

☰ Studie | Mai 2026

Beobachtung & Beurteilung systematisch gestalten

Kurzbefragung zum
Performance
Management

Kienbaum



Inhalt

Vorwort & Executive Summary 3

A | Allgemeines Stimmungsbild 6

B | Deep Dive „Beobachtung und Beurteilung“ 8

Ausgestaltung der People Performance Management-Systeme 19

Teilnehmende Unternehmen 24

Fazit und Kontakt 26

Beobachtungen und Beurteilungen systematisch und evidenzbasiert gestalten

Unter dem Titel **Performance Management Snapshot** greifen wir aktuelle Fragen rund um People Performance, Fairness und Chancengleichheit in Organisationen auf. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie Leistung heute definiert, erwartet und bewertet wird – und welche Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihr Potenzial entfalten können.

Gerade vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel, veränderten Werten und neuen Arbeitsmodellen geraten klassische Leistungsverständnisse zunehmend unter Druck. Leistung zeigt sich heute vielfältiger, kontextabhängiger und weniger linear als in traditionellen Modellen. Umso wichtiger ist die Frage, wie Organisationen zu fundierten, nachvollziehbaren und fairen Einschätzungen kommen.

Unser zweiter Snapshot widmet sich der Dimension „**Beobachtung & Beurteilung**“ entlang des Kienbaum Performance Modells. Im Fokus steht, auf welcher Grundlage Mitarbeitende in Bezug auf Leistung, Kompetenzen und/oder Potenzial eingeschätzt werden, welche Evidenzen den Beurteilungsprozess prägen und wie systematisch Ergebnisse auch mit Blick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie dokumentiert und ausgewertet werden.

Die Ergebnisse liefern ein differenziertes Bild des Status quo und zeigen, wo Organisationen bereits gut aufgestellt sind – und wo Ansatzpunkte liegen, um Performance Management wirksamer, transparenter und fairer zu gestalten.

Carlos von Hülsen
Director

In Kapitel A untersuchen wir, wie die teilnehmenden Unternehmen den Status quo ihres Performance Managements einschätzen. Dabei betrachten wir, wie klar Leistungsdefinitionen formuliert sind, wie konsistent Bewertungsmaßstäbe angewendet werden und welche Rolle Fairness und Transparenz im Beurteilungssystem spielen.

Kapitel B widmet sich der konkreten Ausgestaltung von Beobachtungen und Beurteilungen. Wir analysieren, wie die strukturierte Einschätzung von Mitarbeitenden auf Basis gezielter Beobachtungen umgesetzt wird, welche Quellen und Evidenzen den Beurteilungsprozess prägen und wie systematisch Evaluation und Dokumentation der Ergebnisse gestaltet sind.

Zum Abschluss geben wir Einblick in die bestehenden Performance Management Systeme der teilnehmenden Unternehmen und erfassen den Status quo ihrer Ausgestaltung.

Das Kienbaum Performance Modell verzahnt die Organisational und People Performance Perspektive für eine effektive Leistungssteuerung

Vier zentrale Kategorien des Kienbaum Performance Management Modells können helfen, um sich dem vielseitigen Thema strukturiert zu nähern:

1. Vision

Was ist Ihre Vision und welche Anforderungen ergeben sich daraus für Strategie, Geschäftsmodell und Zielkultur?

2. Veränderungsbedarfe

Welche Handlungsfelder ergeben sich aus Strategie, Geschäftsmodell und Kultur für die organisationale und People Performance?

3a. Organisational Performance

Wie ist das Unternehmen strukturiert und wie funktioniert es in der Ablauforganisation?
Wie wird die Strategie in eine übergreifende Unternehmenssteuerung übersetzt?

3b. People Performance

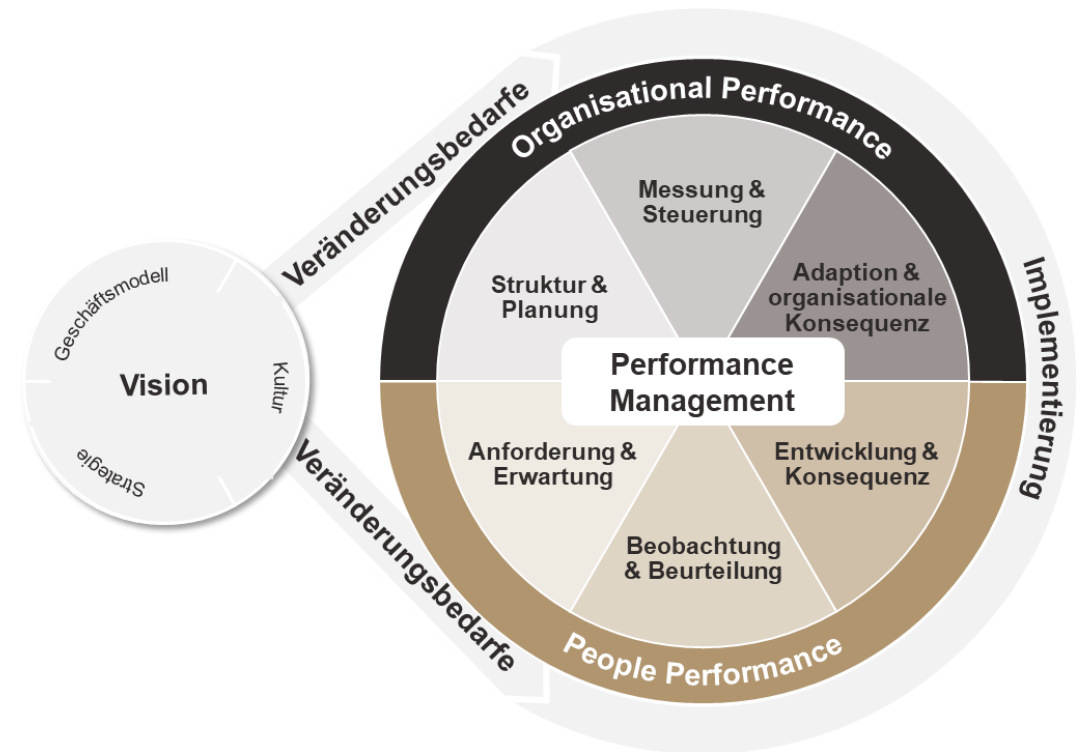
Was für Anforderungen werden an die Mitarbeitenden gestellt und wie werden diese kommuniziert und bewertet? Was für Konsequenzen ergeben sich aus der Leistung der Mitarbeitenden?

3c. Performance Management (Prozesse)

Wie soll der Performance Management Prozess im Zielbild (inkl. zeitlicher Dimension) ausgestaltet werden? Welche Rollen und Verantwortlichkeiten gilt es im Rahmen der Governance zu definieren?

4. Implementierung

Begleitung der Veränderung ab Beginn der Konzeption bis zur Implementierung mit begleitender Change-Kommunikation & Befähigung zur Sicherstellung des Umsetzungserfolgs.



Viele Unternehmen verfügen über etablierte Bewertungsstrukturen; Konsistenz und Vergleichbarkeit bleiben zentrale Herausforderungen

1

Viele Unternehmen sehen sich gut aufgestellt, doch die Umsetzung bleibt uneinheitlich

Ein Großteil der Unternehmen bewertet den eigenen Beurteilungsprozess als weitgehend konform mit den Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Die Detailergebnisse zeigen jedoch deutliche Unterschiede in der konsistenten Anwendung und Vergleichbarkeit von Bewertungen.

2

Bewertungslogiken sind etabliert, ein gemeinsames Verständnis fehlt jedoch häufig

Mehrere Bewertungsmaßstäbe kommen parallel zum Einsatz, insbesondere Zielerreichung und klassische Bewertungsskalen. In der praktischen Anwendung mangelt es jedoch oft an einem einheitlichen Verständnis, was die Nachvollziehbarkeit und Fairness der Bewertungen einschränkt.

3

Klare Strukturen bestehen, die Differenzierung von Leistung bleibt jedoch begrenzt

Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten sind überwiegend definiert. Gleichzeitig fehlen häufig verbindliche Kalibrierungsmechanismen und bereichsübergreifende Vergleiche, wodurch Leistungsunterschiede nicht systematisch gesteuert werden.

4

Dokumentation ist etabliert, Qualität und Konsistenz entscheiden über den Mehrwert

Templates und digitale Tools sind weit verbreitet und schaffen eine solide Grundlage. Entscheidend ist nun, die Dokumentation konsistent, aussagekräftig und berichtsfähig weiterzuentwickeln, um Transparenz und regulatorische Anforderungen sicher zu erfüllen.

