

Um die Krise zu überwinden, setzen Unternehmen zunehmend auf Performance Management. Dafür braucht es jedoch einen evidenzbasierten Blick auf die Instrumente. Was wirklich wirkt, zeigen aktuelle Daten.

# Zur Extremeile motiviert

Von Stefanie Ehmann, Philipp Grunau, Patrick Kampkötter und Julian Wenzel



● Mehr Leistung! Das fordern viele Unternehmen von ihren Beschäftigten, sobald der wirtschaftliche Druck zunimmt. Dabei wandelt sich der Leistungsbegriff. Denn das Performance Management zielt zunehmend darauf ab, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden individuell fördern, motivieren und binden. Klassische Ansätze stoßen dabei an Grenzen – vor allem, wenn sie nur auf finanzielle Anreize setzen. In den vergangenen Jahren bemühte sich HR deshalb verstärkt darum, Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, Mitsprache zu ermöglichen und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das zur Lebenssituation der Beschäftigten passt.

Auch die Zusammenarbeit hat sich verändert – etwa durch Mobilarbeit, agile Methoden und digitale Tools. Das hatte zur Folge, dass Unternehmen zunehmend nach flexiblen Vergütungsmodellen suchten, die zu ihrer Unternehmenskultur und den Erwartungen der Beschäftigten passen.

Solange die Wirtschaft florierte, mussten Arbeitgeber diesen Weg kaum hinterfragen. Doch mit der Stagnation oder Rezession wird eine alte Frage wieder drängender, nämlich: Welchen Einfluss haben die Instrumente des Performance Managements auf Zufriedenheit, Engagement, Bindung der Beschäftigten und

Krankheitstage – und somit auf den wirtschaftlichen Erfolg? Um eine Antwort darauf zu geben, nutzen wir Daten des Linked Personnel Panel (LPP). Dabei handelt es sich um eine repräsentative Betriebsbefragung, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Universitäten in Köln und Tübingen alle zwei Jahre durchführt.

## Mitarbeitergespräche bleiben zentrales Element

Die sechs bisherigen Erhebungswellen von 2012 bis 2023 erlauben es, einzelne Instrumente, die Unternehmen unter dem Begriff Performance Management zusammenfassen, detailliert zu analysieren und zeigen Trends auf. Die Daten sind repräsentativ für privatwirtschaftliche Betriebe ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in zahlreichen Branchen – mit Ausnahme von Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei. Die Auswertungen basieren auf gewichteten Mittelwertvergleichen und ermöglichen somit repräsentative, also belastbare Aussagen dazu, wie sich das Performance Management über die Zeit entwickelt hat (siehe Abbildung 1).

Strukturierte Mitarbeitergespräche bilden seit Beginn der Befragung das Rückgrat des Performance Managements. Bereits 2012 setzten rund 70 Prozent der Betriebe darauf – ein Wert, der bis 2023 nahezu konstant blieb. Trotz eines leichten zwischenzeitlichen Rückgangs ist klar: Der regelmäßige Austausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten ist und bleibt ein zentrales Element der Personalführung. Angesichts flexibler und hybrider Arbeitsformen scheint das persönliche Gespräch sogar wichtiger denn je.

Seit 2020 erfasst die Erhebung auch, in welchen Abständen die Gespräche geführt werden. In etwa 80 Prozent der Betriebe führen Führungskräfte im jährlichen Turnus Mitarbeitergespräche. Bei Nicht-Führungskräften liegt der Anteil sogar bei 85 Prozent. In jedem zehnten Unternehmen stehen die Gespräche für beide Gruppen halbjährlich an, bei Führungskräften in acht Prozent der Fälle sogar quartalsweise. Als Tendenz lässt sich festhalten: Der Jahresrhythmus dominiert, doch häufigere Gespräche gewinnen punktuell an Gewicht.

