



# Erfolgsrezept Performance Management

Fokusstudie 2021





# Erfolgsrezept Performance Management

## Wie gelingt die Umsetzung von Veränderungen an Performance Management Systemen?

Nachdem wir in den vergangenen Studien zum Performance Management allgemein auf die Ausgestaltung von Performance Management Systemen (2017) und im Spezifischen auf die Wirksamkeit der Leistungssteuerung (2020) geschaut haben, ist der Fokus der aktuellen Studie dezidiert praxisnah gewählt: wir gehen Fragestellungen nach Umsetzungserfolg und -hürden nach. Ganz konkret befragen wir Unternehmen, wie Änderungen ihres Performance Management Systems ausgestaltet sind, so dass sie erfolgreich umgesetzt werden können. Darüber hinaus sehen wir uns an, wann die Umsetzung von Veränderungen erfolgreich ist und wo Hürden in der Ausgestaltung und/oder Implementierung liegen.

Woher kommen wir mit unserer Fragestellung nach Umsetzungserfolg bzw. -misserfolg? Sowohl die Forschung als auch aktuelle Studienergebnisse zeigen, was einschlägig bekannt ist: eine professionelle und moderne Ausgestaltung von Performance Management Systemen geht mit signifikant höherer Unternehmensperformance einher. Aber hier, wie auch aus unserer Beratungserfahrung heraus, zeigt sich immer wieder, dass die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen an Performance Management Systemen nicht immer gelingt. Dem wollen wir auf den Grund gehen – immerhin gaben 70% der befragten Unternehmen an, in den letzten Jahren Veränderungen an ihrem Performance Management System vorgenommen zu haben. Was also sollten Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung berücksichtigen bzw. unbedingt vermeiden?

Denn eines steht fest: jedes noch so ausgefeilte Konzept wird am Ende nach Wirksamkeit und Visibilität der Veränderung bemessen. Darum steht neben den Ausgestaltungsvarianten von Performance Management Systemen auch immer die Frage nach Umsetzbarkeit und Handhabbarkeit sowie die Akzeptanz in der Organisation im Vordergrund. So schauen wir in der vorliegenden Studie sowohl auf Konzeptebene als auch auf Ziel- und Maßnahmenebene nach Faktoren und Indikatoren, die Aussagen über Erfolg und Misserfolg erlauben.

Wie sind wir dabei vorgegangen? Folgende Themenschwerpunkte stehen im Zentrum der aktuellen Performance Management Studie und werden im Folgenden eingehend beleuchtet:

- \* Ausgestaltungsvarianten aktueller Performance Management Systeme
- \* Veränderungstreiber und Veränderungshebel an Performance Management Systemen
- \* Einbindung von Stakeholder:innen in den Veränderungsprozess
- \* Fazit: Erfolgsfaktoren und Hürden bei der Veränderung an Performance Management Systemen

Als Ordnungsrahmen für die Betrachtung von Veränderungen dienen die Bausteine eines Performance Management Systems entlang von Leistungsanforderungen, -messung/-steuerung, -entwicklung und -anerkennung (Konsequenzenmanagement von Leistung). Als zentrale Ergebnisse flankiert die Studie folgende Key Findings:

Es gibt **klare Erfolgsfaktoren** für die Umsetzung von Veränderungen an Performance Management Systemen, ebenso gibt es auch eindeutig **identifizierbare Hürden**. Zu letzteren zählen: die Einbindung und Befähigung der Führungskräfte, die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden, die Passung zu den organisationalen Rahmenbedingungen sowie die Kommunikation und Transparenz.

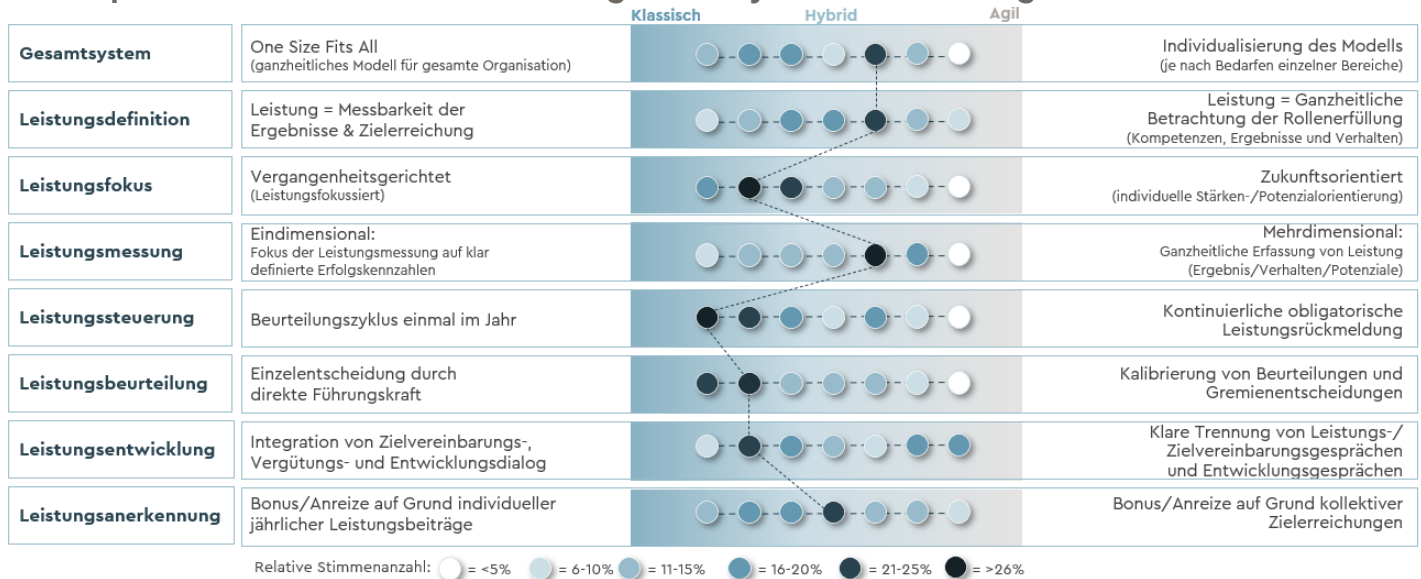
Erfolgsfaktoren sind indes: ein klar definiertes Zielbild, das auf die individuellen organisationalen Bedarfe hin ausgerichtet ist, sowie die Transparenz über bestehende Schwachstellen herzustellen und Auswirkungen von Veränderungen im Sinne von Ursache-Wirkung sichtbar zu machen—dies kann in der Regel über eine professionelle interne Steuerung sichergestellt werden.