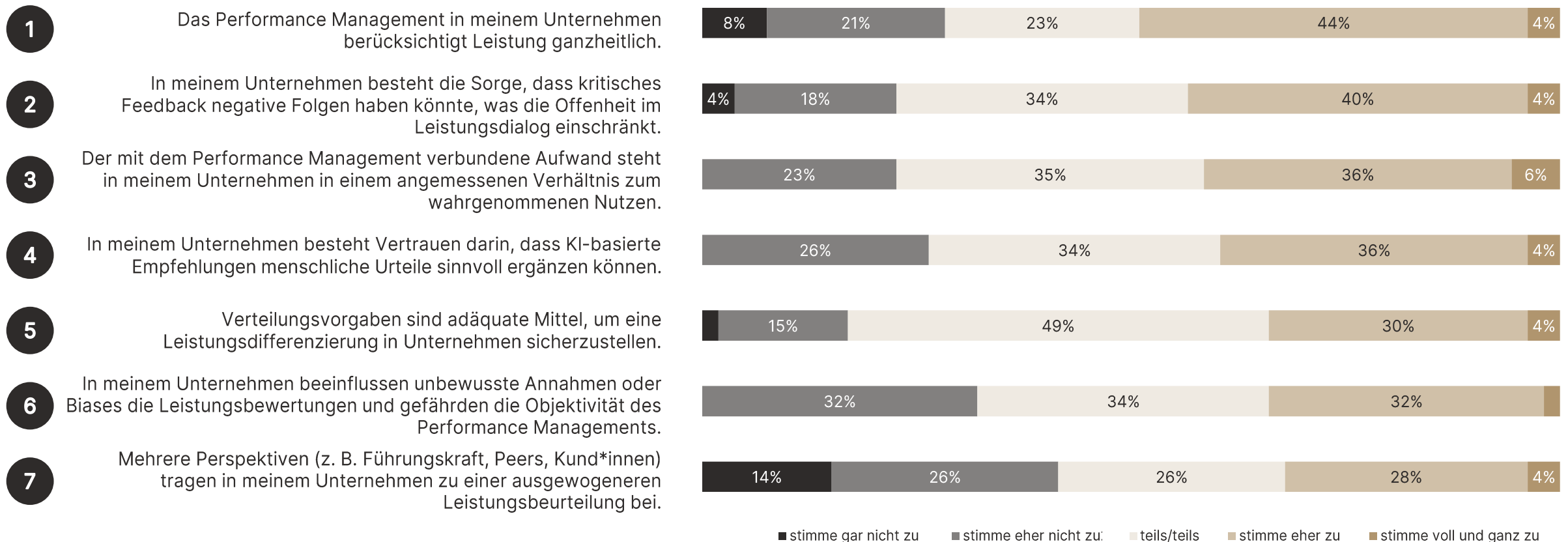
A

Allgemeines Stimmungsbild



Etwa die Hälfte der Teilnehmenden sieht Leistung ganzheitlich im Unternehmen berücksichtigt; die konkrete Umsetzung variiert zwischen den Unternehmen

Wie schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?



B

Deep Dive „Beobachtung und Beurteilung“



Beobachtung und Beurteilung – ein Schlüsselaspekt wirksamer People Performance

People Performance

Was für Anforderungen werden an die Mitarbeitenden gestellt und wie werden diese kommuniziert und bewertet? Was für Konsequenzen ergeben sich aus der Leistung der Mitarbeitenden?

Anforderungen & Erwartungen

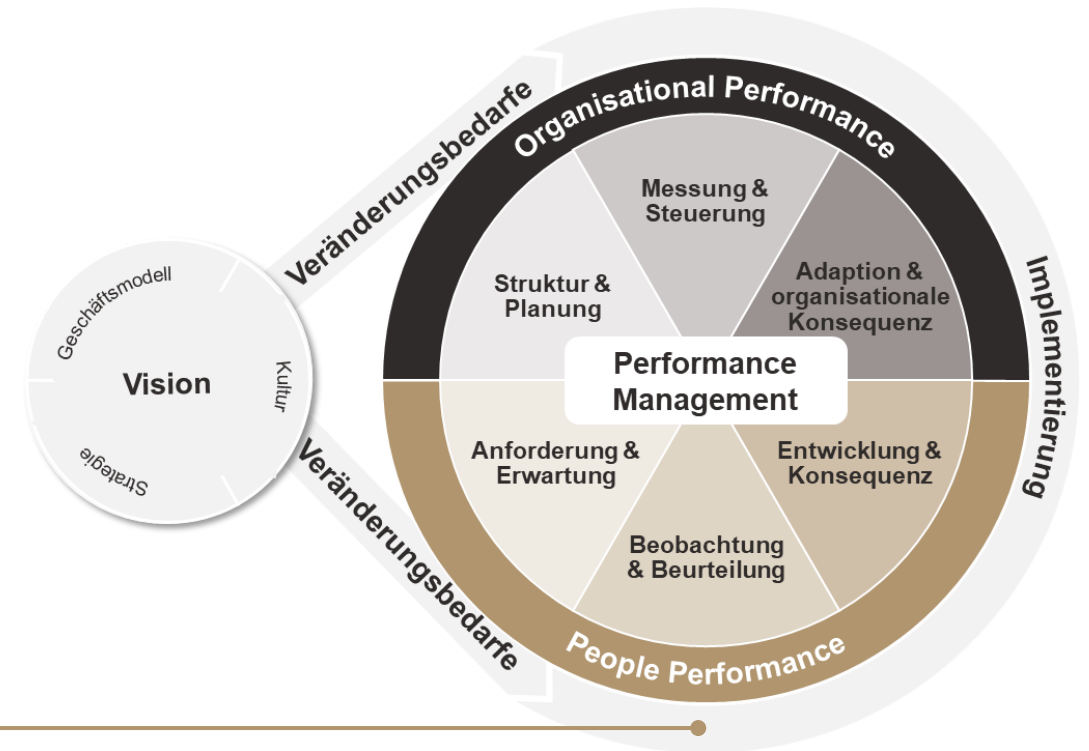
- Stellenbeschreibungen, Funktions- oder Rollenprofile
- Zielvereinbarungen
- Qualitative Leistungs- und Kompetenzkriterien
- Potenzialdefinition

Beobachtung & Beurteilung

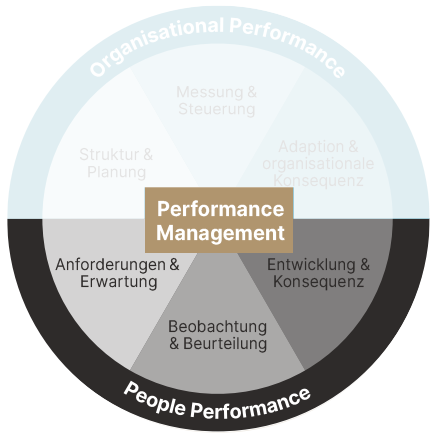
- Skalen/Performance-Potenzial-Matrix
- Beurteilungsrollen
- Beurteilungsprozess (Formate und Frequenz)

Entwicklung & Konsequenz

- Variable Vergütung (Bonusmodelle)
- Gehaltsentwicklungsmatrix
- Entwicklungsmaßnahmen (Talentprogramme, Nachfolgeplanung)
- Beförderungslogiken
- (Nicht-monetäre) Benefits



Exkurs: Was sind Hebel bei der Ausgestaltung der Beobachtungs- und Beurteilungsprozesse im Performance Management?



Pay Equity und People Performance – Themenfelder

Anforderungen & Erwartungen	Beobachtung & Beurteilung	Entwicklung & Konsequenz
<ul style="list-style-type: none">✓ Klare, geschlechtsneutrale Rollenerwartungen und Funktionsbeschreibungen✓ Im definierten Ordnungsrahmen, anhand Gruppen gleichwertiger Arbeit / „Leistung“✓ Transparente Kriterien für Stellenbewertungen, Beurteilungsmodelle und Gehaltsbänder✓ Erreichbarkeit der Anforderungen für die betroffene Gruppe von Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none">✓ Einheitliche, objektive und geschlechtsneutrale Leistungsbewertung✓ Angemessene Kalibrierung✓ Reduzierung von Biases✓ Systematischer Evaluationsprozess, ggf. mit multiperspektivischer Beurteilung✓ Dokumentation der Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none">✓ Standardisierte Vergütungssystematik✓ Klare Verbindung von Leistungskriterien mit Vergütungskonsequenz✓ Transparente Kriterien für Vergütungserhöhungen und Karriereentscheidungen✓ Dokumentation der Beförderung und Vergütungsentscheidung

Informationspflicht (Art. 6)
Kriterien für Leistung und Entwicklung, müssen klar definiert, dokumentiert und nachvollziehbar sein. Vergleichbare Zielniveaus bei gleichwertiger Arbeit.

