultur leben.





Ist Anerkennung die neue Währung?

Der Stellenwert von Karriere und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Im modernen, integrierten Performance-Verständnis werden Karriere, Weiterentwicklung und ein fair ausgestalteter Prozess inzwischen oft gleichberechtigt, wenn nicht sogar bedeutsamer als die finanzielle Entlohnung und Belohnung eingeordnet. Auch wenn die klassische Führungslaufbahn nach wie vor die Karrierelandschaft in vielen Unternehmen dominiert, streben viele Unternehmen mit alternativen Ansätzen einen Wandel im Karriereverständnis an - insbesondere auf Seite der Mitarbeitenden. Es steht nicht mehr nur die vertikale Mitarbeiterentwicklung im Fokus. Stattdessen wird Karriere häufiger als Entfaltung, Aufbau von Kompetenzen und Skills sowie die Übernahme von Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung im Unternehmen verstanden. In diesem Verständnis steht auch der Mitarbeitenden stärkerer in der Verantwortung, die eigene Entwicklung (vertikal, horizontal oder diagonal) selbst mitzugestalten.

Es ist weit verbreitet, dass Mitarbeitende, die nicht die Führungslaufbahn einschlagen wollen oder können, eine Fachlaufbahn als alternativen Karriereweg angeboten bekommen. Rund die Hälfte der Unternehmen in unserer Studie hat für schwerpunktmäßig in Projekten tätige Mitarbeitende eine Projektlaufbahn implementiert. Diese wird beispielsweise an Projekterfahrung, verantworteten Projektbudgets und -volumina oder erworbenen Zertifizierungsniveaus festgemacht.

Stellenwert weist ein höherer Anerkennung in Form von Karriere einen positiven Zusammenhang mit einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden Anerkennung in Form von Karriere einen höheren Stellenwert als Anerkennung in Form von monetären Anreizen erzielen kann, ist es essentiell, dass Karriere und Weiterentwicklung als fester Bestandteil des Performance Managements in Karrierepfaden, Talent Journeys, Laufbahnen etc. sichtbar wird. So können individuelle Leistungen durch Karrieremöglichkeiten nachvollziehbar honoriert werden.



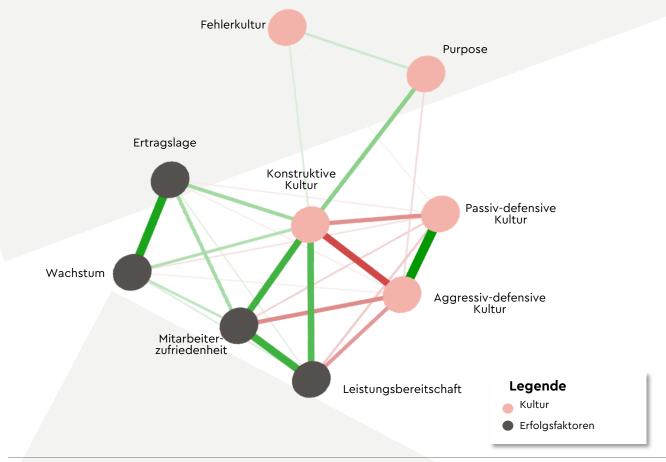


Alles eine Frage der Kultur?

Wie eingangs beschrieben, ist das Performance-Management-System der Prüfstand und Katalysator der Unternehmenskultur. Die Passung der Unternehmenskultur zu externen Anforderungen an das Unternehmen sowie internen Prozessen und Instrumenten bestimmen maßgeblich den Wirkungsgrad des Performance Managements auf die Erfolgsfaktoren: Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden sowie Ertragslage und Wachstum des Unternehmens.

Wer Kultur nicht im Blick hat, bewegt sich auf dünnem Eis. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es um die Ausgestaltung des Performance-Management-Systems geht, da die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg und die Leistung der Mitarbeitenden spielt. Insbesondere Unternehmen mit konstruktiven Kulturstilen heben sich von anderen Unternehmen leistungstechnisch ab. Unternehmen mit konstruktiven Kulturtypen zeichnen sich durch Denken und Verhalten aus, das auf Selbstverbesserung ausgerichtet ist. Hierbei liegt der Fokus auf der Verbesserung der Qualität von zwischenmenschlichen Beziehungen, sowie der effektiven Zusammenarbeit mit Menschen, um Aufgaben wirksam zu erfüllen. Im Kontrast hierzu stehen Unternehmen mit weniger erfolgreichen Kulturstilen, welche auf Selbstschutz ausgerichtetes Denken und Verhalten fördern. Hierbei steht die Erfüllung von Sicherheitsbedürfnissen durch die Interaktion mit Menschen im Vordergrund. In Unternehmen mit diesen sogenannten defensiven Kulturstilen ist Verhalten auf die Förderung der eigenen Person ausgerichtet, das zur Erhaltung der eigenen Position und zur Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen durch aufgabenbezogene Aktivitäten eingesetzt wird.