Unser Dank gilt den 204 Unternehmen, die uns im Frühjahr 2021 ihre Gedanken und Erfahrungen mitteilten.



# Ausgestaltungsvarianten von Performance Management Systemen: die klassische und hybride Ausgestaltung dominieren

## Status quo – wie sind Performance Management Systeme heute ausgestaltet?



## Werden Performance Management Systeme immer agiler?

Im Rahmen der Studie stellen wir fest, dass agile Elemente in Performance Management Systemen etabliert, die Bausteine des Performance Managements meistens jedoch eher hybrid bzw. noch klassisch ausgestaltet sind. Was meinen wir mit klassisch, hybrid und agil - und warum ist das relevant?

Wer Veränderungen avisiert, braucht zunächst Transparenz über den Status quo und das eigene Ambitionslevel – daraus lässt sich bemessen, wie groß oder klein der Abstand zwischen dem Absprungpunkt eines Veränderungsvorhabens und der Ziellinie ist. Aus diesem Grund wollen wir wissen, wo die in unserer Studie befragten Unternehmen aktuell im Hinblick auf die Ausgestaltung ihres Performance Management Systems stehen. Dabei unterscheiden wir zwischen dem System als Ganzes und einzelnen Bausteinen, die von jedem für sich separat angepasst oder verändert werden können, wenn auch ganz klar Abhängigkeiten im System bestehen. Eine klassische Ausgestaltung ist dabei nicht als weniger profes-

sionell zu verstehen, vielmehr fügen sich klassische Elemente des Performance Managements in fest definierte, stark hierarchische Strukturen, bilden einheitlich definierte, eher starre Zyklen und eindeutig messbare Anforderungen ab und allokalieren Verantwortlichkeiten im Performance Management als Teil von Führung.

Und genau in diesen Facetten sind die Performance Management Systeme vieler der von uns befragten Unternehmen (> 50% der Studienteilnehmenden) ausgestaltet (s. Abbildung 1). Klassisch sind nach eigener Aussage die Performance Management Systeme der meisten Unternehmen im Hinblick auf:

- **Leistungsfokus:** Leistung wird rückblickend beurteilt, d.h.: was hat der/die Mitarbeitende geleistet und wie lässt sich dies beobachten – in diesem Baustein sind Unternehmen am wenigsten agil aufgestellt. So wird nicht danach beurteilt, was eine Person potenziell zu leisten vermag oder wie die Entwicklung entlang der individuellen Stärken aussieht
- **Leistungssteuerung:** der Jahreszyklus fokussiert sich auf eine einmal im Jahr stattfindende Standortbestimmung



mung, nur sehr wenige der befragten Unternehmen haben bislang kontinuierliche, unterjährige Standortbestimmungen und Feedbackzyklen etabliert – aufgrund des Recency Effekts und anderen Beobachtungs-Biases laufen Organisationen Gefahr, so nur einen kleinen Ausschnitt der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu beurteilen.

- **Leistungsbeurteilung:** Leistung wird in der Regel durch die Führungskraft beurteilt, auch hier sind Unternehmen bislang wenig bis gar nicht agil aufgestellt. Beurteilungsentscheidungen werden selten kalibriert und im Rahmen von Performance Gremien diskutiert sowie gemeinschaftlich getroffen – eine Vergleichbarkeit von Beurteilungen ist so nur bedingt möglich. –Dies kann in der Folge von Mitarbeitenden als wenig transparent und unfair wahrgenommen werden.

Im Hinblick auf Agilität in Performance Management Systemen ist festzuhalten, dass vor allem folgende Bausteine bei fast jedem 5. Unternehmen agil ausgestaltet sind:

- **Leistungsmessung:** Leistung wird zunehmend mehrdimensional betrachtet, es werden weniger reine Zielerreichungsgrade gemessen. Vielmehr geht es um verschiedene Evidenzen, die Rückschlüsse über Leistung erlauben, seien es Projektergebnisse, Verhalten im Arbeitskontext oder Entwicklung über einen bestimmten Zeitraum. – Beurteilungen sind valider, wenn sie auf mehr Inputfaktoren beruhen und mehr Facetten von Leistung abbilden, als wenn sie rein auf Basis von erreichten Zielen vorgenommen werden, da das *Wie* nicht in die Betrachtung einfließt.
- **Leistungsentwicklung:** Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche werden zunehmend voneinander getrennt. Mitarbeitende sehen so ihre professionelle Weiterentwicklung ebenso im Fokus wie Leistung und Zielvereinbarung.

Spannend ist zudem, dass sich trotz des fortschreitenden Trends zu mehr Kollektivierung der Bonusausgestaltung in den aktuellen Systemen der befragten Unternehmen kollektive und individuelle Anreize (noch) die Waage halten. Unternehmen, die sich selbst als agil beschreiben, stellen dabei jedoch eine Ausnahme dar und bieten häufig Anreize über kollektive Zielerreichungen.

## Sollten Unternehmen Veränderungen am Performance Management zunehmend agiler ausgestalten?

Grundsätzlich gilt: je agiler ein Performance Management System, desto flexibler und schneller können Organisationen auch in puncto Leistungssteuerung auf Veränderungen reagieren – klassische Leistungssysteme sind zu starr, um sich dynamisch an sich schnell ändernde Gegebenheiten anzupassen. Damit lassen sich in klassischen Systemen die Anforderungen einer modernen, schneller werdenden Arbeitsumwelt, die viel mehr in Projektlogiken und bereichsübergreifenden Zusammenarbeitsmodellen agiert, nur bedingt abbilden. Dies wird unterstrichen von der Feststellung, dass etwa die Hälfte der befragten Unternehmen aus Professionalisierungsbedarfen oder einer Transformation heraus Anpassungen am Performance Management System vorgenommen hat.

Wichtig bei Veränderungen ist indes die Passung von Organisation und Performance Management System – je agiler eine Organisation, desto agiler auch ihre Systeme. So zeigt sich in unserer Studie die größte Diskrepanz zwischen klassischen und agilen Unternehmen im Leistungsfokus: agile Organisationen sind viel stärker zukunftsorientiert und achten verstärkt auf individuelle Stärken und Potenziale. Jedoch sind individuell ausgestaltete Leistungsfoki nur bedingt vergleichbar.