Auskunftspflicht (Art. 7)
Erhöhte Notwendigkeit einer konsistenten, dokumentierten Leistungsbewertung und Erklärung gegenüber den Mitarbeitenden

Berichtspflicht (Art. 9)
Daten aus Performance-Bewertungen müssen konsistent in Berichte überführt werden, um potenzielle Gehaltsunterschiede zu erklären

Ein Großteil der Unternehmen schätzt den eigenen Beurteilungsprozess bereits als richtlinienkonform ein

Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Mehr als die Hälfte der Unternehmen

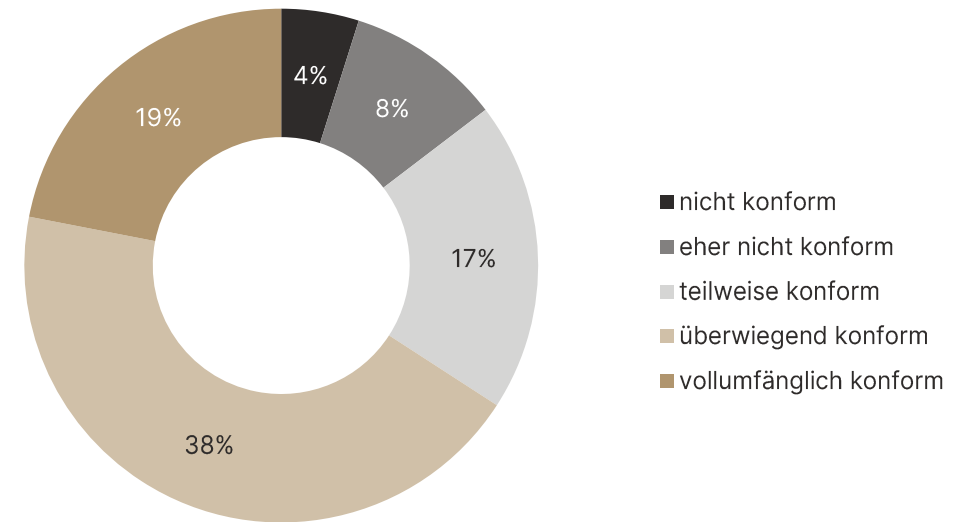
schätzt Ihren Beurteilungsprozess nach eigenen Angaben in Hinblick auf die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie konform ein



Die Studie zeigt, dass sich viele Unternehmen in Bezug auf die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie im Performance Management bereits gut vorbereitet fühlen. Sie schätzen ihren Beurteilungsprozess als weitgehend konform ein.

Gleichzeitig steht ein Teil der Unternehmen noch am Anfang und sieht entsprechenden Handlungsbedarf, um den Anforderungen der EU-Richtlinie gerecht zu werden.

Wie schätzen Sie Ihren Beurteilungsprozess im Hinblick auf die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ein?*



* 15% der Befragten antworteten mit „keine Einschätzung“

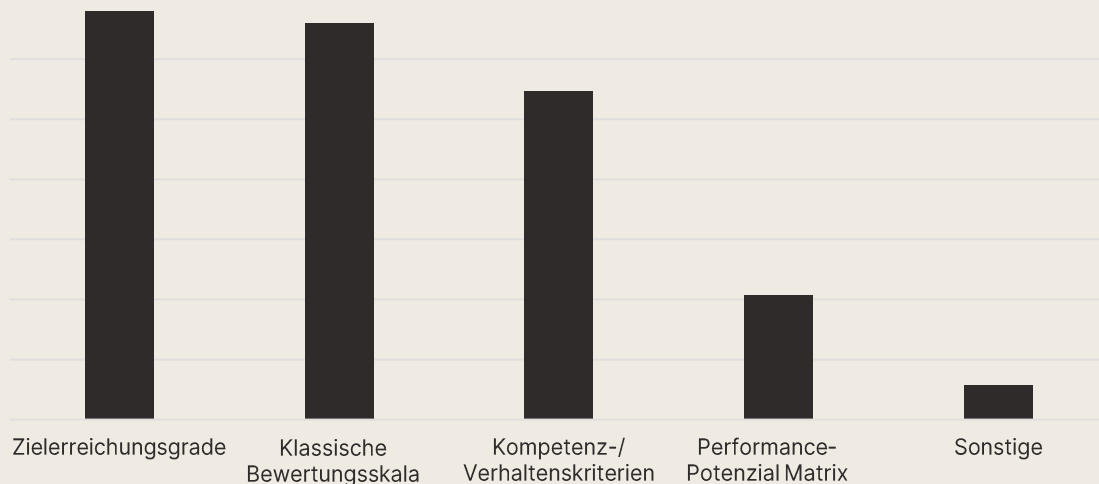
Unternehmen nutzen unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe im Rahmen ihres Beurteilungsprozesses – Zielerreichungsgrade und klassische Skalen sind führend

Bewertungsgrundlagen und -instrumente im Entscheidungsprozess

Welche Quellen und Evidenzen sind prägend für den Beurteilungsprozess in Ihrer Organisation?

Welche Bewertungsmaßstäbe nutzen Sie in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)

Die eingesetzten Bewertungsskalen bewegen sich im Bereich von vier bis sechs Stufen und folgen damit einem verbreiteten Standard. Dabei ist die 5-stufige Bewertungsskala mit 82 % am häufigsten vertreten.



Unternehmen greifen im Beurteilungsprozess in der Regel auf eine Mischung unterschiedlicher Bewertungsmaßstäbe zurück:

Die Studie zeigt, nur ein Teil der Unternehmen (34 %) nutzt ausschließlich einen Bewertungsmaßstab, während rund zwei Drittel der Unternehmen mehrere Bewertungsmaßstäbe kombinieren.

Klassische Bewertungsmaßstäbe, wie Zielerreichungsgrade und Bewertungsskalen sind die prägenden Evidenzen im Beurteilungsprozess, gefolgt von Kompetenz- und Verhaltenskriterien. Die Performance-Potenzial-Matrix kommt im Vergleich zu anderen Bewertungsmaßstäben seltener zum Einsatz.

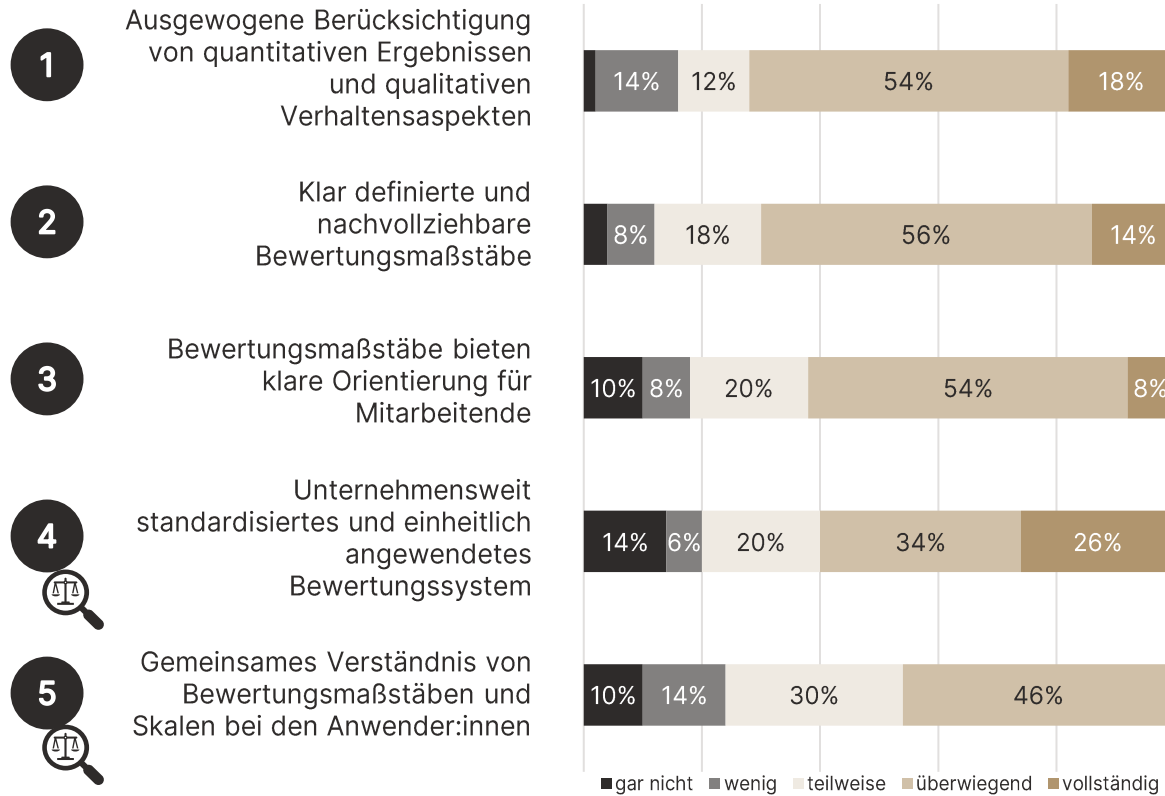
Exkurs: EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie fordert, dass Kriterien für Leistungsbewertung und Vergütungsentscheidungen klar definiert, objektiv und geschlechtsneutral ausgestaltet sowie für Mitarbeitende transparent zugänglich sind.

Für Organisationen bedeutet dies, Bewertungsmaßstäbe nicht nur festzulegen, sondern auch deren Anwendung nachvollziehbar und konsistent zu gestalten. Insbesondere bei der Nutzung mehrerer Bewertungsinstrumente gewinnen klare Definitionen, ein gemeinsames Verständnis sowie eine einheitliche Anwendung in der Praxis an Bedeutung.

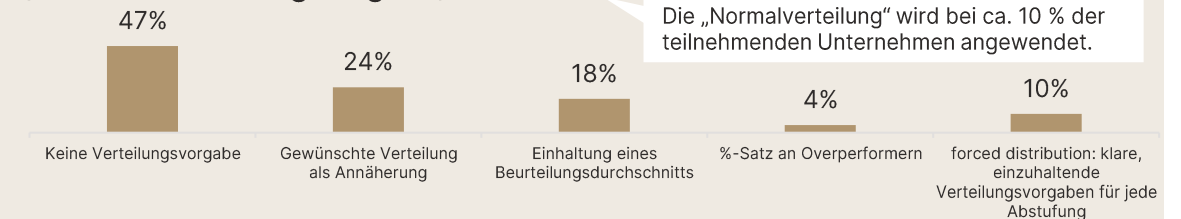
Leistungsbeurteilung häufig strukturiert, aber in der Differenzierung wenig gesteuert

Wie sind die Instrumente zur Leistungsbeobachtung und -messung ausgestaltet?

