

☰ Studie | November 2024

Haben wir ein Leistungsproblem?

Aktuelle Erhebung zum Performance Management



Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
Teilnehmende Unternehmen und Fokusgruppen	10
A Aktuelle Debatte rund um Leistung und wirtschaftliche Lage	15
B Kulturelle Rahmenbedingungen des Performance Managements	22
C Trends: Aktuelle Ausgestaltung und Veränderungen im Performance Management	30
D Variable Vergütung: Bestandteile und Verteilungsgrundlagen	45
E Digitaler Reifegrad der Performance Management Prozesse	52
F Nutzung von KI im Performance Management	59
Fazit und Kontakt	64



Haben wir ein Leistungsproblem?

Unter dem etwas provokant gehaltenen Studientitel knüpfen wir an die neu entbrannte Debatte rund um das Thema Wettbewerbsfähigkeit und Leistungskultur an. Der Fachkräftemangel und die damit verbundenen Kostenbelastungen setzen Unternehmen zunehmend unter Druck. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hemmen die Profitabilität, während der Eindruck entsteht, dass Leistung zunehmend nivelliert wird und sich nicht mehr lohnt. Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen gelingen kann, kraftvoll und mit Spaß an Leistung, auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Mit dieser Studie beleuchten wir daher, wie Organisationen tatsächlich mit dem Thema Leistung umgehen, ob individuelle Leistung wieder stärker in den Fokus rückt und welchen Einfluss Führung und Kultur auf einen transparenten Umgang mit Leistung haben.

In Kapitel A untersuchen wir, wie die Studienteilnehmenden die Rahmenbedingungen von Fachkräftemangel, Arbeitszeiten und Produktivität in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts bewerten. Zudem vergleichen wir die Sichtweise der Unternehmen zu ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und ihren Herausforderungen.

Kapitel B widmet sich der Bedeutung der Leistungskultur als Basis der Führungspraxis. Wir betrachten den Umgang mit Leistungsverständnis in Unternehmen, die vorherrschenden Grundhaltungen sowie den Umgang mit High- und Low-Performance.

Kapitel C behandelt aktuelle Trends in der Leistungssteuerung, insbesondere den möglichen Wandel von kollektiven zu individuellen Ansätzen im Performance Management und der variablen Vergütung. Es wird diskutiert, was aus Sicht der Unternehmen besonders gut wirkt und worauf **leistungsorientierte und erfolgreiche Unternehmen** setzen.

Kapitel D fokussiert auf die Bedeutung der variablen Vergütung im Vergütungsmix und die Verteilungsgrundlagen.

In **Kapitel E** beleuchten wir den Einfluss des digitalen Reifegrads von IT-Systemen auf das Performance Management und deren Rolle bei Transparenz und Vergleichbarkeit.

Kapitel F untersucht die potenziellen Anwendungsfelder von KI im Performance Management und deren möglichen Nutzen aus Unternehmenssicht.

Nils Prüfer
Managing Director/Partner

Carlos von Hülsen
Senior Manager

Haben wir ein Leistungsproblem? 1/3

Lösen mentaler und regulatorischer Leistungsbremsen wichtig – Diskussion über Leistung lohnt sich!

- **Dilemma 1:** Der aus dem Fachkräftemangel resultierende Bedarf an Mehrarbeit trifft auf eine höhere Freizeitorientierung der Mitarbeitenden.
- **Dilemma 2:** Reduzierte Arbeitszeiten und zunehmende Regulierungsdichte stehen einer notwendigen Produktivitätssteigerung im Weg.
- **Dilemma 3:** Die Tendenz zur Nivellierung von Leistung und mangelnder Anerkennung wird durch das Fehlen klarer Leistungsanforderungen in den Unternehmen begünstigt.
- **Licht am Ende des Tunnels:** Leistungsbereitschaft wird durch klares Management, gute Führung und Engagement gestärkt. Unternehmen mit klar definiertem Leistungsmanagement schneiden bei Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit besser ab.