Um die Transparenz, wahrgenommene Fairness und somit auch das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern, sollten Unternehmen Beurteilungszyklen und -entscheidungen agiler gestalten – dies bildet nicht nur ein deutlich breiteres Spektrum an beobachtbarer Leistung ab, sondern die Vergleichbarkeit von Leistung über feste Organisationsstrukturen hinweg sowie die Sichtbarkeit von Leistung und Leistungsträger:innen kann somit deutlich gesteigert werden. Anpassungen am Jahreszyklus gehen idealerweise mit einer Trennung von Leistungs- und Entwicklungsgesprächen einher – hier zeigt sich bereits ein klarer Trend im Hinblick auf diese Veränderungsentwicklung.



# Veränderungen an Performance Management Systemen — Ursachen und Treiber

Die Mehrheit der Unternehmen verändert ihr Performance Management regelmäßig – und wird dies auch weiterhin tun

## Regelmäßige Veränderungen am Performance Management sind erfolgskritisch

Effektive Performance Management Systeme unterstützen die Umsetzung von Veränderungen im Geschäftsmodell durch die Adressierung der notwendigen Mitarbeitendenleistung bzw. des erwarteten Mitarbeitendenverhaltens. Damit ist es unerlässlich, dass Systeme der Leistungssteuerung sich mit den Veränderungen im Geschäftsmodell anpassen. Die Auseinandersetzung mit und die Umsetzung effektiver Veränderungen am Performance Management System bleibt in einer sich stetig ändernden Arbeitswelt also essenziell. Das zeigen auch die Ergebnisse unserer Fokusstudie: 70% der befragten Unternehmen geben an, in den letzten fünf Jahren eine Veränderung an ihrem Performance Management System vorgenommen zu haben. Darüber hinaus nehmen 45% gesamthafte Veränderungen in einem Turnus von zwei bis drei Jahren vor. Und über ein Viertel der Unternehmen unterzieht die Leistungssteuerung einem regelmäßigen jährlichen Reviewprozess. Kürzere Taktungen unterhalb eines Jahres sind in der Veränderungshäufigkeit hingegen bisher nicht weit verbreitet und wenn, dann eher inkrementell ausgerichtet—so sagen es 12% der Studienteilnehmenden.

Ein Performance Management, das statisch ist und sich nicht entlang des Geschäftsmodells und der Umfeldanforderungen verändert oder erneuert wird, wird im günstigen Fall nur zu einem „zahnlosen Tiger“ mutieren. Im toxischen Fall hingegen wird es kontraproduktive Leistungs- und Verhaltensanforderungen stimulieren. Ein solcher Fall kann zum Beispiel eintreten, wenn in der Arbeitssteuerung Objectives und Key Results Modelle eingeführt werden, ohne gleichzeitig den auf individuellen Bonus-relevanten Zielen basierenden People-Prozess zu reformieren.

Für die Zukunft scheinen viele Unternehmen den positiven Zusammenhang zwischen Veränderungsdynamik und Systempassung zu sehen. So geben 37% der Befragten an, dass sie im Jahr 2021 regelmäßig und iterativ Anpassungen an der Leistungssteuerung vornehmen wollen. Und rund ein Viertel der Unternehmen plant eine große Veränderung in diesem Jahr.

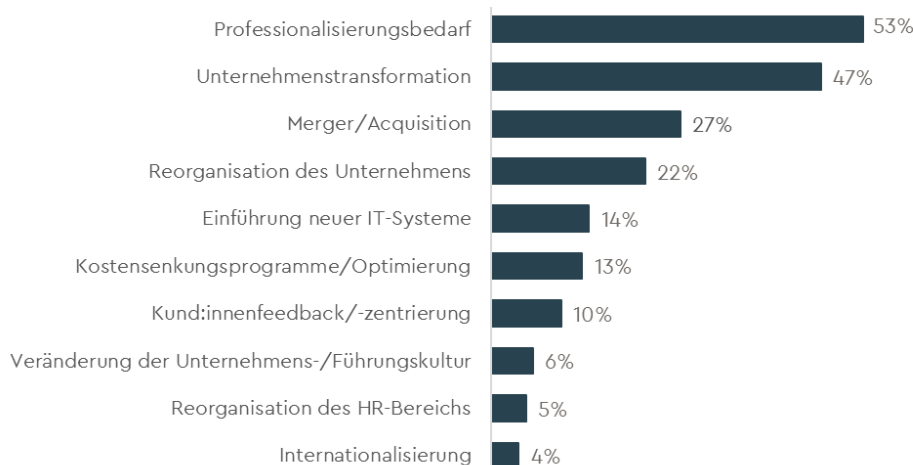


Abb. 2



Abb. 3





# Veränderungen an Performance Management Systemen — Themen und Maßnahmen

Die Anforderungen an Leistung werden allumfänglicher und resultieren in häufigen Anpassungen der Leistungsdefinition

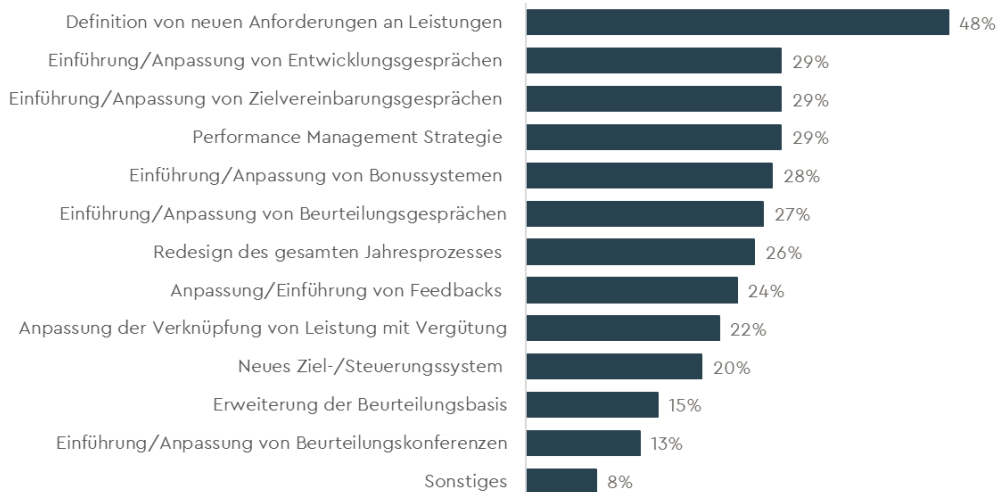


Abb. 4

## Professionalisierung und organisatorische Rahmenbedingungen sind die Haupttreiber für Veränderungen an Performance Management Systemen

Aus den Ergebnissen der Fokusstudie zeichnen sich zwei wesentliche Veränderungstreiber für die Leistungssteuerungssysteme ab: es wird einerseits stetig optimiert und professionalisiert entlang aller Bausteine des Performance Managements, von Leistungsanforderung, über Leistungsmessung/-steuerung, -entwicklung und -anerkennung. Zunächst sehen wir dabei, dass auch in stabilen Geschäftsmodellen etwa jedes vierte Unternehmen Veränderungen am Performance Management System vornimmt. Hier geht es oftmals eher um kontinuierliche Anpassungen und Optimierung.