Unsere Studie hat gezeigt, dass Unternehmen mit konstruktiven Kulturstilen eine höhere Ertragslage und Wachstum aufweisen und von einer zufriedeneren und performanteren Belegschaft profitieren. Hierbei spielt die Integration der Unternehmenskultur in das Performance Management eine zentrale Rolle, damit die Prinzipien, nach denen Leistung gemessen, belohnt und gesteuert wird, verstärkt im Einklang mit den Grundwerten des Unternehmens stehen. Dies gelingt durch die sorgfältige Analyse der Kultur im Zusammenspiel mit einem klar definierten Unternehmenszweck. Außerdem müssen Geschäftsprozesse und -systeme sowie die Ableitung von Performance-Management-Leitlinien mit der Kultur im Einklang sein.



Alles eine Frage der Kultur?

Doch worauf muss bei der Ausgestaltung des Performance-Management-Systems geachtet werden, um eine konstruktive Kultur zu unterstützen? Welche Performance-Management-Schwerpunkte, -Instrumente und -Prozesse nutzen erfolgreiche Unternehmen mit konstruktiven Kulturstilen schon heute?

1. Unternehmen mit konstruktiven Kulturstilen setzen in der Ausgestaltung ihres Performance Management System verstärkt den Schwerpunkt auf Motivation und Entwicklung

Statt den Fokus sowie die Zielsetzung im Performance Management auf Steuerung oder Messung von Leistung zu setzen, legen Unternehmen mit konstruktiven Kulturstilen ihren Performance-Management-Schwerpunkt verstärkt Motivation und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Hierbei steht der Mensch und dessen Leistungsbereitschaft sowie die persönliche Entfaltung im Vordergrund. In der Praxis zeichnet sich dies durch einen immer stärker werdenden Reifegrad der Feedbackfrequenz sowie eine stärkere Dialogorientierung aus. Zudem zeigt unsere Erfahrung, dass sich die Trennung von Gehalts- und Entwicklungsgesprächen auszahlt. Während ganzheitliche Gespräche doch häufig auf den monetären Themen lasten, kann eine Separierung förderlich sein, um Weiterentwicklungsaspekte konzentriert betrachten. Ähnliches gilt für die Trennung von People-Zyklus und Unternehmenssteuerung (MbO,

2. Unternehmen mit konstruktiveren Kulturausprägungen haben auch Purpose (dt. Zweck) als zentralen Bestandteil einer leistungsfördernden Unternehmenskultur im Visier

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist der Purpose eines Unternehmens. Unter Purpose verstehen wir die Daseinsberechtigung jenseits notwendiger Gewinnerzielung. Unternehmen mit konstruktiven, erfolgreichen Kulturstilen haben auch einen Purpose als zentralen Bestandteil in ihre Kultur integriert. Dies spiegelt sich zum Beispiel in der gezeigten Anerkennung innerhalb eines Unternehmens wider. In Unternehmen, denen Purpose wichtiger ist, erfahren Mitarbeiter tendenziell mehr Anerkennung, haben bessere Chancen zur adäquaten Weiterentwicklung und fühlen sich stärker durch Feedbackinstrumente motiviert.

Die Intensität der Purpose-Debatte und die damit gesteigerte Relevanz des Purpose-Begriffs führen zu der berechtigten Frage, welchen Mehrwert Purpose für Organisationen bietet. Beeinflusst Purpose die Unternehmensperformance und leistungsbezogenen Einflussgrößen positiv? Unsere Kienbaum Purpose Studie 2020 hat ergeben: Purposegetriebene Unternehmen werden performanter eingestuft! So zeigen unsere Analysen, dass eine konkrete Ausarbeitung unternehmensweite Klarheit unternehmensspezifischen Purpose mit positiven Veränderungen für die Unternehmensperformance einhergehen.





Alles eine Frage der Kultur?

3. Unternehmen mit konstruktiven Kulturen bieten ihren Mitarbeitenden bessere Chancen für Karriere und Weiterentwicklung

Unternehmen mit erfolgreichen Kulturstilen legen großen Wert auf Karriere und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden als Teil eines modernen Performance-Verständnisses. Wie oben bereits beschrieben bieten erfolgreiche Unternehmen nicht mehr nur die klassische (vertikale) Führungslaufbahn an, sondern investieren auch in alternative Ansätze wie horizontale oder diagonale Karrierewege.