Gleichzeitig setzen Unternehmen immer weniger auf klassische Steuerungsinstrumente. Zielvereinbarungen, regelmäßige Leistungsbeurteilungen und erfolgsabhängige Vergütung nutzten Unternehmen bis 2014 noch relativ konstant; seit 2016 sind sie aber rückläufig. Besonders deutlich wird dies bei der erfolgsabhängigen Vergütung: Ihr Anteil fiel von 60 Prozent im Jahr 2014 auf nur noch 44 Prozent im Jahr 2023. Auch Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen wurden im gleichen Beobachtungszeitraum deutlich seltener eingesetzt – mit einem Rückgang von jeweils rund zehn Prozentpunkten.

In Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten zeigte sich zuletzt aber ein gegenläufiger Trend: In Konzernen nahm der Anteil erfolgsabhängiger Vergütung von 59 Prozent im Jahr 2020 auf 77 Prozent im Jahr 2023 zu – ein Zuwachs um 18 Prozentpunkte oder um mehr als 30 Prozent. Ob sich diese Zunahme darauf zurückführen lässt, dass größere Organisationen spezifische Anforderungen aufweisen oder ob dies einen Wendepunkt bei allen Unternehmen markiert, bleibt abzuwarten.

## Zielvereinbarungen: Dialogorientierte Formate gefragt

Es lohnt sich zudem ein differenzierter Blick darauf, für welchen Zeitraum Zielvereinbarungen in der Praxis gelten. Dazu liegen seit 2020 getrennte Daten für Führungskräfte und Nicht-Führungs-kräfte vor. Bei Führungskräften dominieren weiterhin jährliche Zielvereinbarungen. 2023 nutzten sie 87 Prozent der Betriebe – ein leichter Rückgang im Vergleich zu 2020. Knapp 15 Prozent setzen auf einen halbjährlichen oder monatlichen Turnus. Bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung stieg der Anteil derer mit jährlichen Zielvereinbarungen leicht auf 86 Prozent im Jahr 2023. Gleichzeitig nutzten Führungskräfte halbjährliche und monatliche Zielvereinbarungen nur noch halb so häufig – von rund 30 Prozent im Jahr 2020 auf etwa 15 Prozent im Jahr 2023. Die Ziele unterjährig an agile Strukturen oder neue Wendungen in der Projektarbeit anzupassen, spielt für diese Gruppe offenbar keine große Rolle – auch wenn Unternehmen oftmals etwas anderes behaupten.

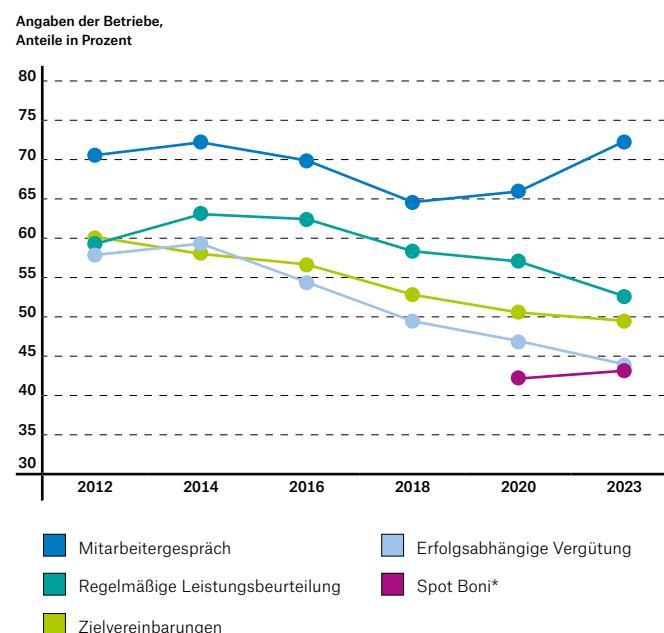
Eine häufig diskutierte Alternative zu starren, vorab definierten Belohnungs- und Anerkennungssystemen sind Spot-Boni: Führungskräfte können dabei kleinere Beträge nach eigenem Ermessen im Team vergeben – flexibel, situationsbezogen und ohne sie vorab vertraglich festzulegen. Dafür steht meist ein