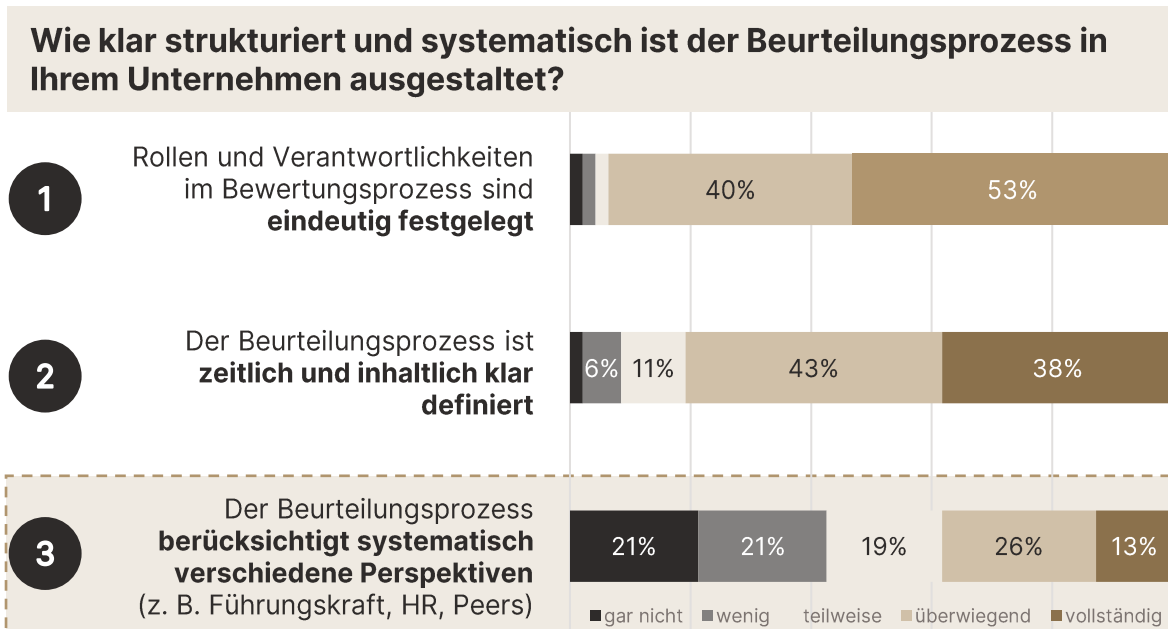


Die Studie zeigt, dass die Ausgestaltung der Instrumente zur Leistungsbeobachtung und -messung im Großteil der Unternehmen grundsätzlich strukturiert ist. So werden sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt und Bewertungsmaßstäbe sind bei 70 % der Unternehmen klar definiert und nachvollziehbar. Gleichzeitig zeigt sich Optimierungspotenzial in der Anwendung der Instrumente. Ein vollständig etabliertes gemeinsames Verständnis von Bewertungsmaßstäben zeigt sich bei den Anwender:innen in keinem der teilnehmenden Unternehmen. Zudem wird Leistungsdifferenzierung durch Verteilungsvorgaben nur von etwa der Hälfte aktiv gesteuert. Sofern eine Steuerung erfolgt, greifen Unternehmen vorwiegend auf Guided Distributions oder auf die Einhaltung eines durchschnittlichen Beurteilungsniveaus zurück. Denn die Vorgabe einer gewünschten Verteilung kann auch Orientierung bieten, bspw. dahingehend, dass eine Positionierung in der Mitte der Skala vollkommen normal ist und einer guten Leistung entspricht. Das gibt nicht nur den Beurteilenden Orientierung, sondern kann auch die Wirkung auf und die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden beeinflussen.

Wie wird die Differenzierung in der Leistungsbeurteilung gesteuert? (Mehrfachnennung möglich)



Beurteilungsprozesse und Rollen sind klar strukturiert



Die Studie zeigt, dass Unternehmen durch klar definierte Beurteilungsprozesse und Verantwortlichkeiten eine wichtige Grundlage für Objektivität und Vergleichbarkeit in der Leistungsbeurteilung schaffen. Dies unterstützt zugleich die Erfüllung von Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, insbesondere hinsichtlich nachvollziehbarer und objektiver Bewertungsmaßstäbe. Gleichzeitig zeigt sich ein heterogenes Bild bei der Einbindung unterschiedlicher Perspektiven: Rund 61 % der Unternehmen berücksichtigen diese nur teilweise, wenig oder gar nicht systematisch. Dies spiegelt sich auch in den Verantwortlichkeiten wider, die überwiegend bei Führungskräften und HR

Wer ist in Ihrem Unternehmen an der Leistungsbeurteilung beteiligt und verantwortlich? (Mehrfachnennung möglich)

	Verantwortlich (inkl. beteiligt)	Nur beteiligt	Nicht involviert
Führungskraft	85 %	15 %	0 %
HR	13 %	62 %	26 %
Mitarbeiter:in / Beurteilte	17 %	45 %	38 %
Evaluator:innen	9 %	17 %	74 %
Peers/ Schnittstellenpartner:innen	2 %	19 %	79 %
Kund:innen	0 %	4 %	96 %

Legende: ≤ 15 % (hell beige), ≤ 25 % (beige), ≤ 50 % (dunkelbeige), > 50 % (schwarz)

liegen. Während Führungskräfte in der Regel die Hauptverantwortung tragen, ist HR in den meisten Fällen beteiligt. Weitere Rollen wie Evaluator:innen werden deutlich seltener einbezogen. Der zeitliche Aufwand für die beteiligten Rollen bleibt dabei insgesamt überschaubar: Für Führungskräfte liegt der Aufwand pro Bewertung in der Regel bei ein bis zwei Stunden, in Einzelfällen auch bei bis zu vier Stunden. HR wendet meist weniger als eine Stunde auf, Mitarbeitende bzw. Beurteilte sowie Evaluator:innen – sofern eingebunden – typischerweise bis zu ein bis zwei Stunden.

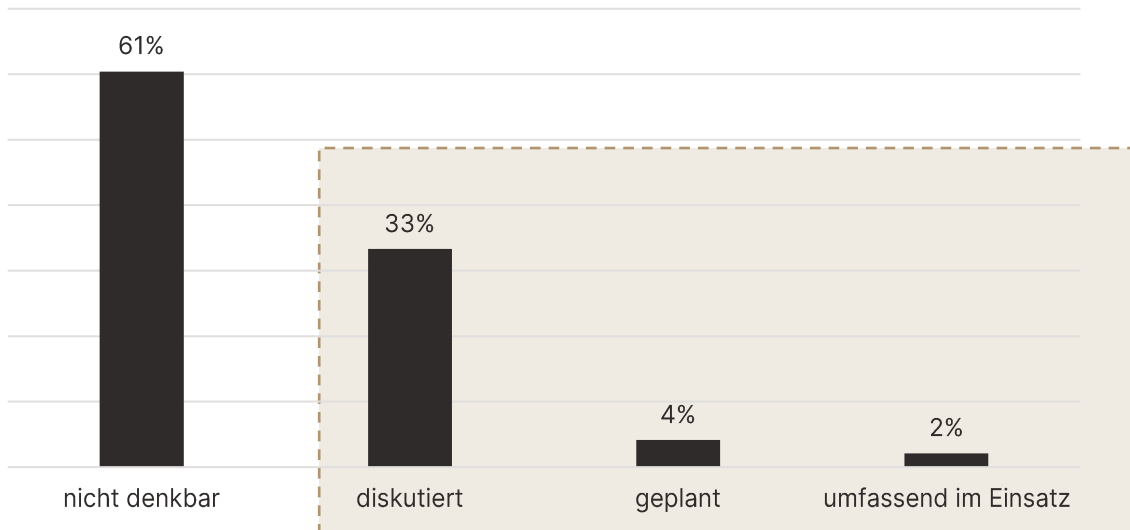
Der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird im Beurteilungsprozess weiterhin kritisch gesehen und erfolgt nur restriktiv

i Der Einsatz von KI muss im Einklang mit den Vorgaben des EU AI Acts erfolgen.

KI-Nutzung im Beurteilungsprozess

Ein Großteil der befragten Unternehmen sieht den mit dem Performance Management verbundenen Aufwand nicht oder nur teilweise in einem klaren Verhältnis zum Nutzen (siehe Seite 7). Der Einsatz von KI bietet hier einen möglichen Hebel, um den Aufwand im Beurteilungsprozess zu reduzieren.

Inwieweit wird der Einsatz von KI im Beurteilungsprozess aktuell berücksichtigt?