Andererseits zwingen Veränderungen in der Unternehmenssituation, also Markt- und Umfeldeinflüsse sowie strategische und operative Ausrichtungen zu Veränderungen. Hier lösen Unternehmens-

transformationen mit 47% den größten Veränderungsbedarf in der Leistungssteuerung aus. Die Veränderungen werden dann zwangsläufig aus unterschiedlichsten Motiven getrieben. Im Rahmen der Fokusstudie sehen wir hier häufig Wachstumsszenarien, Unternehmensakquisitionen und oder Reorganisationsbestrebungen. Reine Kostenüberlegungen sind als Treiber der Veränderungen in der Leistungssteuerung schwach ausgeprägt. Die konkreten Veränderungsbedarfe lassen sich aus Abbildung 2 ablesen. Mit rund 53% ist der häufigste Grund für Veränderungen am Performance Management System der Professionalisierungsbedarf, dicht gefolgt von der Unternehmenstransformation mit 47%.

## Welche Veränderungen werden in der Regel vorgenommen?

Im Zuge der Anpassungen, die Unternehmen in den letzten fünf Jahren an ihren Performance Management Systemen vorgenommen haben, zielen die befragten Organisationen darauf ab, ihr Performance Management breiter aufzustellen. So gehört zur Definition von Leistung heut-

# Veränderungen an Performance Management Systemen — Themen und Maßnahmen

Die Anforderungen an Leistung werden allumfänglicher und resultieren in häufigen Anpassungen der Leistungsdefinition

zutage vermehrt die ganzheitliche Betrachtung der Rollenerfüllung – also über Ergebnisse hinaus auch die Betrachtung von gezeigten Kompetenzen und das Potenzial, welches der/die Mitarbeitende mitbringt. Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass die häufigste Veränderung mit 48% an bestehenden Performance Management Systemen die Definition neuer Anforderungen an Leistung ist (siehe Abbildung 3), welche sich in erster Linie von der Leistungsdefinition ableitet. Darüber hinaus führen 29% der teilnehmenden Unternehmen Entwicklungsgespräche ein bzw. adaptierten diese, was den allgemeinen Trend zu getrennten Leistungs- und Entwicklungsgesprächen und einem umfassenderen Verständnis von Leistung bestätigt.

Auch das Zusammenspiel von Leistung und Vergütung beschäftigt die teilnehmenden Unternehmen. 28% der teilnehmenden Unternehmen gibt an, ein Bonussystem eingeführt zu haben bzw. dieses angepasst zu haben und 22% überarbeiten die Verknüpfung von Leistung mit

Vergütung. Hinsichtlich der Ausgestaltung der Vergütungssysteme sehen wir dabei eine weitere Stärkung kollektiver Bonuskomponenten, wobei die Entkopplung von Zielvereinbarungen und Bonuszahlungen bei rund einem Viertel der Unternehmen verharret und sich nicht weiter fortzusetzen scheint. Allerdings arbeiten rund 30% der Unternehmen an der Anpassung klassischer oder der Einführung agiler Zielvereinbarungssysteme. Das Steuerungsinstrument Zielvereinbarung beschäftigt also weiterhin viele der an der Fokusstudie teilnehmenden Unternehmen. Die Trends hin zu anlassbezogenen Bonuszahlungen und zur Stärkung der Fixvergütung setzen sich aktuell eher nur moderat fort.



# Veränderungen an Performance Management Systemen — Stakeholder:inneneinbindung

Vollumfängliche Einbindung zählt maßgeblich auf den Erfolg ein

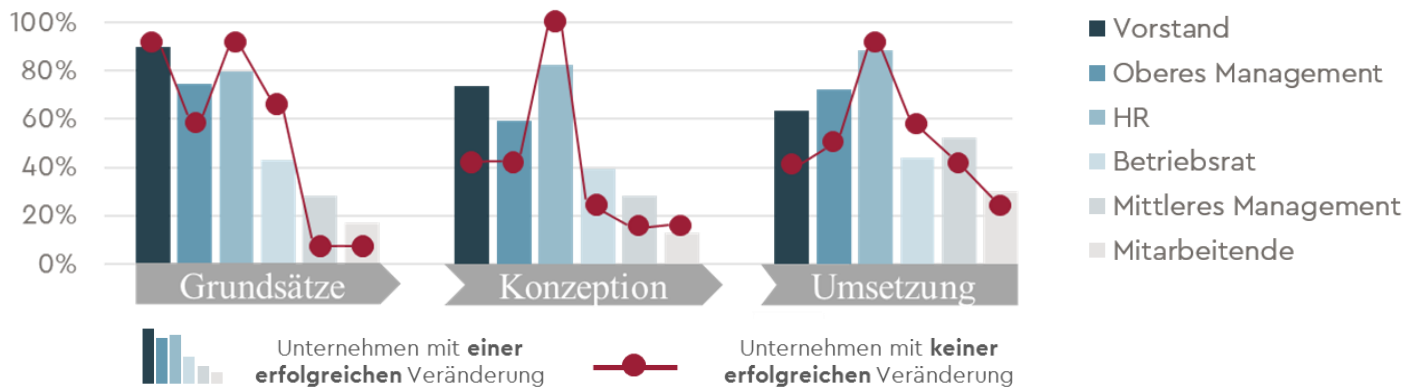


Abb. 5

## Einbindung verschiedener Stakeholder:innen im Veränderungsprozess

Bei maßgeblichen Veränderungen in einem Unternehmen ist die transparente und frühzeitige Einbindung der wesentlichen Stakeholder:innen von großer Bedeutung, nicht nur für den Umsetzungserfolg, sondern auch für die Passung zu Organisationsbedarfen, der Akzeptanz und der Fähigkeit der Stakeholder:innen im neuen System professionell zu agieren – und dies möglichst schon von Anfang an. Letzteres spart vor allem Aufwände für nachgelagerte Veränderungs- und Befähigungsinitiativen.