eigener Bonustopf zur Verfügung. Wichtig ist dabei der Überraschungseffekt. Spot-Boni sollten idealerweise unerwartet fließen, um Mitarbeitende zu motivieren, auch über die festgelegten Ziele hinaus etwas Sinnvolles für den Betrieb zu leisten. Sie sind aber nicht unumstritten. Weil klare Kriterien für die Vergabe fehlen, hängen sie stark vom Beurteilungsvermögen der Führungskräfte ab. Empfinden die Mitarbeitenden die Vergabe der Spot-Boni als unfair oder inkonsistent oder werden sie irgendwann erwartbar, verlieren sie schnell ihre Anreizwirkung.

Seit ihrer erstmaligen Erhebung 2020 blieb der Anteil der Betriebe mit Spot-Boni stabil bei rund 43 Prozent – nahezu gleichauf mit der klassischen erfolgsabhängigen Vergütung. Betriebe jeder Größe setzen sie ein, auch parallel zu Zielvereinbarungen. Spot-Boni ergänzen also klassische Instrumente des Performance Managements, ersetzen sie aber nicht.

Die Entwicklungen der letzten Jahre – vor allem während der Pandemie – haben die Diskussion um wirksame Führung verändert. Mit dem Wechsel zu mobilen und hybriden Arbeitsmodellen stellte sich die Frage, ob Zielvereinbarungen Führung auf Distanz unterstützen können. Unsere Analysen zeigen: Viele Unternehmen verzichten bewusst auf zusätzliche Kontrollmechanismen und vertrauen auf Eigenverantwortung. Das deutet auf einen grundlegenden Wandel im Performance Management hin: Klassische, kontrollorientierte Instrumente wie Zielvereinbarungen, Leis-

Abb. 1: Verbreitung der Instrumente des Performance Managements



\* Spot-Boni honorieren herausragende Leistungen unterjährig und unabhängig von den regulären Bonusvereinbarungen

Lesebeispiel: 60 Prozent der Betriebe (aus der Privatwirtschaft mit mindestens 50 Beschäftigten) haben schriftliche Zielvereinbarungen eingesetzt. Dieser Anteil sank bis 2023 auf 50 Prozent.

Quellen: LPP-Betriebsbefragung Wellen 1 bis 6, eigene Berechnungen, gewichtete Darstellung (Fallzahlen) je nach Welle: 760 bis 1.219; IAB

tungsbeurteilungen und erfolgsabhängige Vergütung verlieren an Bedeutung. Dialogorientierte Formate wie Mitarbeitergespräche bleiben stabil – oder werden wichtiger, etwa in Form eines Entwicklungsdialogs. Gleichzeitig halten sich Anerkennungsformate wie Spot-Boni, die besser zu flexibleren Arbeitsformen passen.

## Individuelle Leistung rückt in den Vordergrund

Auch der Vergütungsmix variabler Gehaltsbestandteile hat sich verändert – das gilt für Führungskräfte und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Gemeint ist damit, dass die Kriterien für persönliche Leistung, Teamerfolg und Unternehmenserfolg für die Bonusberechnung anders gewichtet werden. Durchschnittlich macht die erfolgsabhängige Vergütung bei Führungskräften rund zehn Prozent des Grundgehalts aus, bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung etwa sieben Prozent.