Nicht überraschend ergab unsere Studie, dass sich ein gutes Angebot von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten auszahlt. Sowohl für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als auch für die Erragslage des Unternehmens ist es förderlich, wenn Mitarbeitende die Chance erhalten, sich adäquat innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln. Und: Je transparenter und fairer der Karriere- und Weiterentwicklungsprozess, desto höher wird die Chance auf adäquate Weiterentwicklung wahrgenommen.

4. Unternehmen mit konstruktiven Kulturausprägungen achten verstärkt auf eine faire und transparente Ausgestaltung des Performance-Management-Prozesses

In der Integration der Performance-Management-Prozesse liegt ein wesentlicher Hebel Verbesserung des Leistungsmanagements. Dies stellt sicher, dass die Prozesse in stärkerem Ausmaß von Führungskräften und Mitarbeitenden als akzeptierte und gerecht empfundene Unterstützung für den Führungs- und Beurteilungsprozess wahrgenommen können. Performance-Ansätze Unternehmen mit konstruktiven Kulturausprägungen haben sich von dem messbaren, individualisierten Leistungsbild der Zielerfüllung in der Praxis weg entwickelt. Sie fokussieren nun eine ganzheitlichere Beurteilung von Leistung im Sinne der Erfüllung des vom Mitarbeiter erwarteten Rollen-Verhaltensbildes.

In der Praxis bedeutet dies eine klare Trennung von Entwicklungsfeedback und Gehalts- bzw. Steuerungsgesprächen. Eine höhere Objektivität und Fairness der Performance-Management-Prozesse und -Systeme werden außerdem durch die Verarbeitung vielfältiger Daten sowie die Anwendung von People Analytics erreicht. Hierbei können digitale Anwendungen unterstützend wirken. Digitalisierungsgrade fördern kürzere zeitliche Turnusse in den Performance-Management-Prozessen. Zudem hängt die digitale Unterstützung stark mit der Güte des Performance-Management-Prozesses im Gesamten zusammen. Demnach weisen Unternehmen. welche moderne HR-Software anwenden, in der Regel etabliertere und stabilere Performance-Management-Prozesse auf.

5. In Unternehmen mit stark konstruktiven Kulturausprägungen wird mehr Anerkennung durch Führungskräfte und Mitarbeitende geschenkt

Wie zuvor bereits erläutert spielt Anerkennung eine zentrale Rolle im Leistungsmanagement. So achten Unternehmen mit konstruktiven Kulturstilen verstärkt auf eine ausgeprägte Anerkennungskultur für Führungskräfte und Mitarbeitende. In der Praxis zeigt sich, dass eine hohe Anerkennungskultur neben einer funktionierenden Vergütungshygiene der Markt-, Rollen, und Leistungsgerechtigkeit sowie durch eine hohe Feedbackfrequenz und regelmäßige Austauschformate wie beispielsweise Check-Ins unterstützt werden kann. Zudem spielt die Karriere- und Weiterentwicklungssystematik eine wichtige Rolle. Die systematische Identifikation, Förderung Entwicklung von Talenten spiegeln einen integralen Aspekt der Wertschätzung wider. Aber auch andere Inzentivierungsmaßnahmen lassen sich passend zur Unternehmenskultur einsetzen. Beispielhaft seien etwa der Einsatz von Kudos-Punkten, Spot-Boni, klassische Projekt- oder Teamprämien genannt, die zur wahrgenommenen Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeitenden beitragen.



Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Performance Management

Performance Management wirkt! Und zwar besonders gut, wenn es auf die Organisation abgestimmt ist und dabei die Aspekte Kultur, Instrumente und Prozess berücksichtigt.

Welche zentralen Anforderungen und Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den Trends? Unsere Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Performance Management.