Veränderungen des Performance Managements sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie auf die gesamtunternehmerische strategische Ausrichtung einzahlen. In einem top-down definierten Veränderungsprozess kann dies sichergestellt werden – ein integriertes Umsetzungsvorgehen, das auch bottom-up Perspektiven einbezieht, ist indes in der Regel erfolgreicher. Ein gemeinsames Grundverständnis zur Ausgestaltung von Performance und dem Management von Leistung in der Organisation auf Vorstandsebene stellt nicht nur die Relevanz der Thematik, sondern auch die Kritikalität für den Unternehmenserfolg heraus. Gleichzeitig beteiligen Unternehmen schon in den Grundsätzen HR in hohem Maße – das heißt für HR-Funktionen, dass es hier einer ausgewiesenen Expertise für Performance Management in all seinen Facetten benötigt, um als strategische/r Spar-

ringpartner:in auf Augenhöhe agieren zu können, anstatt nur Dienstleistender in der Ausgestaltung und Umsetzung zu sein.

Auch im Rahmen unserer aktuellen Studie kann diese These bestätigt werden. Bei nicht erfolgreichen Veränderungsprojekten lässt sich gerade in den Projektphasen der Konzeption sowie der Umsetzung eine signifikant geringe Einbeziehung des Vorstands sowie des oberen Managements feststellen. Dabei wird der Vorstand im Rahmen der Konzeption und Umsetzung im Durchschnitt nur zu 40% eingebunden, während bei erfolgreichen Veränderungen eine Einbindung von 75% (Konzeption) und 63% (Umsetzung) erfolgt. Auch eine fehlende Einbeziehung des oberen Managements korreliert mit einem Scheitern der geplanten Veränderung, wenn auch nicht in diesem Ausmaß.

Die Schlussfolgerung liegt auf der Hand: die konsequente Einbindung aller Stakeholder:innen von den Grundsätzen über die Konzeption bis hin zur Umsetzungsphase ist für den Erfolg der Veränderung am Performance Management System von großer Bedeutung. Des Weiteren sollte ein besonderer Fokus auf der Einbindung des Vorstands und der oberen Managementebene liegen. Denn es reicht oftmals nicht aus, ein gemeinsames Konzept zu erstellen und die Umsetzung an die unteren Managementebenen abzugeben.



# Veränderungen an Performance Management Systemen — Hürden und Stolpersteine

Veränderungsprozesse scheitern nicht an inhaltlichen Hürden, sondern an fehlender Befähigung der Führungskräfte und Einbindung der Mitarbeitenden

## Faktoren, die die erfolgreiche Implementierung von Veränderungen verhindern

Die Umsetzung von Veränderungen scheitert aus unterschiedlichen Gründen. Die Erfahrung der in unserer Studie befragten Unternehmen zeigt, was die häufigsten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungen sind:

1. Befähigung und Begleitung der Führungskräfte (> 70% der befragten Unternehmen)
2. Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden (> 60% der befragten Unternehmen)
3. Passung zu organisationalen Rahmenbedingungen sowie Akzeptanz/Partizipation der Führungskraft (> 60% der befragten Unternehmen)

Wie auch bei anderen Veränderungen, können Anpassungen am Performance Management System dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie von Führungskräften wie Mitarbeitenden mitgetragen werden. Die Umsetzung scheitert laut Aussage der befragten Unternehmen in der Regel weniger an Konzeption oder Umsetzungsplanung, sondern vielmehr am People Faktor. Führungskräfte sollten demnach als integraler Bestandteil von Veränderungen am Performance Management System früh eingebunden und befähigt werden – sie gelten als wichtige Multiplikatoren für den Erfolg einer Veränderung.

Mitarbeitende sollten zudem das Gefühl haben, ebenfalls mitgestalten und mitentscheiden zu können. Auch hier gilt, die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft kann gestärkt werden, wenn relevante Stakeholder:innen frühzeitig und nachhaltig eingebunden werden – Instrumente, wie eine Stakeholder:innen-Map unterstützen diesen Prozess. Widerstände und Resignation relevanter Stakeholder-Gruppen können so gezielt und frühzeitig zur Sprache kommen und fallen am Ende in der



Abb. 6

Regel deutlich geringer aus als bei später Einbindung bzw. Information von Stakeholder:innen.

Aber auch Partizipation muss aktiv gemanaged werden; erfolgskritisch ist zudem, welche Bausteine des Performance Management Systems für bottom-up Ansätze geeignet sind und welche nicht. So sind Veränderungen am Vergütungssystem weniger für partizipative Ausgestaltung geeignet und sollten top-down gemanaged und entschieden werden. Weniger Partizipation heißt in diesem Kontext explizit nicht, Entscheidungsträger und Mitbestimmung weniger oder erst spät zu involvieren. Ganz im Gegenteil, die Beteiligung von relevanten Entscheidern ist auf Führungsebene erfolgskritisch für Veränderungen ebenso wie ein hohes Maß an Transparenz gegenüber den Interessensvertretern der Mitarbeitenden auf der Ebene von Mitbestimmungsorganen und –gremien. Die Definition von Anforderungen an Leistung kann indes sowohl top-down als auch bottom-up erfolgen – ein integriertes Vorgehen involviert Stakeholder:innen und schafft das Gefühl aktiver Gestaltungsmöglichkeiten; dies fördert die Akzeptanz und Engagement der Mitarbeitenden auf allen Ebenen, die eingebunden werden.