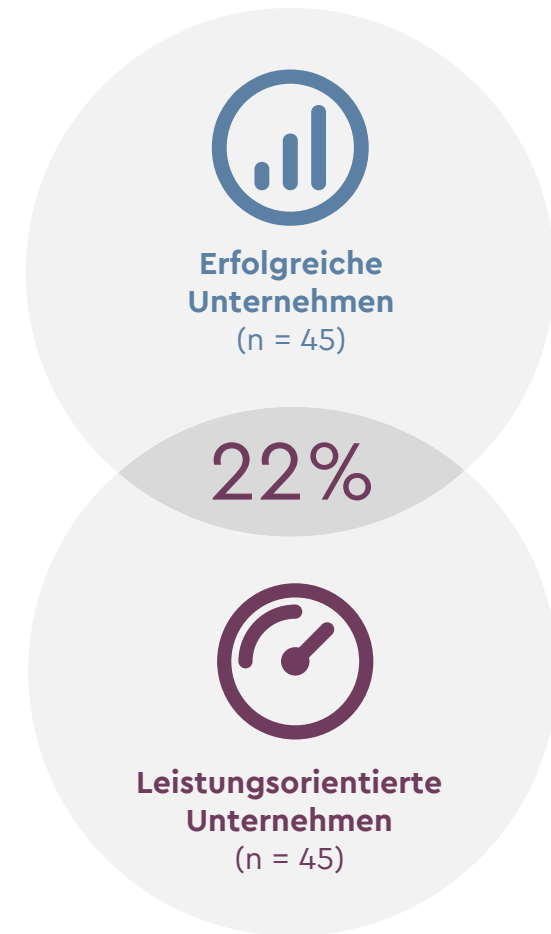
Investition in Klarheit der Performance-Systeme und mutige Führung dringend notwendig

- Im Markt gibt es vielfältige Verständnisse von Leistung. Oft wird Leistung jedoch innerhalb eines Unternehmens nicht klar oder einheitlich definiert.
- Ein deutliches Professionalisierungs-, Umsetzungs- und Führungsproblem ist das wirklich hemmende Leistungsproblem vieler Organisationen.
- Ein höheres Ambitionsniveau sowie mehr Veränderungs- und Risikobereitschaft prägen die Kultur leistungsorientierter- und erfolgreicher Unternehmen.
- Dennoch dominiert hohe Sicherheitsorientierung zu Lasten des Eingehens von Risiken, was den Bedarf nach mehr mutiger Führung und Unternehmertum aufzeigt.

Was wir von unseren Fokusgruppen lernen können?

Im Performance Management gibt es kein „One Size Fits All“

- Wir haben auf Basis der Angaben der teilnehmenden Unternehmen die Fokusgruppen **erfolgreiche Unternehmen** und **leistungsorientierte Unternehmen** gebildet (siehe Seite 14). Überraschenderweise ergibt sich dabei eine Überschneidung von lediglich 22%, was verdeutlicht, dass herausragender wirtschaftlicher Erfolg nicht zwingend mit einer stark ausgeprägten Leistungsorientierung einhergehen muss.
- Vielmehr heben sich die **leistungsorientierten Unternehmen** in qualitativen Bereichen wie **Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Agilität und Innovationskraft** signifikant von den übrigen Unternehmen der Stichprobe ab. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten und im „War for Talent“ kann ein systematisches Leistungsmanagement jedoch ein Baustein sein, um zur Gruppe der besonders erfolgreichen Unternehmen aufzuschließen.
- **Erfolgreiche Unternehmen** zeichnen sich zwar überwiegend nicht durch einen besonderen Fokus auf systemische Leistungsdifferenzierung aus, heben sich aber durch **Klarheit** bezüglich **Leistungsdefinition, messbaren Leistungsindikatoren** und **Leistungskonsequenzen** vom Rest der Stichprobe ab.
- Es lassen sich zwar einige Parallelen in der Leistungskultur der beiden Fokusgruppen erkennen, wie bspw. eine größere **Veränderungsbereitschaft**, mehr **Risikobereitschaft** und ein höheres **Ambitionsniveau** im Vergleich zu den übrigen Unternehmen der Stichprobe. Insgesamt zeigen die Ergebnisse jedoch, dass es nicht die eine Lösung im Performance Management gibt. Entscheidend ist vielmehr die Ausgestaltung in Abhängigkeit der individuellen **strategischen Ausrichtung** und die **Passung zur Kultur** und dem **Leistungsverständnis** der Organisation – unabhängig davon, ob diese eher traditionelle oder moderne Tendenzen aufweisen.