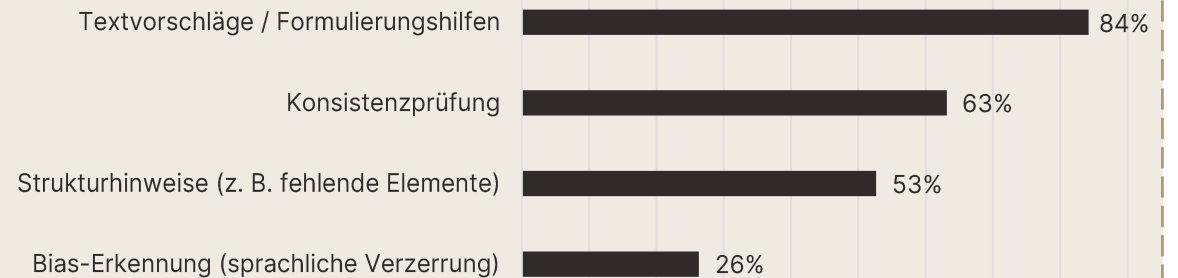


Rund 40 % der Teilnehmenden geben an, dass in ihrem Unternehmen Vertrauen darin besteht, dass KI-basierte Empfehlungen menschliche Urteile sinnvoll ergänzen können. Dieses Vertrauen spiegelt sich jedoch bislang kaum in der praktischen Anwendung wider: Der Einsatz von KI ist selten und lediglich bei 6 % der Teilnehmenden konkret geplant oder bereits umgesetzt.

Zugleich wird deutlich, dass bereits konkrete Anwendungsfälle bestehen. Insbesondere unterstützende Funktionen wie Formulierungshilfen, Konsistenzprüfungen oder Strukturhinweise werden als sinnvoll erachtet.

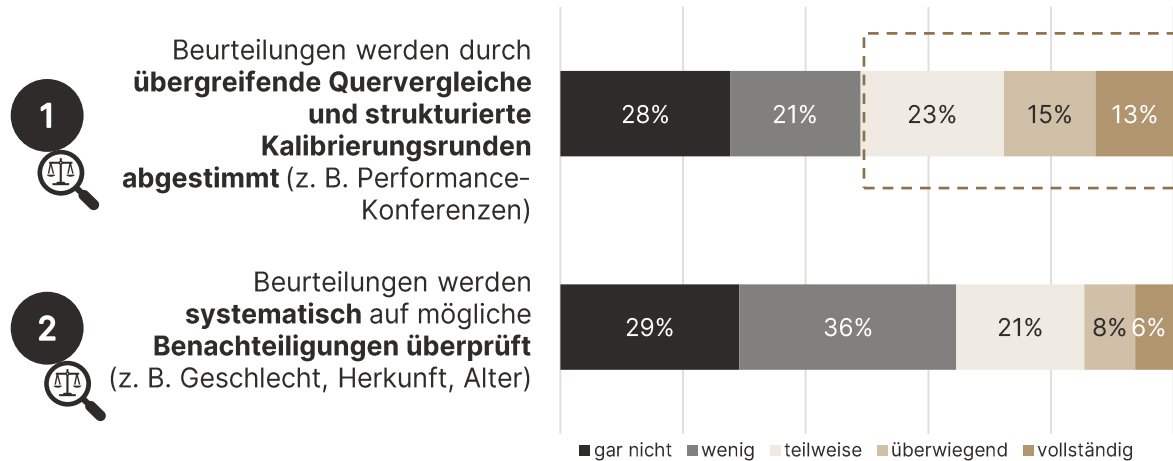
Insgesamt zeigt sich, dass KI im Performance Management derzeit vor allem als unterstützendes Werkzeug wahrgenommen wird und ihr Potenzial zur Effizienzsteigerung bislang noch nicht ausgeschöpft ist.

Welche KI-Funktionen sind denkbar bzw. kommen zum Einsatz?

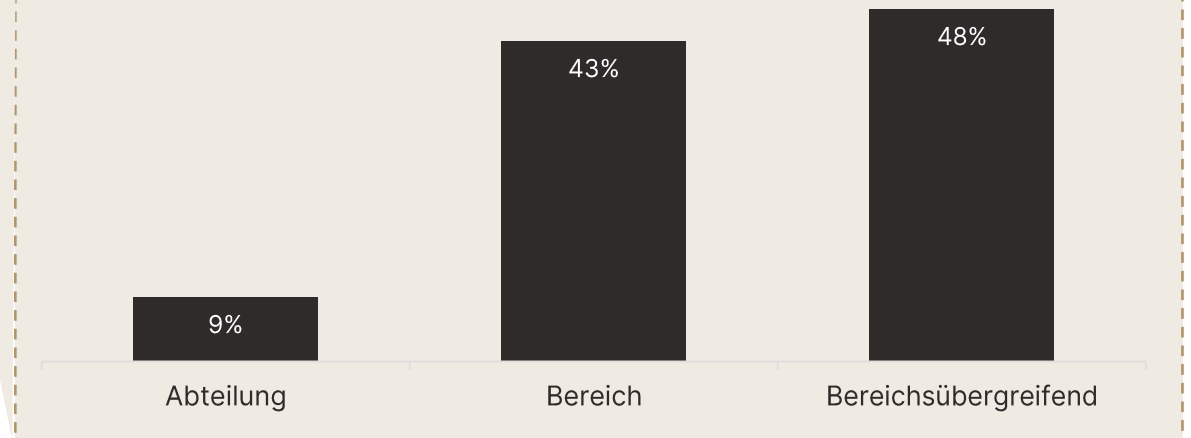


Eine Kalibrierung der Bewertungen erfolgt nur eingeschränkt, obwohl sie ein zentrales Instrument zur Sicherstellung einheitlicher Bewertungsmaßstäbe darstellt

Wie klar strukturiert und systematisch ist der Beurteilungsprozess in Ihrem Unternehmen ausgestaltet?



Auf welchen Ebenen finden diese Kalibrierungen statt? (jeweils nur die höchste Ausprägung gezählt)

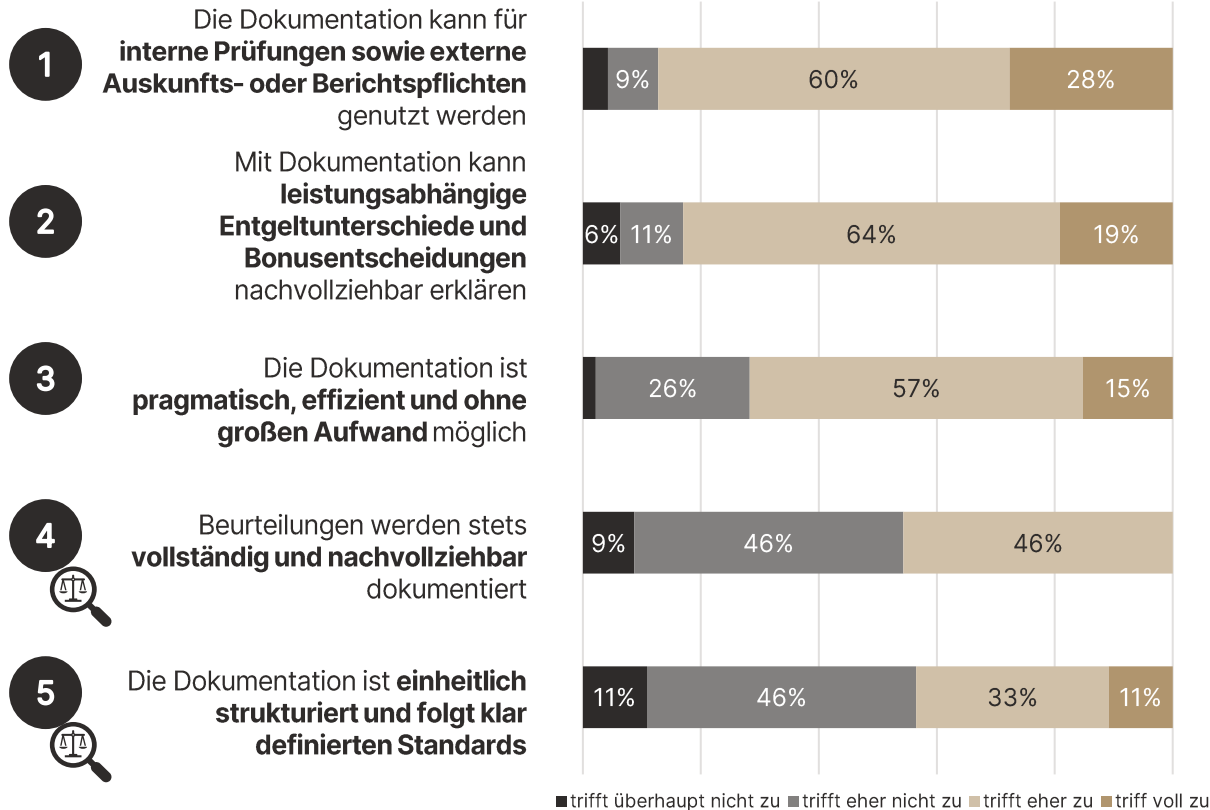


Übergreifende Quervergleiche stellen aus Kienbaum-Sicht ein wirksames Instrument im Beurteilungsprozess dar, um einheitliche Bewertungsmaßstäbe sicherzustellen und die Vergleichbarkeit von Leistungsbeurteilungen über das Unternehmen hinweg zu erhöhen. Die Ergebnisse zeigen ein heterogenes Bild hinsichtlich der Anwendung von Kalibrierungsmechanismen im Beurteilungsprozess. Während ein Teil der Unternehmen strukturierte Kalibrierungsrunden nutzt, erfolgt deren Einsatz in vielen Fällen nur eingeschränkt: Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, Kalibrierungen gar nicht oder nur in geringem Maße anzuwenden.