Neben dem People Faktor ist die Passung zu den organisationalen Rahmenbedingungen eine der größten Herausforderungen bei Anpassungen am Performance Ma-



# Veränderungen an Performance Management Systemen — Hürden und Stolpersteine

Je größer das Veränderungsvorhaben, umso höher die Anforderungen an die Umsetzung von Veränderungen

nagement System. Dies knüpft an die eingangs beschriebene Art der Ausgestaltung von Systemen und Organisationen an: agile Systeme bedürfen eines gewissen „agilen Reifegrades“, klassisch organisierte Unternehmen mit eher starren Zusammenarbeitsweisen sollten zunächst hybride Elemente in ihre Performance Management Systeme integrieren, um die Organisation nicht zu überfordern und nicht nur eine professionelle Umsetzung, sondern auch Anwendung im operativen Tagesgeschäft sicherzustellen. Organisationen, die agile Arbeitsweisen bereits etabliert haben, können in der Agilisierung ihres Performance Management Systems deutlich progressiver bei Veränderungen agieren.

## **Klare Entscheidungsstrukturen sind bei umfassenden Veränderungen wichtig**

Mit Blick auf die Umsetzung von Veränderungen haben wir in unserer Studie auch untersucht, ob Umfang und Tiefe der Veränderung eine Relevanz für Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung haben. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Herausforderungen bei revolutionären Veränderungen, also bei tiefgreifenden und umfassenden Anpassungen am Performance Management System, auftreten und dass diese bei inkrementellen Veränderungen deutlich weniger schwerwiegend wahrgenommen werden.

Die größte Abweichung zwischen Herausforderungen, die bei revolutionären und bei inkrementellen Veränderungen auftreten, liegt beim Faktor Entscheidungen vor. Je größer die Veränderung, umso mehr werden Entscheidungen als Hürde wahrgenommen – daraus kann abgeleitet werden, dass eine professionelle, projektbasierte Organisation mit eindeutig definierten Entscheidungskompetenzen, z.B. über ein Steuerungsgremium, die Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung von großen Veränderungsvorhaben maßgeblich steigert.

Darüber hinaus sind unabhängig von Umfang und Tiefe der Veränderung grundsätzlich die Einbindung, Begleitung und Befähigung sowohl von Mitarbeitenden als

auch von Führungskräften als wichtige Multiplikatoren in der Organisation erfolgskritisch. Hier liegen laut Aussage der befragten Unternehmen die größten Herausforderungen. Fast ebenso herausfordernd werden Kommunikation und Transparenz bei Veränderungsvorhaben wahrgenommen. Folglich lässt sich für die Umsetzung von Veränderungsvorhaben auch konstatieren, dass, wenn Konzepte zu den organisationalen Rahmenbedingungen passen, es umso wichtiger ist, dass die relevanten Stakeholder:innen frühzeitig und zielgerichtet eingebunden sind und ihnen die Relevanz und Ziele von Veränderungen transparent gemacht werden. Je besser dies gelingt, umso stärker die Wirksamkeit und Sichtbarkeit von Veränderungen am Performance Management System in der jeweiligen Organisation.





# Erfolgsfaktoren für Veränderungsvorhaben

Veränderungsprozesse sind dann erfolgreich, wenn es frühzeitig ein klares, zur Organisation passendes Zielbild gibt

## Erfolgsfaktoren: so verändern Sie Ihr Performance Management System erfolgreich

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass Performance Management Systeme in der Regel keine statischen Konstrukte sind, sondern vielmehr Veränderungen und Anpassungen unterliegen. — Zwar nicht permanent, aber stetig wird im Kleinen und regelmäßig im Großen verändert, angepasst und neu aufgestellt. Etwas überraschend erscheint dabei, dass die Studienteilnehmenden die Erfolgsfaktoren einer Veränderung in der Leistungssteuerung weitgehend unabhängig von Art und Umfang sehen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren bleiben stabil — unabhängig davon, ob es sich um eine inkrementelle Professionalisierung oder eine umfassende Neuausrichtung des Performance Managements handelt.

### Konsistentes Grundverständnis als Erfolgstreiber

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass ein zunächst klein erscheinender Eingriff in das System der Leistungssteuerung schnell auch die Grundfeste des unternehmensspezifischen Leistungsverständnisses betreffen kann. Beispielhaft mag hier der „kleine“ Schritt von einer fünfstufigen zu einer sechsstufigen Beurteilungsskala genannt werden. Die Skala differenziert einerseits zwar etwas mehr, verliert andererseits die (Leistungs-)Mitte und verlangt von den Beurteilenden die klare Positionierung der Beurteilten rechts oder links von der Mitte. Damit ist im Ursache-Wirkungs-Gefüge des Systems eine grundsätzliche Verschiebung hin zu einer stärkeren Leistungsdifferenzierung angelegt. Wieder andere Implikationen bringt z.B. der komplette Verzicht auf eine Rating-Skala mit sich.

Bei jeder Veränderung am System ist also die Einordnung in das bestehende Grundverständnis von Leistung im Geschäfts- und Betreibermodell des Unternehmens sowie die angestrebten Auswirkungen auf das Leistungsverhalten zu bedenken. Diese Einordnung fällt zwangsläufig umso leichter, wenn es ein klares, zur Organisation passendes Zielbild für die Leistungssteuerung gibt, das



unsere Studienteilnehmenden auch als Top 1 Erfolgsfaktor sehen. Fehlt dieses Grundverständnis, besteht die Gefahr, dass eine gut gemeinte Veränderung zum Blindflug in dem komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang der Leistungssteuerung wird.

### Analyse bestehender Schwachstellen

Diese Positionierung vorzunehmen, ist anspruchsvoll. Der elementare Klärungsprozess wird in der Praxis von Unternehmen hinsichtlich Komplexität und Aufwand leider regelmäßig unterschätzt. Dabei fällt den Unternehmen und Projektgruppen die Formulierung eines realistischen Zielbildes besonders schwer. Nicht selten klafft zunächst eine große Lücke zwischen dem von Trends getriebenen Ambitionsniveau und dem, was die Organisation tatsächlich verkraften kann.

Um diese Lücke erfolgreich schließen zu können, ist das Verständnis der Wirkungszusammenhänge zwischen Leistungssteuerung, Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Unternehmenserfolg und -kultur unerlässlich. Diese Zusammenhänge wollen auch die Teilnehmenden unserer Fokusstudie verstehen und erachten Klarheit über Ursache und Wirkung der bestehenden Schwachstellen als Top 2 unter den Erfolgsfaktoren. Dieser Wunsch nach Klarheit spiegelt einerseits auch unsere Beratungspraxis



wider, andererseits fehlt es Unternehmen nicht selten an der Bereitschaft jenseits von pauschalen Feststellungen tiefergehend in die Analyse der Schwachstellen einzusteigen. Dabei ist gerade der Zusammenhang zwischen Status quo der Organisation und Leistungssteuerung so bedeutsam für den Erfolg von Konzepten, Akzeptanz und Implementierung. Einseitige Ursache-Wirkungszusammenhänge können schnell in neuen Schwachstellen münden.

## Performance Management = Change Management

Wir erleben im Kundenkontext immer wieder, dass ein klares, gut kommuniziertes Grundverständnis zu Zielen und Wirkungszusammenhängen der Leistungssteuerung eine stabilisierende Wirkung auf das gesamte System entfaltet. Eine konzeptionelle Konsistenz verbunden mit transparenten Verfahren fördert zudem in hohem Maße die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Diese Zusammenhänge wirken sich natürlich positiv auf die Haltbarkeit und Anpassungsbeständigkeit der Systeme aus.

Die Studienergebnisse weisen aber auch darauf hin, dass an sich stabile Systeme der Leistungssteuerung wiederkehrenden Anpassungserfordernissen im Rahmen der Umfeldveränderungen im Markt, strategischer Neuausrichtungen, Akquisitionen und Unternehmenstransformationen unterliegen.

Unternehmen, die sich dieser Dynamik in besonderem Maße bewusst sind und Veränderungen erfolgreich umsetzen, wissen deshalb von der Bedeutung einer professionellen internen Steuerung der Anpassung des Leistungsmanagements, dem Top 3 Erfolgsfaktor. Die „halbe Miete“ für den Erfolg ist eine zum Vorhaben passende Ressourcen- und Vorgehensplanung. Sind die notwendigen Kapazitäten vorhanden? Können wir das Vorhaben alleine stemmen oder benötigen wir zusätzliche interne/externe Kapazitäten? Sind die Konzepte und Instrumente implementierungsreif? Haben wir Prozesse und Rollen sowie Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Entscheidungskompetenzen/-modus klar definiert? Wen müssen wir wann einbinden und wie unterscheidet sich eigentlich die Einführungsphase vom Regelbetrieb?

Dazu passend sehen unsere Studienteilnehmenden an 4. Stelle der Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen an Performance Management Systemen die Veränderungsbegleitung durch ein profes-

sionelles Change- und Kommunikationsmanagement. So ist bei jeder Veränderung am System der Leistungssteuerung das Change Management immer ein nicht unwesentlicher Aspekt.

Unternehmen, die eine strategische und umfassende Einbindung der Stakeholder:innen gewährleisten, sind dabei erfolgreicher mit ihren Veränderungsmaßnahmen. Für die erfolgreiche Umsetzung ist einerseits die mentale und praktische Unterstützung durch die wesentlichen Entscheider:innen und die Führungskräfte unabdingbar. Andererseits betreffen Anpassungen am System der Leistungssteuerung in der Regel große Teile der Belegschaft. Die Begleitung von Veränderungen sollte Maßnahmen zur Schaffung einer positiven Perzeption des Leistungsmanagements und das kontinuierliche Arbeiten gegen die Beharrungstendenzen der Organisation nicht vernachlässigen.





# Handlungsempfehlungen aus der Trendstudie

**1**

## Aktives und frühzeitiges Stakeholder:innen Management

Veränderungen am Performance Management System haben in der Regel Einfluss auf alle Mitarbeitenden und sind – je nach Veränderung – in der Beurteilung, Entwicklung oder Anerkennung für jeden einzelnen spürbar. Je professioneller begleitende Maßnahmen entlang der Kurve der Veränderung (Kübler-Ross-Kurve) gemanaged werden, umso besser kann die Umsetzung von Veränderungen gelingen. Schon zu Beginn der Kurve gibt es dabei folgende Hebel: frühe Information und Kommunikation, Einbindung in Ausgestaltung und Entscheidungen sowie Befähigung — unter Berücksichtigung der Eignung von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen.

**2**

## Passung von Performance Management Systemen und organisationalen Rahmenbedingungen

Theoretische Performance Management Ansätze, Impulse aus dem Markt sowie Best Practices anderer Unternehmen sollten flankierend bei Veränderungsvorhaben hinzugezogen werden – sie sind in jedem Fall eine verlässliche Quelle der Inspiration, sie sind indes nicht zwangsläufig erfolgsversprechend. Denn wenn Ambitionslevel und organisationale Veränderungsfähigkeit nicht zusammenpassen, so können Konzepte und Umsetzungsplanung noch so professionell ausgestaltet sein, sie werden nicht die Wirksamkeit entfalten, die mit der Veränderung am Performance Management System avisiert worden ist. Daher sollte bei jeder Form von Veränderung zunächst Zielsetzung, Status quo und Ressourcenbedarf verglichen werden, um eine entsprechende Anschlussfähigkeit sicherzustellen.

**3**

## Agilisierung von Performance Management Systemen v.a. bei Leistungssteuerung und -beurteilung

Anforderungen an ein modernes Arbeitsumfeld wandeln sich schnell und stetig. Daher sollten Systeme so ausgestaltet werden, dass sie möglichst dynamisch an sich ändernde Anforderungen angepasst werden können. Für Performance Management Systeme bedeutet dies, flexibler im Hinblick auf Anforderungen der Arbeitsrealität zu werden – ein starrer Jahreszyklus mit klassischen Jahresendgesprächen und eindimensionaler Betrachtung von Leistung bildet dies nicht. Je häufiger strukturiertes Feedback und unterjährige Standortbestimmungen stattfinden, desto flexibler kann im Hinblick auf Zielanpassungen und eventuelle Maßnahmeninitiierung agiert werden. Zudem erhalten Mitarbeitende so regelmäßig Transparenz über Stärken und Entwicklungsfelder. Die Meilensteine entlang des Jahreszyklus sollten verschiedene Datenpunkte zu Leistung liefern. Umso valider fallen Beurteilungen aus, weil sie unterschiedliche Perspektiven inkorporieren und ein Gesamtbild zeichnen anstelle eines auf einen kurzen Zeitraum fokussierten Gesprächs, das die Rückmeldung zur Leistung eines ganzen Jahres abzubilden versucht.





# Anhang – Teilnehmendenkreis

## Einordnung der Stichprobe der an der Trendstudie teilnehmenden Unternehmen

An der Performance Management Fokusstudie 2021 haben insgesamt 204 Unternehmen teilgenommen, wobei circa zwei Drittel aus Deutschland und ein Drittel aus Österreich und der Schweiz kommen (siehe Abbildung 9).

Insgesamt ist ein breites Spektrum an über 21 Branchen vertreten. Der Maschinen- und Anlagebau sowie der Sektor rund um Energie, Utilities, Oil und Gas sind dabei mit jeweils 14% am stärksten vertreten (siehe Abbildung 10).

Auch die Größe der Unternehmen, gemessen an Umsatz, Bilanzsumme und Mitarbeitendenanzahl, ist innerhalb der Stichprobe vielfältig. Während die Anzahl der Mitarbeitenden recht gleichmäßig zwischen 500 und 2000 verteilt ist, erzielt ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen einen Umsatz von über 100 Millionen Euro.

Außerdem lassen sich die Teilnehmenden aus den Unternehmen überwiegend auf der ersten und zweiten Führungsebene positionieren (siehe Abbildung 8). Die Mehrheit der Teilnehmenden übt somit eine Funktion als Bereichsleiter:in, Direktor:in, Abteilungsleiter:in oder Teamleiter:in aus. Zudem sind jeweils ein Fünftel der Befragten entweder der Geschäftsführung/ des Vorstands oder der Referent:innen- und Expert:innenebene zuzuordnen.

### TEILNEHMENDE NACH POSITIONSEBENE

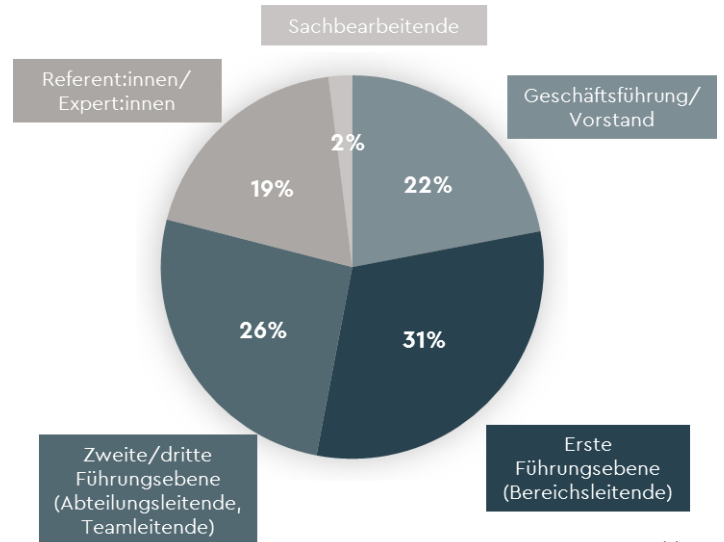


Abb. 8

### TEILNEHMENDE NACH LAND

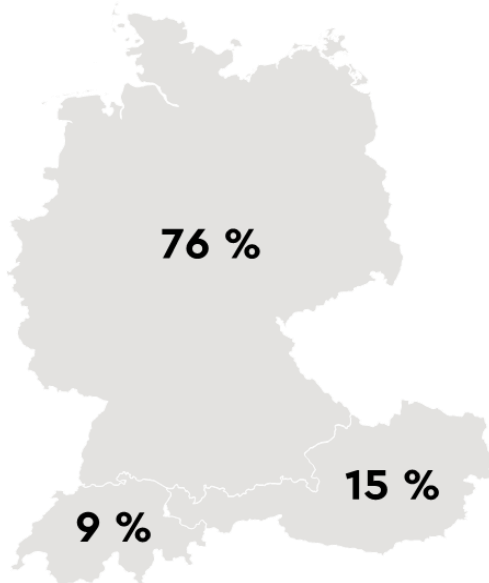


Abb. 9

### BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT DES UNTERNEHMENS

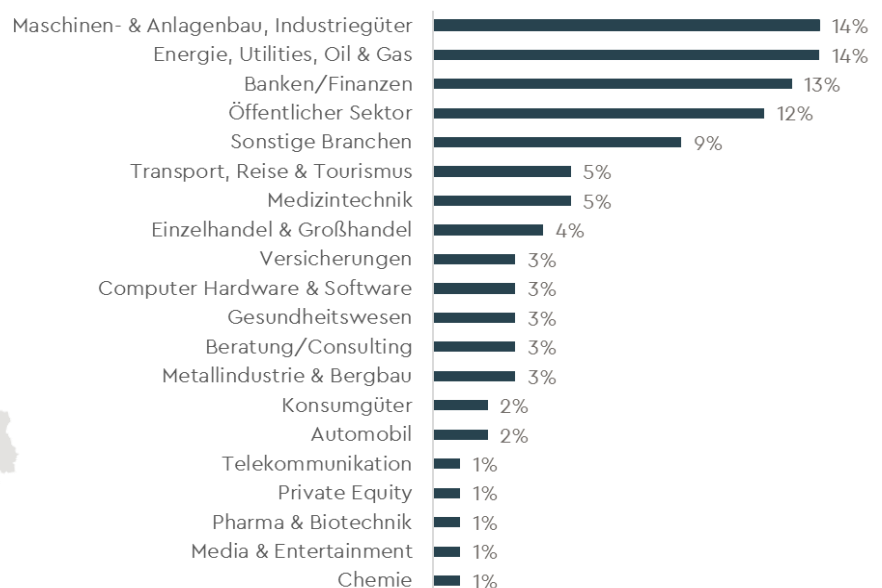


Abb. 10



## Kontakt

Benötigen Sie Unterstützung auf dem Weg zur erfolgreichen Veränderung Ihres Performance Management Systems?

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen:

**Hans-Carl von Hülsen**

Senior Manager

Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany  
[Hans-Carl.Vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:Hans-Carl.Vonhuelsen@kienbaum.de) | Mobil.: +49 172 929 0007

**Carolin Katzera**

Consultant

Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany  
[Carolin.Katzera@kienbaum.de](mailto:Carolin.Katzera@kienbaum.de) | Mobil.: +49 173 560 0377

**Julia Höffner**

Senior Consultant

Organization Strategy & HR Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany  
[Julia.Hoeffner@kienbaum.de](mailto:Julia.Hoeffner@kienbaum.de) | Mobil: +49 151 1883 7747

**David Jaksch**

Senior Consultant

Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Tuchlauben 8 | 1010 Wien | Austria  
[David.Jaksch@kienbaum.com](mailto:David.Jaksch@kienbaum.com) | Mobil: +43 664 881 86 874

Leading by #WePowerment