Bei Führungskräften dominiert weiterhin der Unternehmenserfolg – er bestimmt rund 50 Prozent der variablen Vergütung. Allerdings hat sich die Gewichtung verschoben: Zwischen 2020 und 2023 sank der Anteil der Teamleistung von 22 auf 19 Prozent, während die persönliche Leistung um zwei Prozentpunkte auf 31 Prozent zulegte. Besonders häufig passiert das in Großunternehmen: Dort stieg der Anteil der auf individueller Leistung beruhenden Boni sogar um acht Prozentpunkte. In kleinen und mittleren Unternehmen blieb der Mix dagegen weitgehend stabil. Das zeigt, dass die individuelle Leistung wieder stärker in den Fokus rückt – insbesondere bei Führungskräften in Konzernen.

Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung liegt der Schwerpunkt im Vergütungsmix traditionell auf persönlicher Leistung, die zuletzt sogar noch bedeutsamer geworden ist. Zwischen 2016 und 2020 sank ihr Anteil zwar von 52 auf 45 Prozent, stieg aber 2023 wieder auf 49 Prozent. Gleichzeitig verloren Teamziele und Unternehmensziele an Bedeutung und liegen nunmehr bei 19 beziehungsweise 32 Prozent. Der Trend, stärker

individuelle Leistung zu belohnen, manifestiert sich also auch außerhalb der Führungsebene.

Seit der Pandemie erleben erfolgsabhängige Vergütungssysteme ein Comeback, insbesondere in Großbetrieben. Dabei ersetzt die individuelle Leistung zunehmend kollektive Ziele – sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Ob sich dieser Fokuswechsel langfristig etabliert, bleibt abzuwarten. Jedenfalls passt er zu den öffentlichen Forderungen einiger Konzernmanagerinnen und Konzernmanager, dass sich persönliche Leistung wieder mehr lohnen solle.

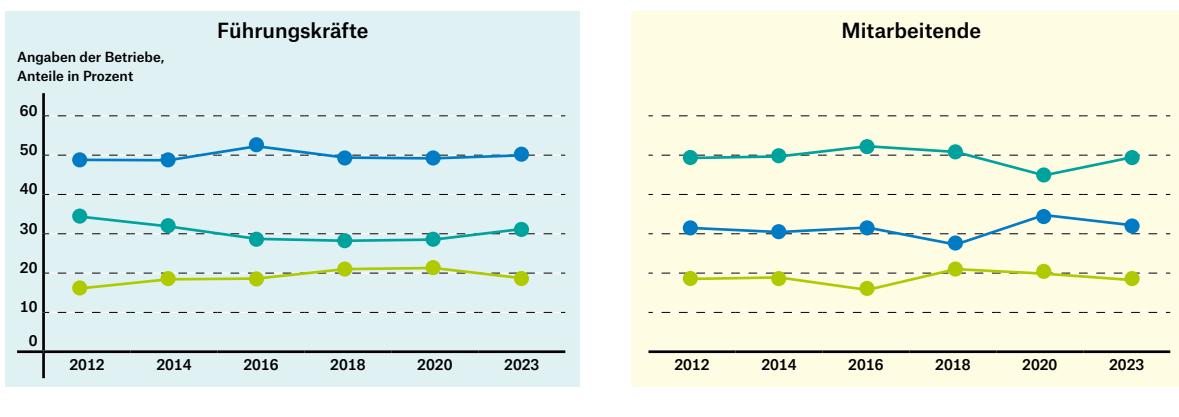
## Umgang mit leistungsschwächeren Beschäftigten

Ein heikles Thema des Performance Managements ist der Umgang mit leistungsschwächeren Beschäftigten. Seit 2012 erhebt das LPP, wie Betriebe diesbezüglich agieren. Geschäftsleitungen oder HR-Verantwortliche sollen dabei auf einer Antwortskala von 0 („trifft nicht zu“) bis 4 („trifft voll zu“) folgende vier Strategien bewerten:

1. Führungskräfte diskutieren Probleme offen mit den betroffenen Beschäftigten,
2. Betriebe bieten gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen an, um Leistungsprobleme zu beheben,
3. bei andauernden Leistungsproblemen wird nach einer anderen Position im Betrieb gesucht, und
4. dauerhaft schlechteleistende Mitarbeitende werden entlassen oder ihnen wird nahegelegt, den Betrieb zu verlassen.