40% Kultur

- 1. Diagnostizieren Sie Ihre **Unternehmenskultur**, definieren Ihr Leistungsbild im Sinne der Soll-Kultur und machen Sie sich mit der Motivationsstruktur Ihrer Mitarbeitenden vertraut.
- 2. Definieren Sie, was **Leistung** aus Sicht des Unternehmens bedeutet und welche Werte und Verhaltensweisen im Performance Management adressiert werden sollen.
- 3. Beachten Sie, dass Ihr Performance Management System im **Einklang** mit dem Unternehmenszweck und der -kultur stehen.
- 4. Investieren Sie in eine **positive Fehlerkultur** durch die Förderung anlassbezogener Feedbackinstrumente.
- 5. Fördern Sie einen **konstruktiven Kulturstil** durch die Stärkung der Entwicklungsfunktion Ihres Performance Managements.
- 6. Stärken Sie die Wahrnehmung Ihrer Performance Kultur als unternehmerischer Erfolgsfaktor.
- 7. Ermutigen Sie Mitarbeitende dazu, bei der Ermittlung ihrer **Weiterentwicklungsbedarfe und -wünsche** auch selbst das Zepter in die Hand zu nehmen und stellen Sie personalisierbare Weiterbildungsangebote bereit.
- 8. Ermöglichen Sie nicht nur vertikale **Karriereschritte**, sondern auch horizontale und diagonale Entwicklungsschritte und Schachbrettkarrieren.
- 9. Fördern Sie die Führungskraft, als personenorientierter Entwicklungs- und Wegbegleiter zu agieren.



30% Instrumente

- 1. Schaffen Sie **Transparenz** für Entscheidungen über Gehaltsanpassungen und verringern Sie diskretionäre Entscheidungsanteile.
- 2. Führen Sie ein quantifizierbares **Kompetenz- und Potenzialmodell** ein, um die Anforderungen für Karriereschritte transparent zu gestalten.
- 3. Erhöhen Sie den **Wirkungsgrad** Ihrer Gehaltsentscheidungen durch die Anknüpfung an quantifizierbare, transparente Beurteilungsgrundlagen.
- 4. Achten Sie im Fall der Kollektivierung **variabler Vergütung** darauf, geeignete Alternativen zur Leistungserfassung und -messung aufzubauen.
- 5. Entwickeln Sie anlassbezogene **Belohnungsalternativen** zur variablen Vergütung, insbesondere für Top-Leister.
- 6. Arbeiten Sie im Schwerpunkt mit kaskadierbaren, messbaren **Zielen** und verzichten ggf. lieber auf bonusrelevante Ziele bis auf Sachbearbeiterebene.
- 7. Nutzen Sie Zielkonferenzen und Abstimmungsrunden und verhindern so **Konflikte** hinsichtlich der (bonusrelevanten) Ziele.
- 8. Achten Sie bei der **Implementierung** von Performance Management Instrumenten darauf, dass diese sowohl von den Führungskräften als auch den Mitarbeitern als fair, transparent und nachvollziehbar betrachtet werden.





Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches **Performance Management**

30% Prozess

- 1. Führen Sie einmal im Jahr ein ganzheitliches Mitarbeitergespräch, behandeln Sie jedoch die Themen Gehalt und Entwicklung in separaten Gesprächen.
- 2. Erhöhen Sie den Wirkungsgrad Ihres Performance Managements durch anlassbezogene Feedbackstrukturen.
- 3. Nutzen Sie ebenfalls Anlässe wie Projektabschlüsse als Gelegenheit, um Ihren Mitarbeitern Feedback zu geben.
- 4. Achten Sie darauf, dass Sie im Beurteilungsprozess ein ganzheitliches Leistungsbild des Mitarbeiters ermitteln - z. B. in Personalkonferenzen.
- 5. Stellen Sie sicher, dass Ihr Performance Management Prozess von den Führungskräften als Unterstützung wahrgenommen wird.
- 6. Nutzen Sie Digitalisierungsmöglichkeiten nur, wenn diese verlässliche Informationen für Messung, Beurteilung und Feedback von Leistung generieren.
- 7. Stellen Sie sich auf die weitere Digitalisierung ein und erarbeiten Sie Spielregeln für digital geführte Performance-Gespräche.
- 8. Machen Sie Verfahrenstransparenz und Verfahrensgerechtigkeit als Grundlage von Mitarbeiterzufriedenheit zur Maxime aller geplanten Maßnahmen Ihres Performance Managements.





Kontakt

Sie haben noch Fragen? Kontaktieren Sie uns!



Hans Carl von Hülsen
Senior Manager
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany <u>Hans-Carl.Vonhuelsen@kienbaum.de</u> | Mobil.: +49 172 929 00 07



Carolin Katzera
Consultant
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany
Carolin.Katzera@kienbaum.de | Mobil.: +49 173 560 03 77



Danielle Read
Consultant
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants Austria GmbH Tuchlauben 8 | 1010 Wien | Austria <u>Danielle.Read@kienbaum.com</u> | Mobil: +43 664 88 18 68 74

Leading by #WePowerment



Kienbaum Consultants International GmbH Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany T: +49 (221) 80172-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de