A Aktuelle Debatte rund um Leistung und wirtschaftliche Lage



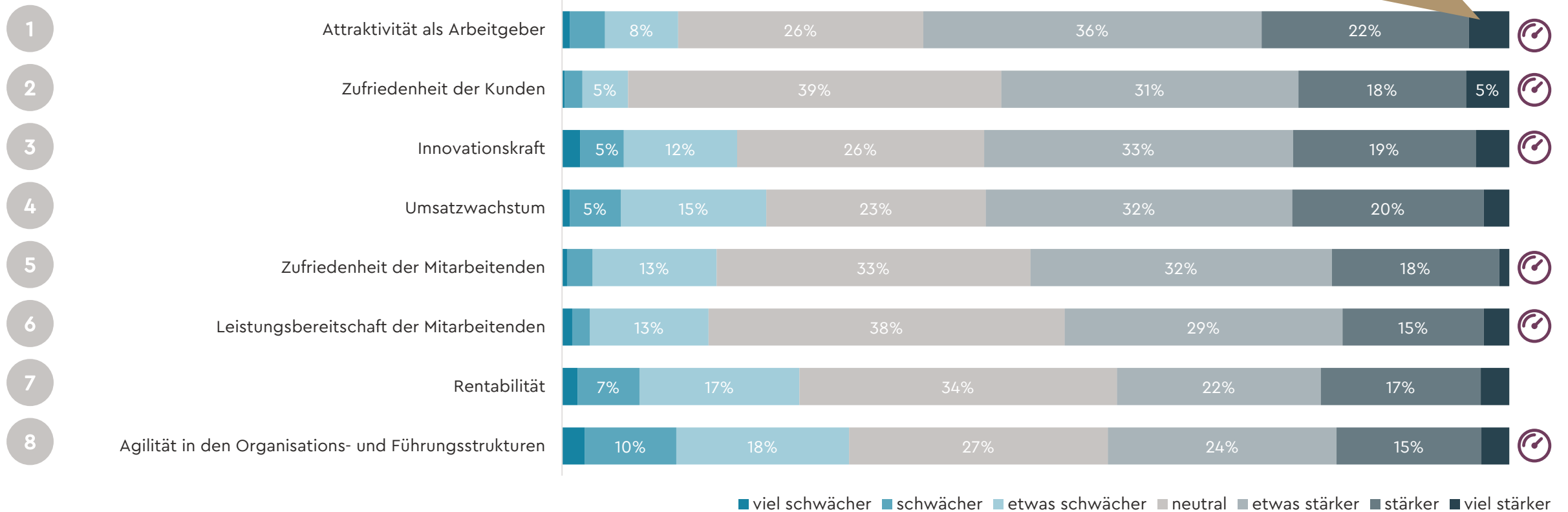
Die Teilnehmenden schätzen insbesondere die eigene Arbeitgeberattraktivität und Kundenzufriedenheit im Wettbewerbsvergleich als höher ein

A2.3 Eigener Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb

Wie schätzen Sie die aktuelle Lage Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern ein?



Leistungsorientierte Unternehmen sehen sich im Vergleich zum Wettbewerb hinsichtlich Innovationskraft, Agilität, Arbeitgeberattraktivität sowie Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit signifikant besser aufgestellt.



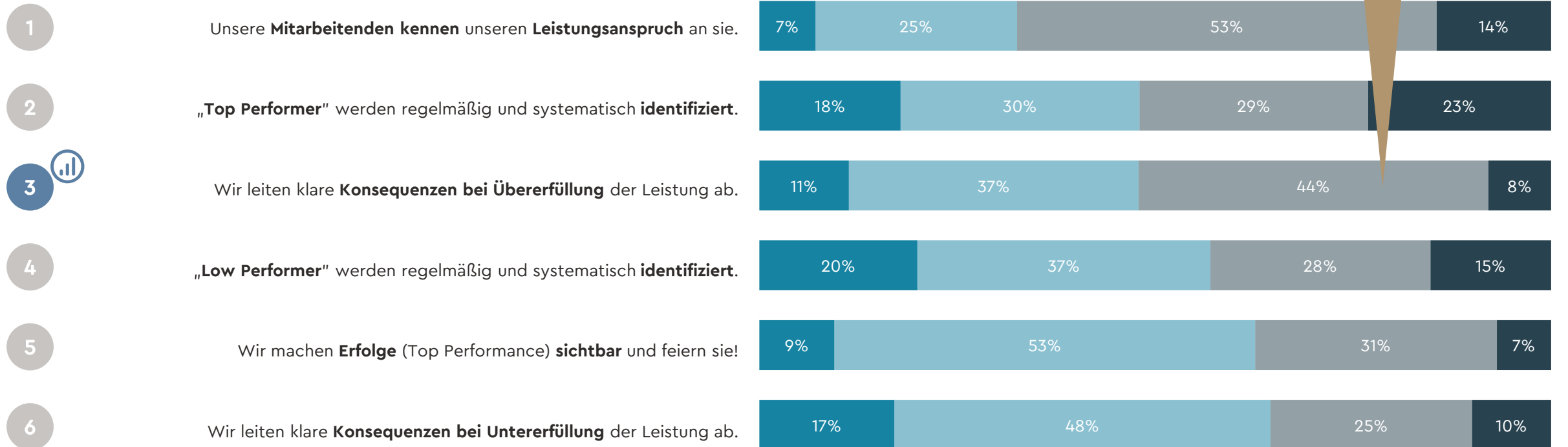
B Kulturelle Rahmenbedingungen des Performance Managements



Obwohl Leistungserwartungen für die Mehrheit transparent sind, erfolgt im Großteil der Unternehmen kein systematisches Top und Low Performance Management

B4 Umgang mit dem Leistungsverständnis (1/2)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?



Erfolgreiche Unternehmen leiten signifikant eher klare Konsequenzen aus der Übererfüllung des Leistungsanspruchs ab als die übrigen Unternehmen.



Hinweis: Leistungsorientierte Unternehmen heben sich in allen Aspekten von B4 signifikant von der übrigen Stichprobe ab. Da dieses Merkmal die Grundlage für den Zuschnitt dieser Fokusgruppe darstellt, werden die Abweichungen nicht zusätzlich je Item ausgewiesen.

■ nein ■ eher nein ■ eher ja ■ ja

Führungs- statt Leistungsproblem: Dem Großteil der Führungskräfte fehlen ein einheitliches Leistungsverständnis sowie adäquate Methoden der Umsetzung

B4 Umgang mit dem Leistungsverständnis (2/2)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?

7 

Alle Führungskräfte kennen unsere gemeinsame **Definition von „Leistung“**

8 

Unseren Führungskräften steht ein state-of-the-art **Instrumentarium** zur **Umsetzung** unserer Leistungskultur zur Verfügung.

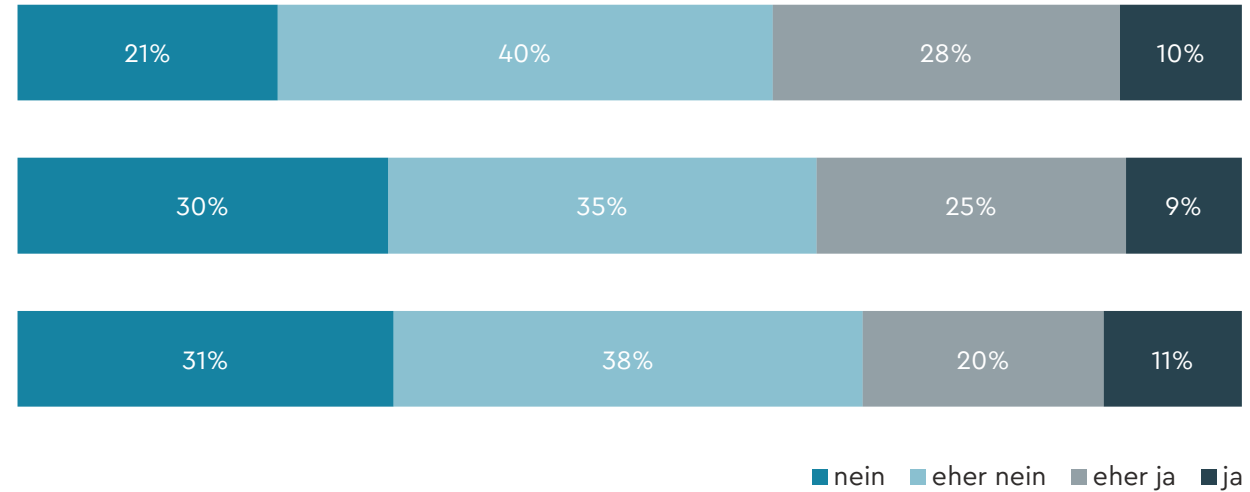
9

Führungskräfte werden hinsichtlich unseres Leistungsverständnisses **geschult**.

Mehr als 80 % der Teilnehmenden geben an, dass Performance Management Systeme ohne gute Führung nicht wirksam sein können (vgl. Frage A1). Im klaren Gegensatz dazu erscheinen die tatsächlichen Maßnahmen in der Praxis: **Nur ca. ein Drittel** der befragten Unternehmen stellt ihren Führungskräften **moderne Instrumente** oder entsprechende **Schulungen** zur Verfügung, um ein einheitliches Leistungsverständnis sicherzustellen.



In **Erfolgreichen Unternehmen** kennen die Führungskräfte (signifikant) häufiger die **gemeinsame Definition von Leistung** und bekommen ein entsprechendes **Instrumentarium** zur Umsetzung an die Hand als in anderen Unternehmen.



Hinweis: Leistungsorientierte Unternehmen heben sich in allen Aspekten von B4 signifikant von der übrigen Stichprobe ab. Da dieses Merkmal die Grundlage für den Zuschnitt dieser Fokusgruppe darstellt, werden die Abweichungen nicht zusätzlich je Item ausgewiesen.

Kontakt

Nils Prüfer

Managing Director/Partner

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 173 560 75 72

nils.pruefer@kienbaum.de

Hans-Carl von Huelsen

Senior Manager

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 172 929 00 07

hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de

Carolin Kübler

Manager

Kienbaum AG

Dufourstr. 43 | 8008 Zürich

Mobil: +41 79 608 78 28

carolin.kuebler@kienbaum.com

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

November 2024