Das Ergebnis: Am häufigsten setzen Unternehmen auf das offene Gespräch. Diese Strategie blieb über den gesamten Beobachtungszeitraum stabil und ist in vielen Unternehmen offenbar der bevorzugte erste Schritt. Häufig kombinieren Betriebe jedoch verschiedene Strategien. So nennen sie die ausgesprochene oder nahegelegte Trennung am zweithäufigsten. Diese Vorgehens-

Abb. 2: Vergütungsmix bei Führungskräften und Nicht-Führungskräften



Lesebeispiel: Betriebe (aus der Privatwirtschaft mit mindestens 50 Beschäftigten) gaben 2012 im Schnitt an, dass der Vergütungsmix für Führungskräfte sich zu 49 Prozent an dem Unternehmenserfolg orientiert.

Quellen: LPP-Betriebsbefragung Wellen 1 bis 6, eigene Berechnungen, gewichtete Darstellung (Fallzahlen pro Datenpunkt: 207 bis 657); IAB

weise verbreite sich zuletzt sogar etwas mehr. Auch gezielte Weiterbildungsangebote und Versetzungen spielen eine Rolle, jedoch in geringerem Maße.

Viele Arbeitgeber verfolgen also einen zweistufigen Ansatz: Bleibt das offene Gespräch wirkungslos, folgen harte Maßnahmen. Besonders ausgeprägt ist dieses Muster in wissensintensiven Branchen wie unternehmensnahen Dienstleistungen, dem Finanzsektor sowie in der IT- und Kommunikationsbranche. In kleineren Betrieben tritt häufig ein Mix aus Gespräch und Trennung auf. Größere Betriebe suchen eher nach internen Alternativen, was angesichts der größeren Zahl verfügbarer Positionen naheliegend erscheint. Kündigungen als Lösungsstrategie sind dort seltener verbreitet.

Der Umgang mit leistungsschwächeren Beschäftigten kann sich auf den Unternehmenserfolg auswirken. Unseren Analysen zufolge sind Beschäftigte zufriedener, wenn Führungskräfte Probleme offen mit ihnen diskutieren. Möglicherweise lassen es solche Dialoge zu, den Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung nachvollziehbar zu erklären. Suchen Unternehmen jedoch verstärkt nach einer anderen Position im Betrieb, wirkt sich das negativ auf die Jobzufriedenheit aus. Ein klarer Schlussstrich ist oft besser: In Betrieben, die mehr Kündigungen aussprechen oder Trennungen nahelegen, sind Beschäftigte seltener krank.

## Was zum Unternehmenserfolg beiträgt

Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen – was wirkt tatsächlich, was ist verzichtbar? Es zeigt sich: Richtig umgesetzt, wirken sich alle drei Instrumente überwiegend positiv auf zentrale Erfolgsfaktoren von Unternehmen aus.

Als besonders erfolgreich erweisen sich strukturierte Mitarbeitergespräche. Sprechen Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitenden – selbst ohne formale Zielvereinbarung –, sind diese engagierter und zufriedener mit ihrer Arbeit und ihrem Lohn. Noch deutlicher ist der Effekt, wenn konkrete Ziele vereinbart werden. Verglichen mit Beschäftigten, die sich nicht mit ihren Führungskräften austauschen oder die über keine Zielvereinbarung verfügen, zeigen sich bei der Kombination aus Gespräch und Zielvereinbarung bessere Ergebnisse: höhere Zufriedenheit, mehr Engagement, stärkeres Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen. Zudem empfinden Beschäftigte die betrieblichen Regeln und Prozesse als fairer. Auch jährliche Leistungsbeurteilungen, meist verknüpft mit Zielvereinbarungen, wirken sich auf diese Erfolgsfaktoren positiv aus. Dies unterstreicht, dass Zielvereinbarungen selbst dann wirken, wenn sie nicht formal dokumentiert oder systematisch nachverfolgt werden; wahrscheinlich, weil Gespräche Raum für persönliches Feedback, Karriereperspektiven oder eine Potenzialeinschätzung lassen, ohne den Druck einer formalen Bewertung. Ein noch größeres Potenzial zeigt sich, wenn überprüft wird, ob die Ziele dann tatsächlich auch erreicht wurden.