Dort, wo Kalibrierungen stattfinden, erfolgen diese bei der Hälfte der Unternehmen innerhalb von Bereichen und bei weniger als der Hälfte der Unternehmen auch bereichsübergreifend. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der systematischen Überprüfung auf mögliche Benachteiligungen: Ein Großteil der Unternehmen gibt an, entsprechende Prüfmechanismen nur eingeschränkt oder gar nicht anzuwenden. Dies deutet darauf hin, dass potenzielle Verzerrungen in der Leistungsbeurteilung bislang nur begrenzt systematisch adressiert werden.

Die Dokumentation von Leistungsbewertungen ist in vielen Unternehmen strukturell etabliert, zeigt jedoch Unterschiede in Qualität und Anwendung

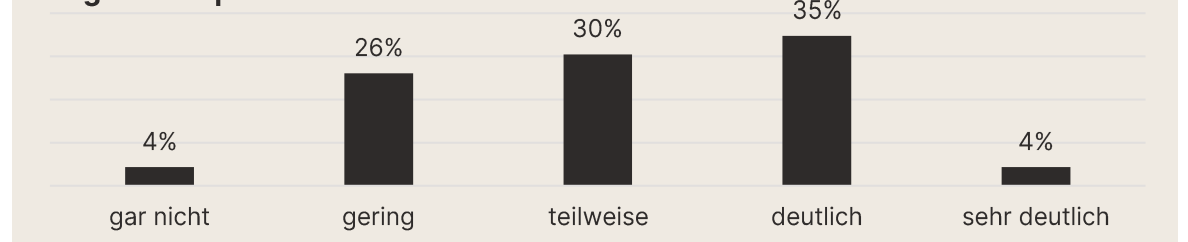
Wie ist die Dokumentation von Ergebnissen der Beurteilung in Ihrem Unternehmen gestaltet?



Die Studie zeigt, dass Unternehmen ihre Dokumentation von Leistungsbeurteilungen überwiegend als geeignet einschätzen, um Anforderungen wie Auskunfts- und Berichtspflichten zu erfüllen und Vergütungsentscheidungen nachvollziehbar zu erklären. Gleichzeitig wird deutlich, dass die praktische Umsetzung – insbesondere in Bezug auf Effizienz und eine einheitliche Anwendung der Dokumentationsprozesse – noch nicht durchgängig diesem Anspruch entspricht. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch die Qualität der zugrunde liegenden Daten an Bedeutung: Nicht nur eine vorhandene Dokumentation an sich, sondern deren Konsistenz, Vollständigkeit und Aussagekraft sind entscheidend, um eine belastbare und nachvollziehbare Leistungsbeurteilung zu ermöglichen.

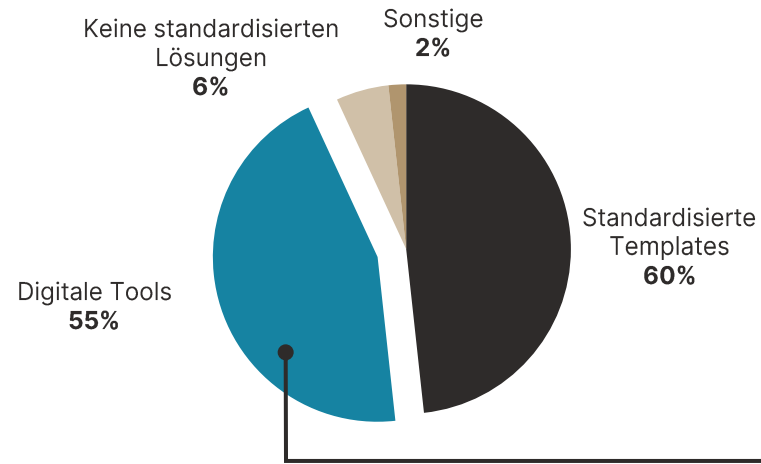
Dass eine Mehrheit der Unternehmen weiteren Anpassungsbedarf sieht, unterstreicht die Relevanz einer Weiterentwicklung und Standardisierung der Dokumentationsprozesse.

Wie schätzen Sie den Anpassungsbedarf Ihrer Dokumentation der Leistungsbeurteilung im Hinblick auf die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ein?



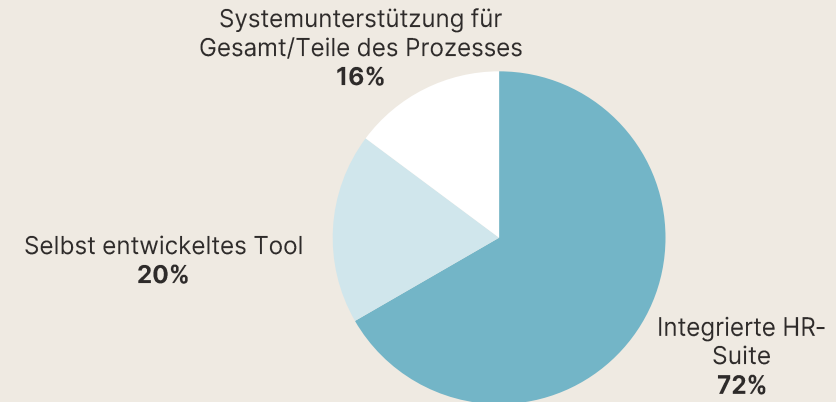
Unternehmen setzen überwiegend Templates und digitale Tools zur Dokumentation der Leistungsbewertung ein

Welche Lösungen nutzen Sie zur Dokumentation der Leistungsbewertung?



Die Studie zeigt, dass die teilnehmenden Unternehmen zur Dokumentation von Leistungsbeurteilungen überwiegend auf Templates und digitale Tools zurückgreifen. Nur ein geringer Anteil der Unternehmen nutzt keine standardisierten Lösungen.

Deep Dive: Welche digitale Lösung zur Dokumentation der Leistungsbewertung nutzen Sie?



Den größten Anteil digitaler Tools bildet die integrierte HR-Suite, auf die ca. 40 % aller Unternehmen zurückgreifen. Daneben kommen auch eigenentwickelte Tools sowie systemunterstützende Teillösungen zum Einsatz.

Ausgestaltung der People Performance Management- Systeme



Im Performance Management gibt es kein one-size-fits-all!

Die Ausgestaltung entlang der strategischen Ausrichtung, Passung zur Kultur und Leistungsverständnis der Organisation sind essenziell

People Performance

Dennoch lassen sich in unserer Erhebung einige spannende Erkenntnisse entlang des Modells und der systemischen Ausgestaltung des Performance Managements der teilnehmenden Unternehmen erkennen:

Anforderungen & Erwartungen

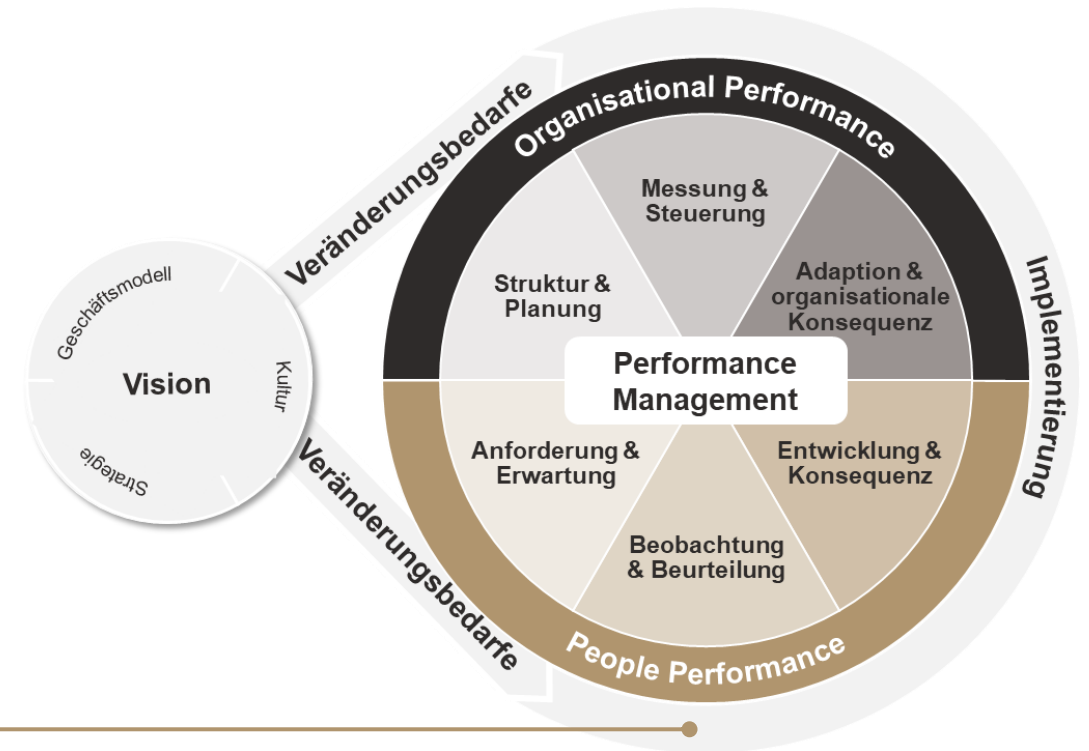
Unternehmen nutzen diverse Systeme zur Definition ihrer Erwartungen an Mitarbeitende mit klarem Fokus auf Stellenbeschreibungen und individuellen Zielen

Beobachtung & Beurteilung

Leistung wird in den überwiegenden Fällen noch klassisch jährlich beurteilt – anlassbezogene Einschätzungen gewinnen an Bedeutung

Entwicklung & Konsequenz

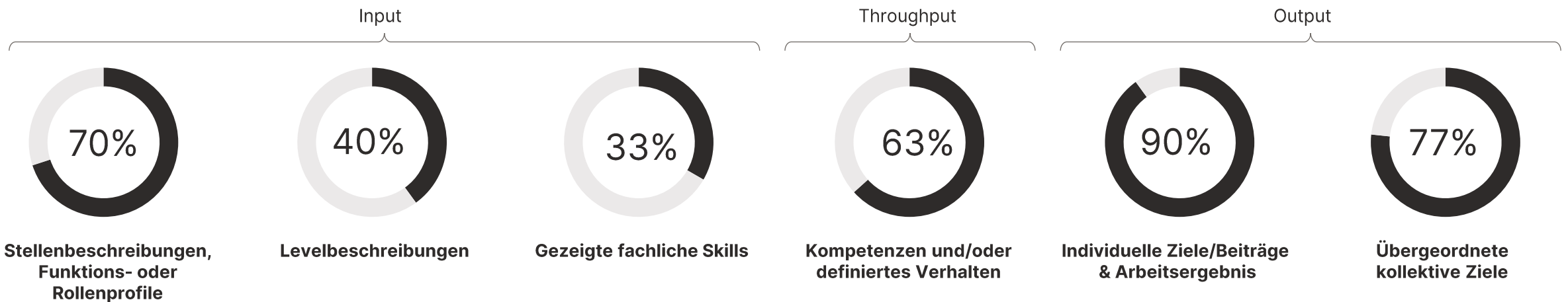
Output-Faktoren schlagen sich überwiegend in der variablen Vergütung wieder, wohingegen Input-Faktoren eher in Vergütungsanpassung bzw. Entwicklungsmaßnahmen münden



Unternehmen nutzen vielfältige Systeme zur Definition ihrer Erwartungen an Mitarbeitende mit klarem Fokus auf individuelle sowie kollektive Ziele

Anforderungen & Erwartungen

Welche Instrumente nutzen Sie, um Anforderungen und Erwartungen (Leistungsanspruch) an Mitarbeitende zu formulieren?



Die Studie zeigt, dass Unternehmen Anforderungen und Erwartungen an Mitarbeitende vor allem über klassische Stellenbeschreibungen sowie individuelle oder kollektive Ziele definieren. Während 70 % der Unternehmen Stellen- bzw. Rollenprofile nutzen, stellen individuelle Ziele mit 90 % das am weitesten verbreitetste Instrument dar.

Ergänzend greifen Unternehmen auf weitere Dimensionen zurück: Kompetenzen und definiertes Verhalten werden von rund zwei Dritteln berücksichtigt, während Levelbeschreibungen und fachliche Skills seltener zum Einsatz kommen und meist ergänzend genutzt werden.

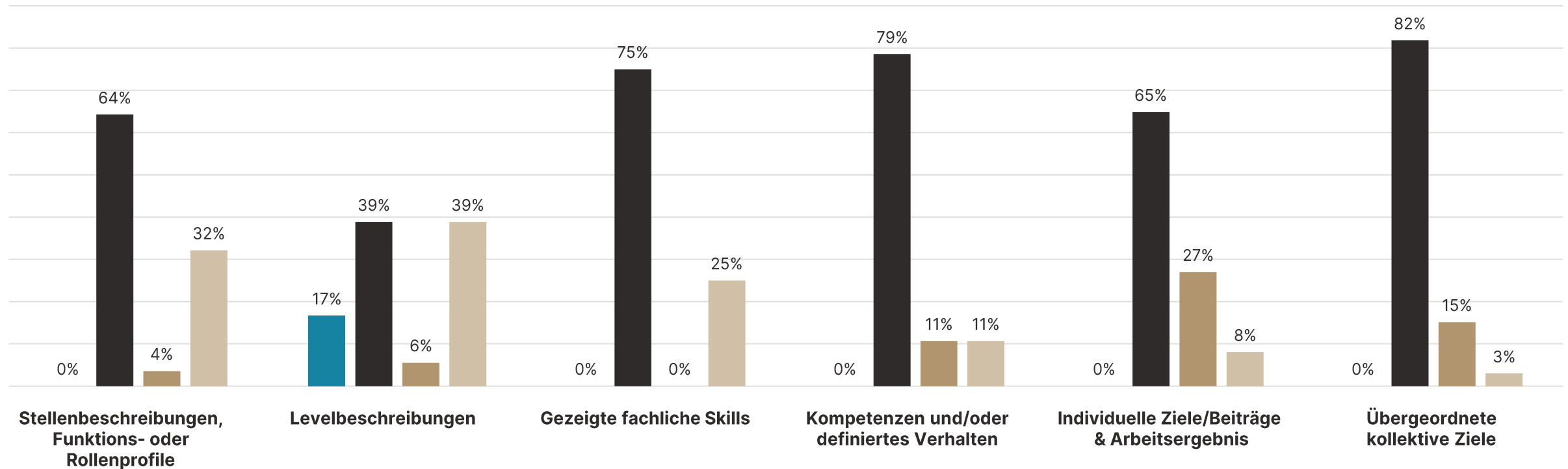
Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmen aktuell primär auf funktionale und ergebnisorientierte Systeme setzen, während qualitative und entwicklungsbezogene Aspekte eine ergänzende Rolle einnehmen.

Leistung wird in den überwiegenden Fällen noch klassisch jährlich beurteilt – anlassbezogene Einschätzungen gewinnen an Bedeutung

Beobachtung & Beurteilung

Wie häufig wird die Erfüllung des jeweiligen Leistungsanspruchs erhoben (gemessen bzw. beurteilt)?*

■ nie ■ jährlich ■ mehrmals jährlich, mind. Halbjährlich ■ anlassbezogen



* Frage wurde nur denjenigen Teilnehmenden gestellt, die zuvor angaben, das Instrument auch zu nutzen.

Output-Faktoren schlagen sich überwiegend in der variablen Vergütung nieder, wohingegen Input-Faktoren eher in monetären Maßnahmen resultieren

Entwicklung & Konsequenz

Und inwiefern ziehen Sie Konsequenzen aus der Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung des jeweiligen Leistungsanspruchs? (Mehrfachauswahl möglich)*

	Ja, folgende Konsequenz ...				
	Keine Konsequenz	monetär		nicht monetär	
		Variable Vergütung	Vergütungsanpassung	Beförderung/ Karriereschritt	Entwicklungsmaßnahmen
	≤ 15 %	≤ 25 %	≤ 50 %	> 50 %	
Funktionsprofil (alternativ: Stellenbeschreibung, Rollenprofil etc.)	32%	21%	46%	46%	61%
Levelbeschreibungen wie Karrierekriterien, Anforderungen an Entwicklungsstufen	7%	4%	4%	7%	4%
Gezeigte fachliche Skills	18%	4%	25%	29%	25%
Kompetenzen und/oder definiertes Verhalten (bspw. entlang Unternehmenswerten & kulturellen Aspekten)	11%	7%	11%	18%	29%
Individuelle Ziele/Beiträge & Arbeitsergebnis	7%	25%	39%	46%	75%
Übergeordnete kollektive Ziele (aus der Unternehmens-/ Bereichsstrategie)	14%	89%	46%	39%	43%

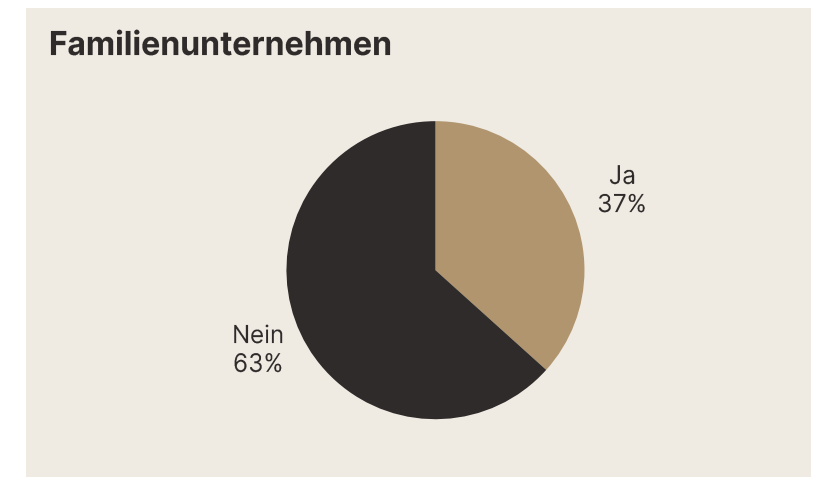
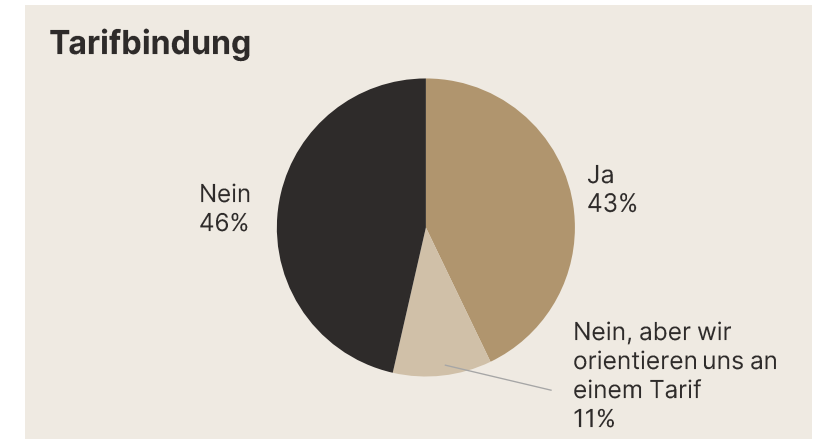
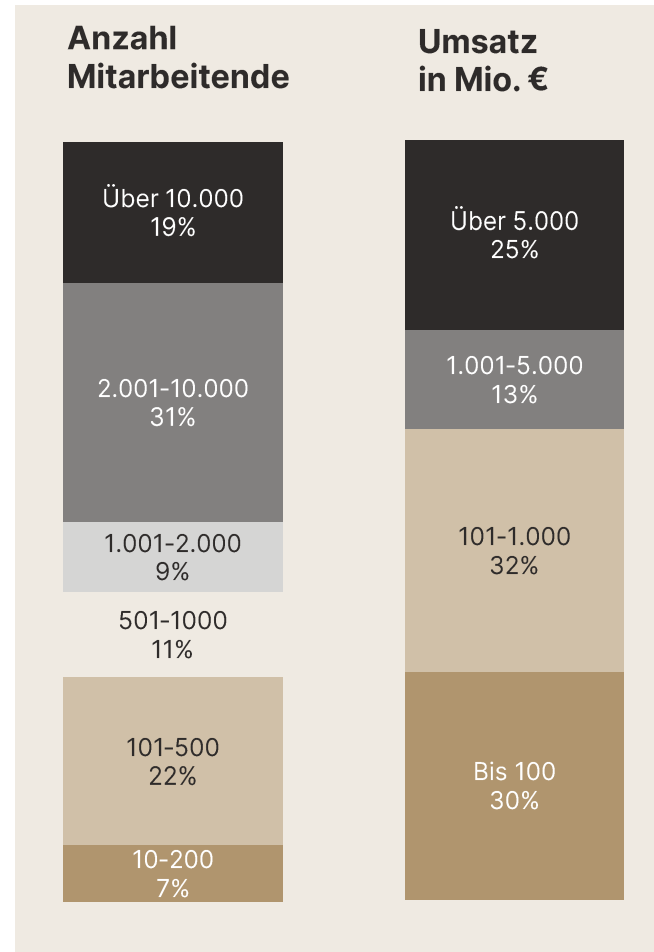
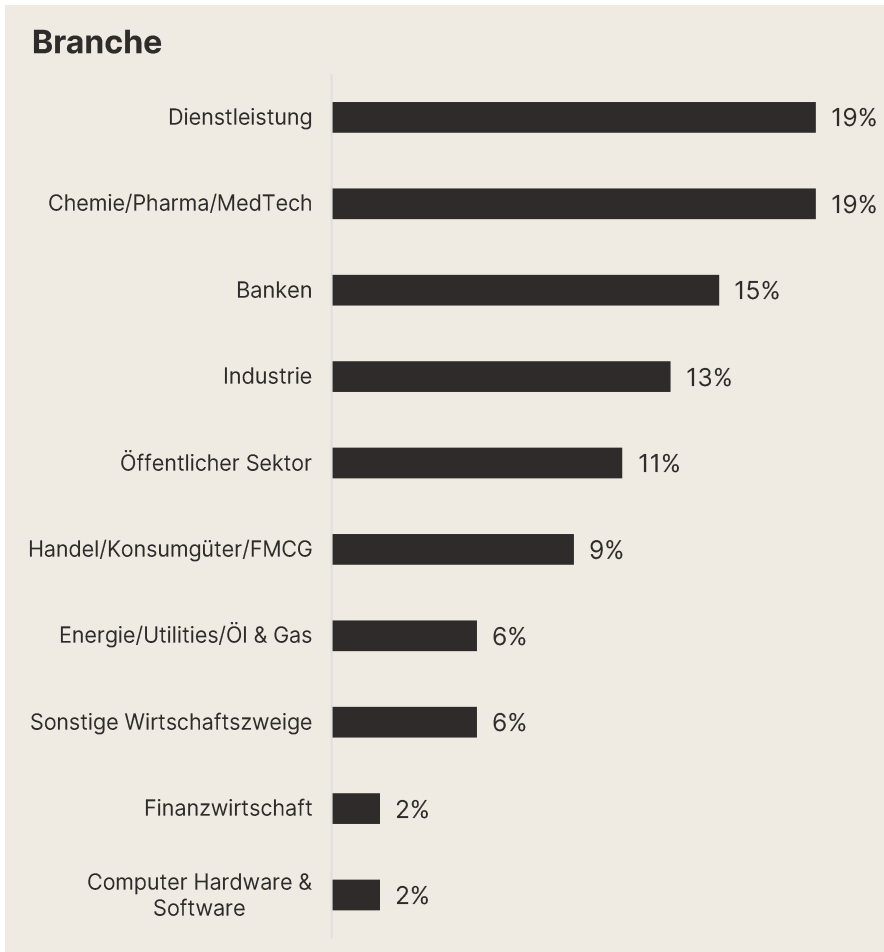
* Frage wurde nur denjenigen Teilnehmenden gestellt, die zuvor angaben, das Instrument auch zu nutzen. %-Angaben beziehen auf all die Teilnehmende, die das jeweilige Instrument nutzen.

Teilnehmende Unternehmen



Teilnehmende Unternehmen

Im Frühjahr 2026 haben 54 Unternehmen an dieser Erhebung teilgenommen – sie repräsentieren unterschiedliche Branchen, Unternehmensgrößen und -strukturen



Fazit & Kontakt



Die EU-Richtlinie erhöht den Druck, vorhandene Strukturen konsistent und belastbar auszugestalten

Der Snapshot zeigt: Viele Unternehmen verfügen bereits über zentrale Bausteine eines strukturierten Beurteilungs- und Dokumentationssystems. Bewertungsprozesse, Rollen, Dokumentation und unterstützende Tools sind in vielen Fällen etabliert und schaffen eine wichtige Grundlage für nachvollziehbare Leistungsbewertungen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die konsistente Anwendung dieser Strukturen noch nicht durchgängig sichergestellt ist. Insbesondere bei Bewertungsmaßstäben, Mehrperspektivität, Kalibrierung, Bias-Prüfungen und Dokumentationsqualität zeigt sich ein heterogenes Bild zwischen den Unternehmen.

Mit Blick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie rücken damit vor allem Vergleichbarkeit, Transparenz und belastbare Dokumentation in den Mittelpunkt. Der nächste Reifeschritt liegt für viele Unternehmen daher weniger im Aufbau neuer Systeme als in der Standardisierung, Qualitätssicherung und besseren Verzahnung der bereits vorhandenen Elemente. Besonders relevant erscheinen dabei die konsistente Anwendung von Bewertungsmaßstäben, die systematische Absicherung von Fairness sowie eine belastbare Dokumentation als Grundlage für Auskunftspflicht- und Berichtspflichten.

EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die EU-Richtlinie sieht vor, dass Beschäftigte, „die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, auf Grundlage objektiver, geschlechtsneutraler und vorurteilsfreier Kriterien“ unterschiedlich vergütet werden dürfen.

Im Kontext der Beobachtung und Beurteilung bedeutet dies, dass Leistungsbewertungen nachvollziehbar, konsistent angewendet und belastbar dokumentiert sein müssen. Nur so können Unterschiede in Vergütung, Entwicklung oder Karriereentscheidungen im Bedarfsfall transparent erklärt und gegenüber Mitarbeitenden oder im Rahmen von Berichtspflichten begründet werden.

Praktische Implikationen für eine faire und nachvollziehbare Beobachtung und Beurteilung



✓ **Bewertungsmaßstäbe einheitlich anwenden**

Kriterien, Skalen und Differenzierungslogiken über das Unternehmen hinweg gemeinsam verstehen, kalibrieren und konsistent nutzen.



✓ **Vergleichbarkeit und Fairness absichern**

Mehrperspektivität, Kalibrierung und Bias-Prüfungen gezielter verankern, um Bewertungsunterschiede systematisch zu hinterfragen.



✓ **Bewertungsdokumentation professionalisieren**

Dokumentation nicht nur formal vorhalten, sondern konsistent, aussagekräftig und berichtsfähig ausgestalten – als belastbare Entscheidungsgrundlage.

Ihr Studienteam



Hans-Carl (Carlos) von Hülsen

Director

+49 172 9290007

hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de



Timo Meyer

Manager

+49 173 1513877

timo.meyer@kienbaum.de



Anne-Katrin Rossner

Manager

+49 173 5601657

anne-katrin.rossner@kienbaum.de



Lina Hovestädt

Senior Consultant

+49 173 5941571

lina.hovestaedt@kienbaum.de



Sarah Vogt

Associate Consultant

+49 151 18837750

sarah.vogt@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln | Germany

Frühjahr 2026