## Auf das Kollektiv fokussieren

In der klassischen Performance-Management-Kette bildet die erfolgsabhängige Vergütung das letzte Glied: Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung – dann erst kommt der Bonus. Wie wirkt es sich aus, wenn Geld für eine vereinbarte Leistung in Aussicht gestellt wird? Das Ergebnis unserer Analysen: Die Wirkung ist ambivalent. Es gibt zwar positive Auswirkungen der

erfolgsabhängigen Vergütung – etwa weniger Krankheitstage. Allerdings zeigt sich bei genauerem Hinsehen, dass entscheidend ist, welchen Stellenwert die individuelle Leistung im Vergütungsmix hat. Ist der Bonus stark daran geknüpft, sind die positiven Effekte geringer. Im Extremfall kehren sie sich sogar ins Gegenteil. Das gilt insbesondere für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

Umgekehrt heißt das auch, dass erfolgsabhängige Vergütung im Sinne des Unternehmens besser wirkt, wenn sie sich an kollektiven Zielen orientiert – etwa am Team- oder Unternehmensergebnis. Das könnte daran liegen, dass dadurch der soziale Erwartungsdruck im Team zunimmt, aber auch die gemeinsame Motivation und die Zusammenarbeit gestärkt werden.

Auch Zufriedenheit und Commitment lassen sich durch eine erfolgsabhängige Vergütung stärken, sofern die Gewichtung stimmt. Wird dabei jedoch stark auf die persönliche Leistung fokussiert, können Engagement und Mitarbeiterbindung nachlassen. Anders als bei objektiven Indikatoren wie den Krankheitstagen zeigen sich diese negativen Effekte vor allem bei Führungskräften. Ein Grund könnte sein, dass persönliche Ziele bei Führungskräften schwer messbare, subjektive Leistungsindikatoren beinhalten, die auch noch von externen, also unkontrollierbaren Einflüssen abhängen.

Dies bestätigt ein Bauchgefühl, das in der betrieblichen Praxis oft geäußert wird: Werden Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme eher als Entwicklungsinstrumente genutzt, losgelöst von monetären Konsequenzen, scheint sich dies positiv in der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Beschäftigten niederzuschlagen.

Insgesamt gilt: Beschäftigte schätzen Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung und strukturierte Leistungsbeurteilungen. Doch wer die erfolgsabhängige individuelle Vergütung eng daran koppelt, verliert den positiven Effekt. Mitunter sinkt sogar die wahrgenommene Arbeitsqualität. Besonders betroffen sind Aspekte wie Krankheitstage, Engagement und die emotionale Bindung an das Unternehmen.

Unternehmen sollten deshalb den Trend zur Individualisierung variabler Vergütung kritisch hinterfragen. Viel spricht dafür, individuelle Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung als Entwicklungsinstrumente zu nutzen – ohne monetäre Folgen. HR sollte bei der Wahl der Instrumente bedenken: Das Performance Management unterliegt wie alle Management-Methoden gewissen Moden. Entscheidend ist, was wirklich auf den Unternehmenserfolg einzahlt. ■

STEFANIE EHMANN ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen.

DR. PHILIPP GRUNAU ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Betriebe und Beschäftigung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

PROF. DR. PATRICK KAMPKÖTTER ist Inhaber des Lehrstuhls für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen.

JULIAN WENZEL ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen.