

Studie

# Die Zukunft des Performance Management

Was Personalverantwortliche und Führungskräfte wirklich denken

Sage



## Vorwort

# Sind bisherige Performance Management Methoden noch zeitgemäß? Oder braucht es neue Ansätze?

Wenn Sie in Ihrer Rolle als Personalverantwortlicher erfolgreich sind, ist das ein großartiges Gefühl. Wenn die Kultur Ihres Unternehmens andere ansteckt und Ihre Mitarbeiter sich wohlfühlen, fühlt sich das an wie Fliegen.

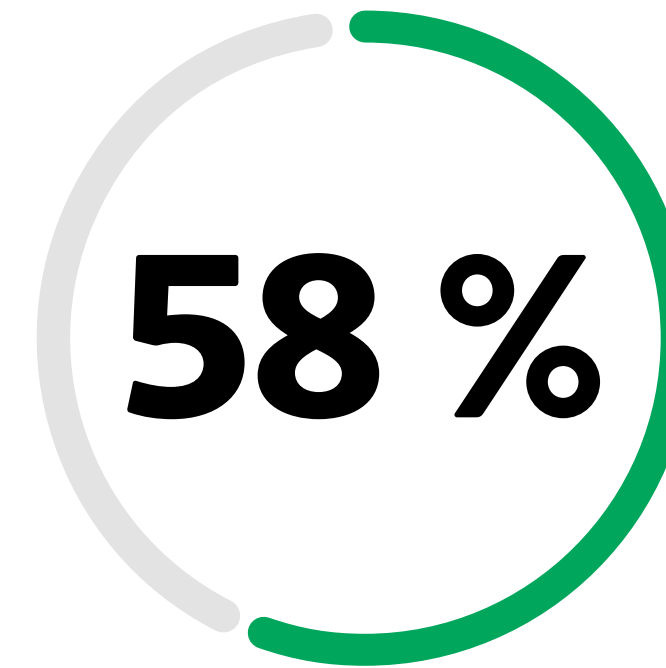
High Performing Teams erfolgreich zu leiten, ist jedoch keine Frage des Zufalls. Es erfordert Fokus, ausgezeichnete Teamarbeit, Einsatz und Empathie. Es bedeutet auch, zu wissen, was Erfolg bedeutet, und Ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung zu unterstützen. Erfolgreiche Performance Management Strategien sind entscheidend.

Zu diesem Zweck versuchen wir, das heutige Performance Management aus einer 360-Grad-Perspektive zu betrachten. Wie ist der aktuelle Stand? Erfüllt es seine Ziele? Wie bewerten es Personalverantwortliche und Führungskräfte?

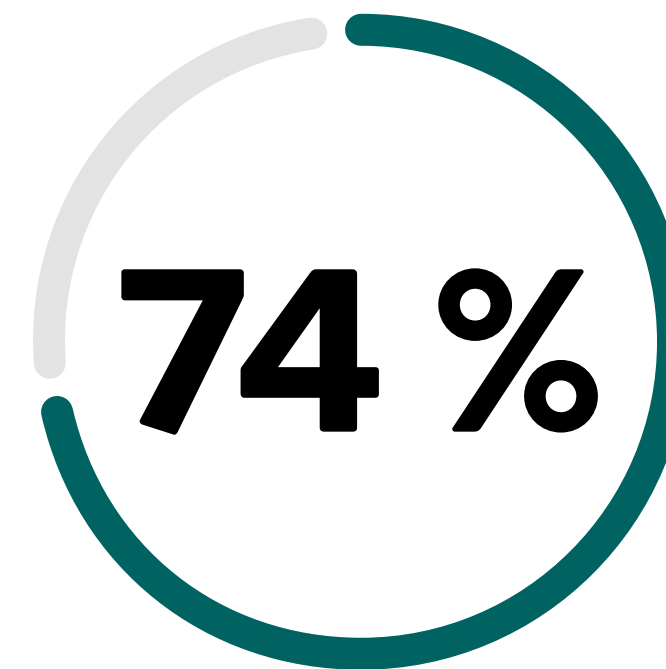
Die Ergebnisse können Sie dieser Studie entnehmen. Dabei betrachten wir den aktuellen Stand und die Zukunft im Performance Management und erläutern, welche Rolle Technologie und Daten spielen werden.

Schließlich ist ein Unternehmen nicht das, was es verkauft. Es sind nicht die Gebäude, die es besitzt. Es sind die Menschen. Ohne eine funktionierende Unternehmenskultur und erfolgreiche HR-Strategien kann kein Unternehmen wirklich florieren.

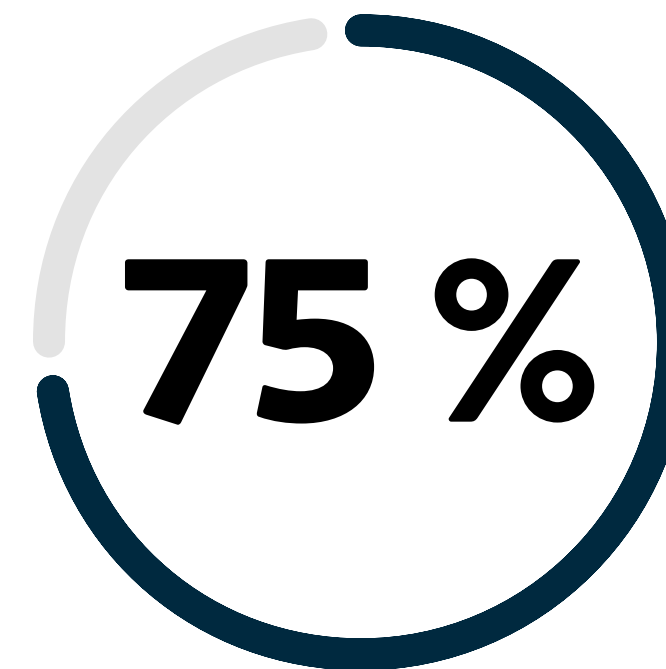
Es kommt darauf an, was wirklich wichtig ist: Menschen, die sich nicht nur als Mitarbeiter fühlen. Menschen, die eine Stimme haben. Menschen, die glücklich sind, die ihre Ziele erreichen und das Gefühl haben, dass sie einen Mehrwert schaffen. Wenn das funktioniert, funktioniert auch Ihr Unternehmen gut.



**der Unternehmen halten Performance Management für wichtiger denn je**



**sagen, dass es durch das hybride Arbeiten schwieriger geworden ist**



**glauben, dass ihr derzeitiges Performance Management überholt ist**

# Inhaltsübersicht

Überblick

**Seite 4**

Performance Management heute

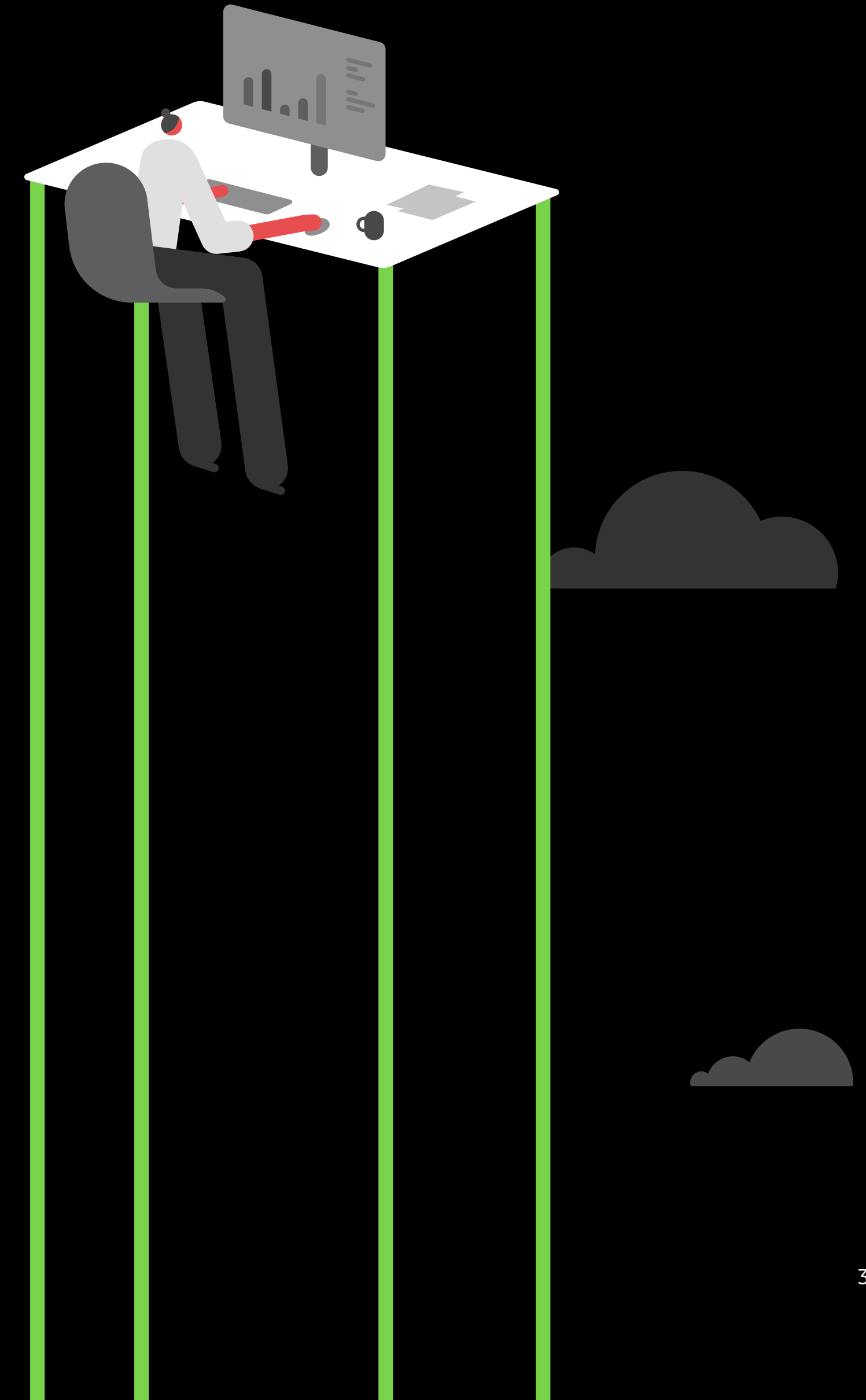
**Seite 6**

Die Zukunft des Performance Management

**Seite 11**

Die Rolle von Technologie und Daten

**Seite 18**



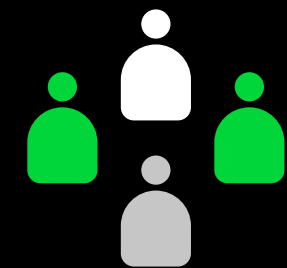
## Überblick

# Wir haben mehr als 1.000 Personalverantwortliche und Führungskräfte zum Thema Performance Management befragt



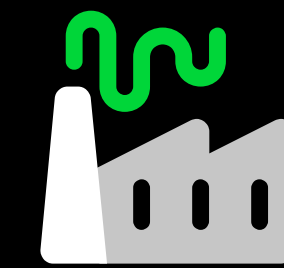
65 %

der Antworten von HR



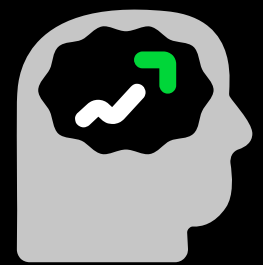
51 %

**Kleinere Unternehmen**  
50 bis 249 Mitarbeiter



49 %

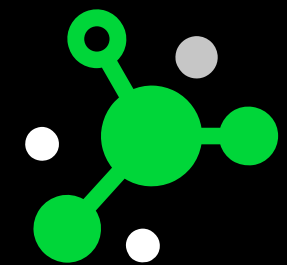
**Mittlere Unternehmen**  
250 bis 1.999 Mitarbeiter



6

**Beschäftigungsstatus der Befragten:**

- Personalverantwortliche
- Technische Leitung
- Geschäftsführung
- Andere Mitarbeiter
- Finanzleitung
- Branchenexperten



12+

**befragte Sektoren, darunter:**

- Business Services
- E-Commerce
- Finanzen
- Einzelhandel
- Technologie
- Vertrieb
- Gemeinnützige Organisationen
- Medien



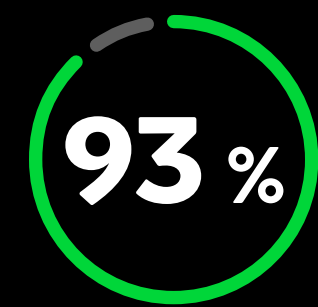
## Ergebnisse

sind eine Mischung aus **quantitativen** Erhebungen und **qualitativen** Befragungen.

# Zusammenfassung der Umfrageergebnisse

## Performance Management heute

Das Performance Management hat sowohl für die Personalverantwortlichen als auch für andere Führungskräfte höchste Priorität. Dies hat sich mit der Pandemie und der Zunahme des hybriden Arbeitens noch verstärkt.



geben an, dass bei ihnen ein formelles Leistungsbeurteilungsverfahren genutzt wird



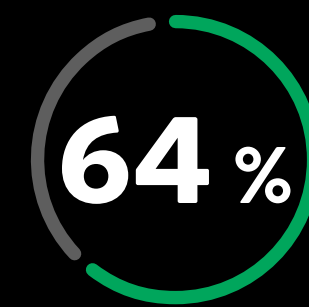
halten Performance Management für wichtiger denn je

„Performance Management ist extrem wichtig ... ein robustes System stärkt das Unternehmen von innen heraus, weil es wichtige Einblicke in unterschiedlichste interne Vorgänge liefert.“

Personalleitung, Technologie, USA

## Die Zukunft des Performance Management

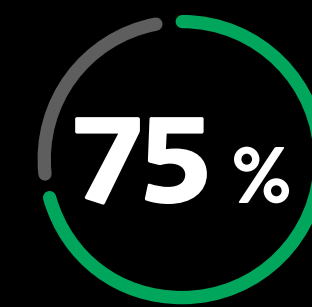
Die heutigen Performance Management Prozesse bieten jedoch großes Verbesserungspotenzial und müssen in der heutigen neuen Arbeitswelt zukunftssicher gestaltet werden.



sind mit der heutigen Performance Management Strategie ihres Unternehmens nicht voll zufrieden

„Ich wünschte, wir hätten mehr Zeit oder Raum für regelmäßiges Performance Management. Ich sage es noch einmal: Technologie, wir brauchen die bessere Technologie.“

Personalleitung, gemeinnützige Einrichtung, USA



glauben, dass ihr aktuelles Performance Management überholt ist

## Die Rolle von Technologie und Daten

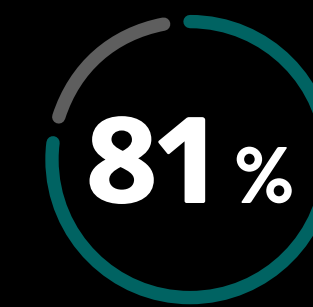
Technologie und Daten können als Katalysator für wichtige Verbesserungen und eine Neubewertung der derzeitigen Methoden funktionieren. Sie sorgen für mehr Effizienz, Gerechtigkeit, Häufigkeit und Klarheit.



glauben, dass durch Einsatz von Technologie ein erfolgreiches Performance Management ermöglicht werden kann

„Technologische Toolkits sind ein Muss. Es gibt keine Alternative, nicht nur für die Umsetzung der Performance Management Programme, sondern auch für die Generierung präziser, intelligenter Daten.“

Personalleitung, Technologie, USA

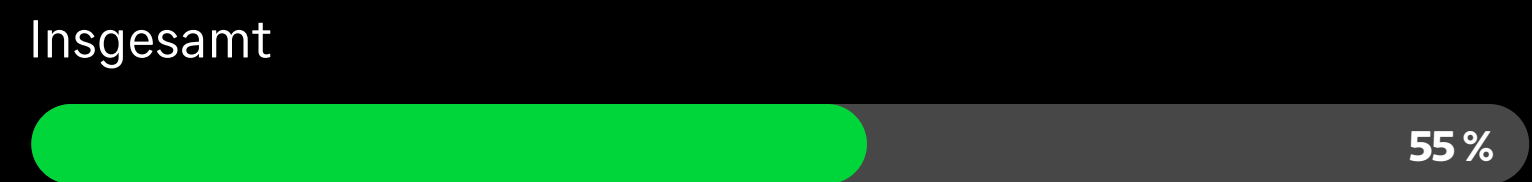
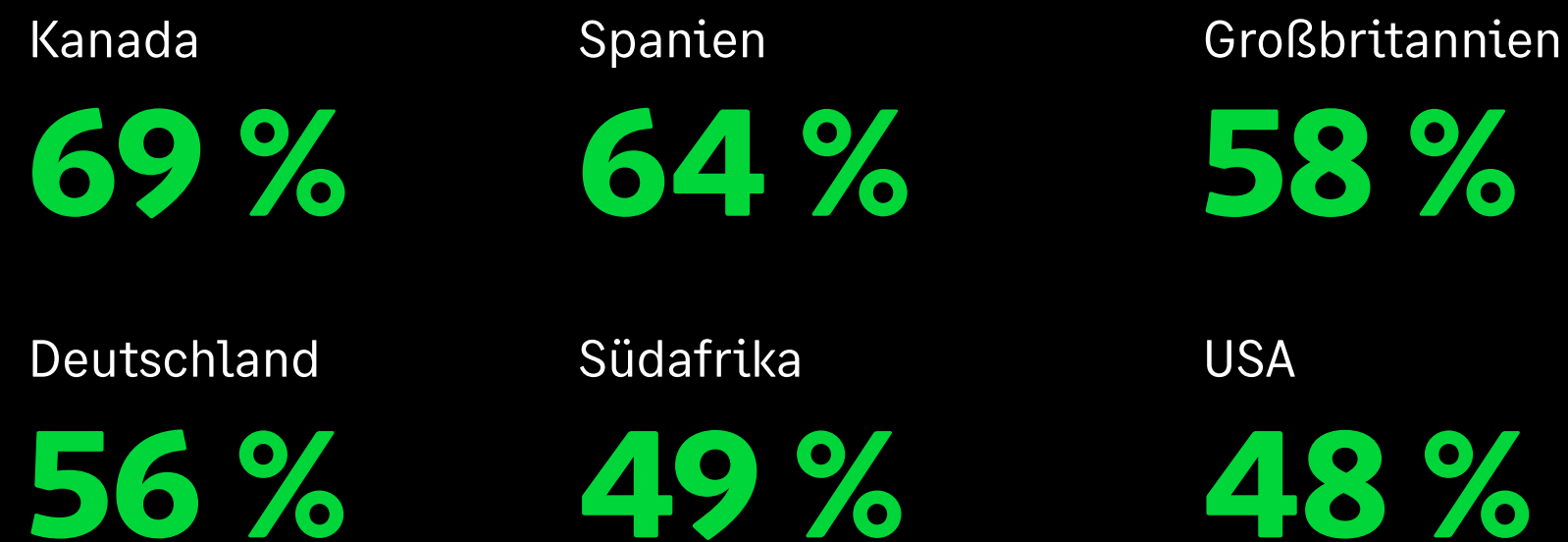


sagen, dass Technologie das Performance Management automatisch und vollständig übernehmen wird

# Das Performance Management in verschiedenen Ländern und Unternehmensgrößen

## Die größte Unzufriedenheit mit den derzeitigen Verfahren herrscht in Kanada

„Ich bin mit dem heutigen Performance Management in meinem Unternehmen nicht ganz zufrieden.“



## Mittlere Unternehmen nutzen mit geringfügig höherer Wahrscheinlichkeit ein formelles Verfahren

**90 %**  
der kleineren Unternehmen nutzen ein formelles Verfahren

**94 %**  
der mittleren Unternehmen nutzen einen formellen Performance Management Prozess

## Kleinere Unternehmen sind mit ihren aktuellen Verfahren weniger zufrieden

**74 %**  
der kleineren Unternehmen sind mit ihren aktuellen Verfahren zufrieden

**84 %**  
der mittleren Unternehmen sind mit ihren aktuellen Verfahren zufrieden

# Die Ziele des Performance Management

## Wie wichtig ist Performance Management?

**80 %**

der Führungskräfte sagen, dass **es ein wichtiger Bestandteil auf der Agenda ihres Unternehmens ist**

**84 %**

der Personalverantwortlichen sagen, dass dies eine wichtige Priorität der **HR ist**

**77 %**

der kleinen Unternehmen nutzen Leistungsbeurteilungsprozesse als **Grundlage für Vergütungs- und Beförderungsentscheidungen**

**84 %**

der Personalverantwortlichen sagen, dass **es ein wichtiger Bestandteil auf der Agenda ihres Unternehmens ist**

**55 %**

der Personalverantwortlichen und Führungskräfte geben an, dass das Thema auf ihrer Agenda **wichtiger** geworden ist

**83 %**

der mittleren Unternehmen nutzen Leistungsbeurteilungsprozesse als **Grundlage für Vergütungs- und Beförderungsentscheidungen**

## Was ist das Ziel von Personalverantwortlichen und Führungskräften?

Die wichtigsten Ziele der Führungsebene für die Performance Management Strategie ihres Unternehmens



Die wichtigsten Ziele des Personalwesens für die Performance Management Strategie ihres Unternehmens



# Der Wert des Performance Management: 360 Grad

**58 %** sind mit der heutigen Leistungsmanagementstrategie ihres Unternehmens nicht voll zufrieden

**59 %** sagen, dass die in den Gesprächen über das Performance Management festgelegten Erwartungen nicht klar sind

**61 %** sagen, dass es nicht effizient für HR und Manager ist

**59 %** nutzen keine Leistungsindikatoren für die Nachfolgeplanung

**62 %** sagen, dass das aktuelle Konzept nicht zukunftssicher ist



**59 %** nutzen keine Daten als Basis für Leistungsgespräche

**57 %** glauben, dass der derzeitige Ansatz ihres Unternehmens nicht für mehr Gerechtigkeit sorgt

**52 %** sagen, dass es nicht sinnvoll für die Bewertung der Leistung der einzelnen Person ist

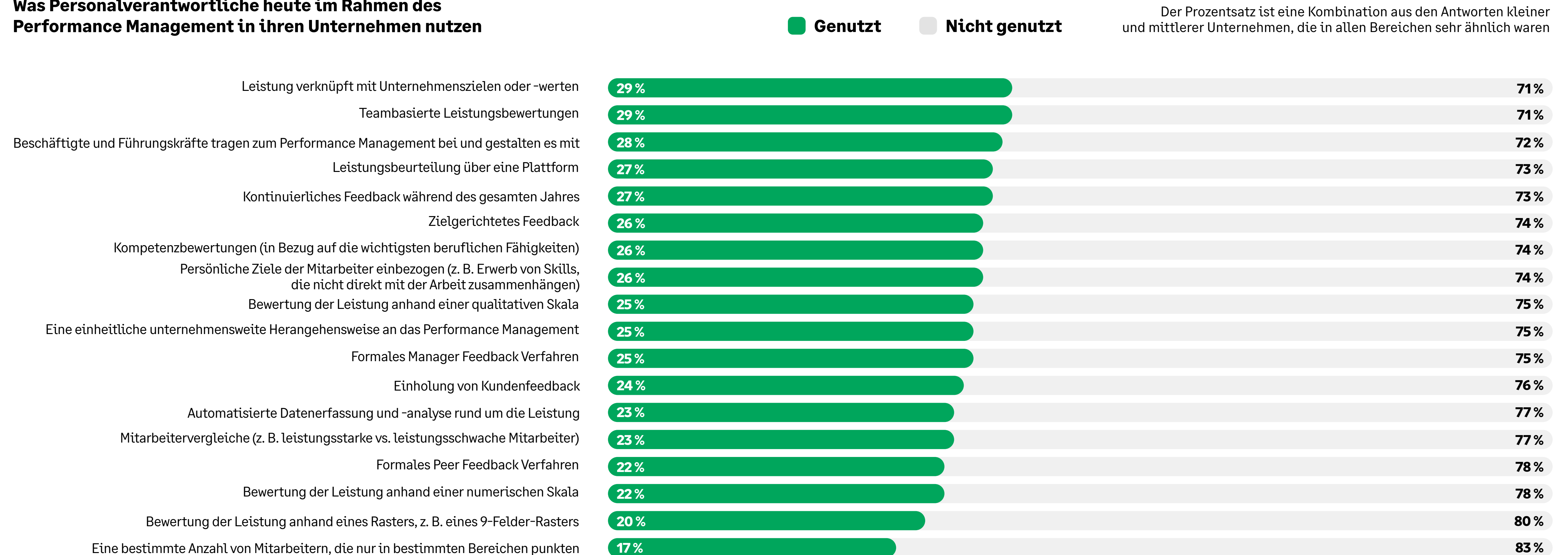
**55 %** können leistungsstarke und leistungsschwache Mitarbeiter nicht erkennen

**62 %** glauben, dass ihr aktueller Ansatz nicht flexibel genug ist



# Das aktuelle Toolkit der HR-Teams

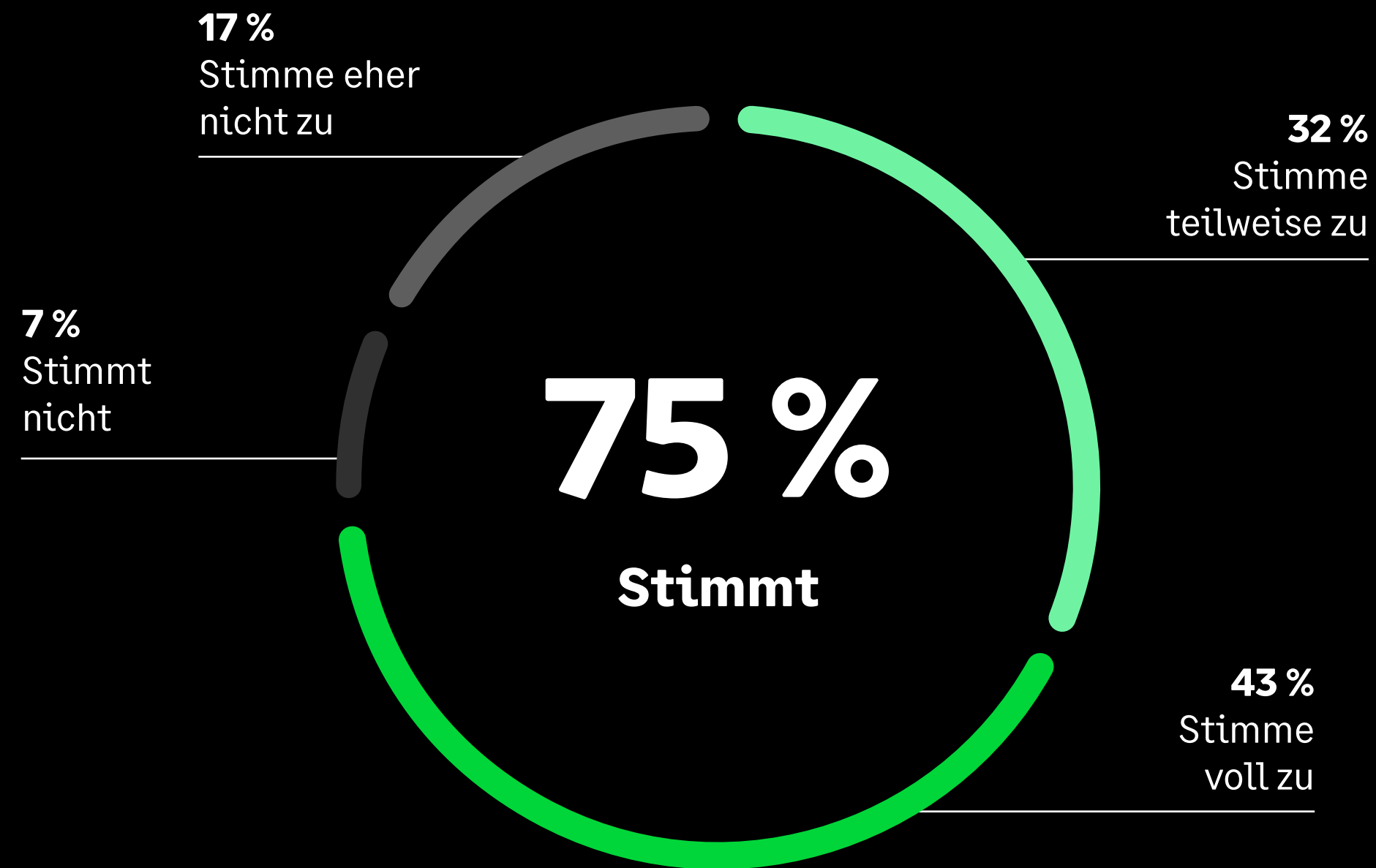
## Was Personalverantwortliche heute im Rahmen des Performance Management in ihren Unternehmen nutzen



Der Prozentsatz ist eine Kombination aus den Antworten kleiner und mittlerer Unternehmen, die in allen Bereichen sehr ähnlich waren

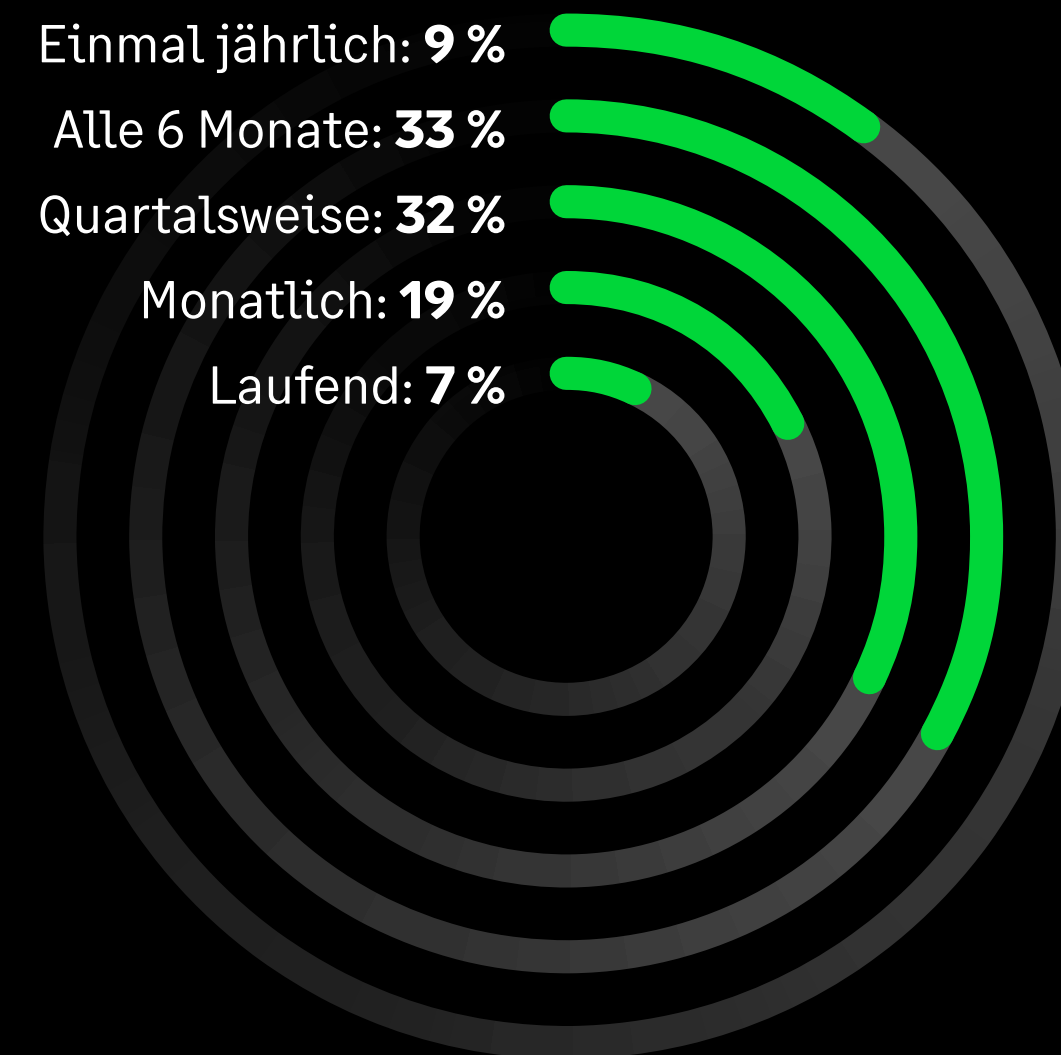
# Ist das Mitarbeiterjahresgespräch veraltet?

75 % von Unternehmen halten das jährliche Beurteilungsverfahren für überholt

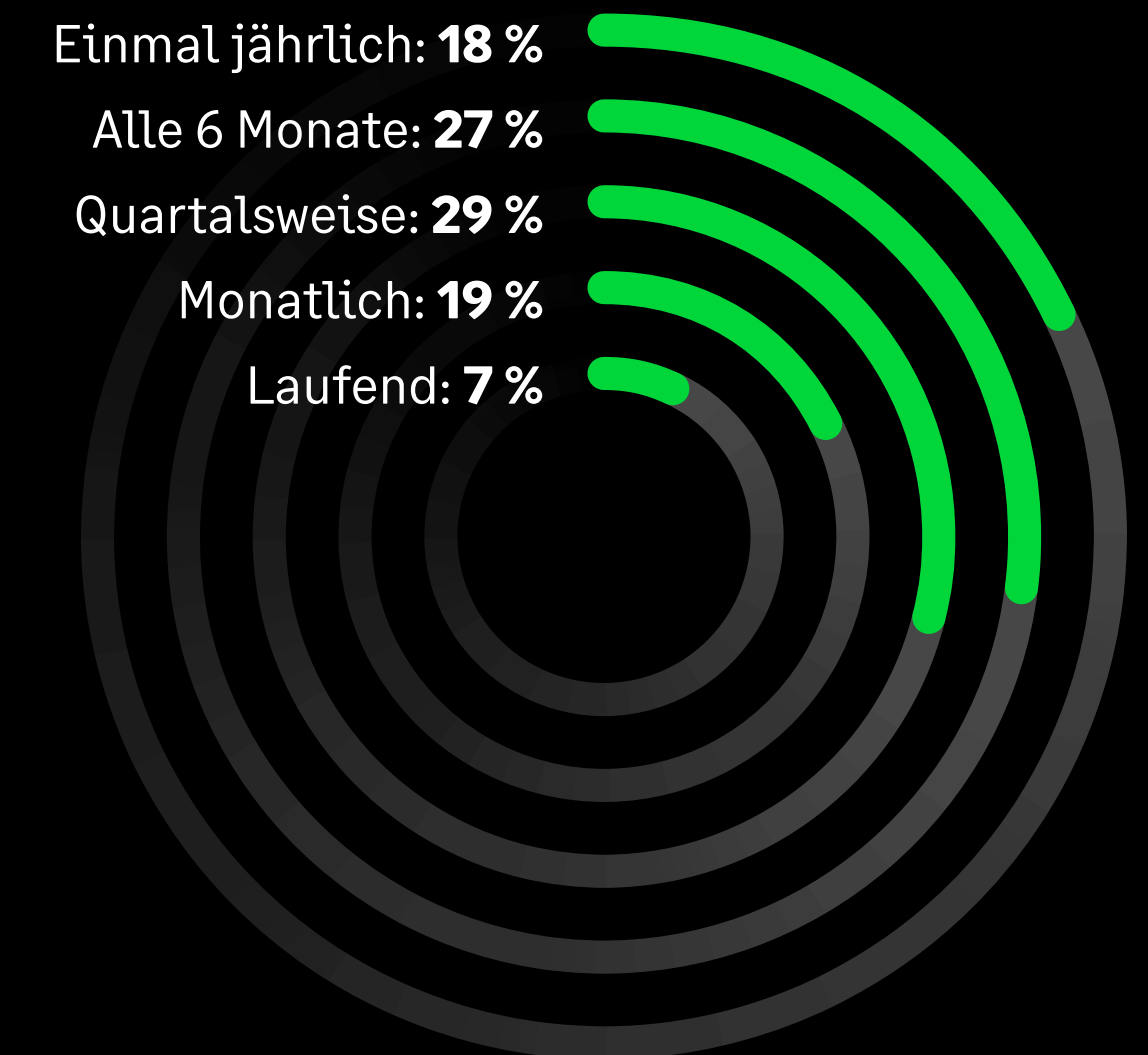


Gehaltsüberprüfungen finden häufiger statt als Gespräche über die berufliche Entwicklung

Wie oft finden in Ihrem Unternehmen Gespräche über die berufliche Entwicklung statt?



Wie oft finden in Ihrem Unternehmen Überprüfungen im Zusammenhang mit Vergütung und Beförderungen statt?



# Wie sieht die Zukunft aus?

Wir haben Personalverantwortliche gefragt, wie sie sich die Zukunft des Performance Management vorstellen

## Anpassung an die Unternehmensstrategie

Der Schwerpunkt wird weniger auf den geleisteten Arbeitsstunden, sondern mehr auf dem Business Outcome und Impact liegen

Die Ziele werden stärker auf Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) ausgerichtet sein

86 %

84 %

## Der HR-Ansatz

Das Mitarbeiterjahresgespräch wird durch laufende Gespräche ersetzt

Die HR-Abteilung wird deutlich weniger Zeit für das Performance Management aufwenden

82 %

63 %

## Performance Rankings

Leistungsbewertungen sollten abgeschafft werden

Das 9-Felder-Raster wird überflüssig

69 %

71 %

## Technologie

Feedback wird stärker automatisiert sein

Technologie wird das Performance Management in Unternehmen vollständig automatisieren

83 %

83 %

## Daten und Erkenntnisse

Es werden mehr und bessere Daten für das Performance Management genutzt

Das Performance Management wird objektiver

89 %

86 %

## Vergütung

Die Vergütung wird so gestaltet, dass Leistung deutlich stärker honoriert wird

Die Vergütung erfolgt zeitnah, z. B. bei Projektabschluss statt am Jahresende

86 %

84 %

# Das Performance Management muss effizienter werden

Auf die Frage nach dem Performance Management in ihrem Unternehmen heute ...

Nur 40 % sagten, ...

Flexibel

36 %

Zeitsparend für HR und Führungskräfte

39 %

Eine wirksame Methode, um leistungsstarke und leistungsschwache Mitarbeiter zu erkennen

43 %

Weniger als 30 % sagen, ...

29 %

das System wurde unter **Mitwirkung der Mitarbeiter und Führungskräfte** entwickelt

27 %

die **Unternehmensziele oder-werte** haben bei der Nutzung eine Rolle gespielt

Wir haben gefragt, was getan werden muss

„Schlankere Prozesse wären eine große Hilfe.“

**CEO, Finanzdienstleistungen, Großbritannien**

„Ich möchte die Mitarbeiter stärker einbinden und sie in den Prozess einbeziehen.“

**Personalleitung, Professional Services, USA**

„Einen offenen, ehrlichen und kontinuierlichen Dialog führen, der Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dass sie gehört werden, und verstehen, wie sie ihr künftiges Handeln am besten mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen.“

**CFO, Finanzdienstleistungen, Großbritannien**

# Performance Management muss gerechter werden

Auf die Frage nach dem Performance Management in ihrem Unternehmen heute ...

Nur 40 % sagen, es ist ...

Effektiv bei der Förderung von Gerechtigkeit

41%

Individuell auf die Ziele und Stärken der Mitarbeiter abgestimmt

41%

Wertvoll für die Beurteilung der individuellen Leistung

44%

Nur 1 von 4 sagt

**26 %** enthält einen **unternehmensweit einheitlichen Ansatz**

**26 %** integriert **persönliche Ziele der Mitarbeiter**

Wir haben gefragt, wie sie das Problem lösen wollen

*„Außergewöhnliche Talente erkennen und belohnen.“*

**CEO, Finanzdienstleistungen, USA**

*„Mehr persönliche Gespräche.“*

**HR-Leitung, Versicherung, Deutschland**

*„Einführung neuer Instrumente und Techniken zur Analyse der Mitarbeiter auf individueller Ebene.“*

**CEO, Technologie, USA**

# Leistungsgespräche müssen häufiger werden

## Auf die Frage nach dem Performance Management in ihrem Unternehmen heute ...

**40 %** sagen, dass allgemeine Entwicklungsgespräche und Gespräche über Gehalt und Beförderung nicht öfter als zweimal im Jahr stattfinden.

Allgemeine Entwicklungsgespräche

42 %

Gespräche über Gehalt und Beförderung

45 %

## Nur 1 von 4 sagt

**26 %** ihr Unternehmen **sammelt kontinuierlich Feedback** zur Leistung

## Wir haben gefragt, was getan werden muss

*„Sie müssen die Leistung jedes Einzelnen monatlich oder wöchentlich überprüfen.“*

**Personalleitung, Professional Services, SA**

*„Ich glaube, das Performance Management kann durch regelmäßige Review-Gespräche in jedem Quartal auf der Grundlage der gestellten Aufgaben verbessert werden.“*

**CTO, Telekommunikation, SA**

*„Sie sollten häufiger stattfinden, denn einmal im Jahr ist eine lange Zeit für Verbesserungen, vor allem, wenn sich die Technik so häufig ändert.“*

**Personalleitung, Professional Services, SA**

# Es sind eindeutige Erwartungen und Leistungsindikatoren erforderlich, um Klarheit zu schaffen

Auf die Frage nach dem Performance Management in ihrem Unternehmen heute ...

Nur 40 % sagen, ...

In Gesprächen über das Leistungsmanagement werden klare Erwartungen formuliert



Sie nutzen Leistungsindikatoren für die Nachfolgeplanung



Nur 1 von 4 sagt ...

**26 %** beinhaltet spezifisches Feedback zu den vorgegebenen Zielen

**25 %** nutzt eine Plattform für Bewertungen

Wir haben gefragt, was getan werden muss

*„Klare Erwartungen an Verhalten und Leistung stellen und erläutern, wie Erfolg gemessen wird.“*

**CFO, Finanzdienstleistungen, Großbritannien**

*„Eine unternehmensweite Plattform nutzen, auf der die persönlichen Leistungsziele und Verantwortlichkeiten klar festgelegt und leicht rückzuverfolgen sind.“*

**Personalleitung, Technologie, SA**

# Performance Management in Zukunft im Vergleich zur heutigen Realität

## Zukunft

8 von 10 sagen für die Zukunft:

- 81 %** Feedback wird stärker automatisiert sein
- 82 %** Die Vergütung erfolgt zeitnah, z. B. bei Projektabschluss statt am Jahresende
- 79 %** Das Mitarbeiterjahresgespräch wird durch laufende Gespräche ersetzt
- 82 %** Der Schwerpunkt liegt weniger auf den geleisteten Arbeitsstunden, sondern vielmehr auf dem Business Output und Impact

Sage



## Realität

In der Realität ist es jedoch so, dass 7 von 10 Unternehmen ...

- 76 %** ... keine automatisierte Datenerfassung und -analyse rund um die Leistung nutzen
- 74 %** ... geben nicht das ganze Jahr über kontinuierlich Feedback
- 74 %** ... führen keine Kompetenzbewertungen durch (in Bezug auf die wichtigsten beruflichen Fähigkeiten)



# Das Performance Management muss gerechter und individueller werden

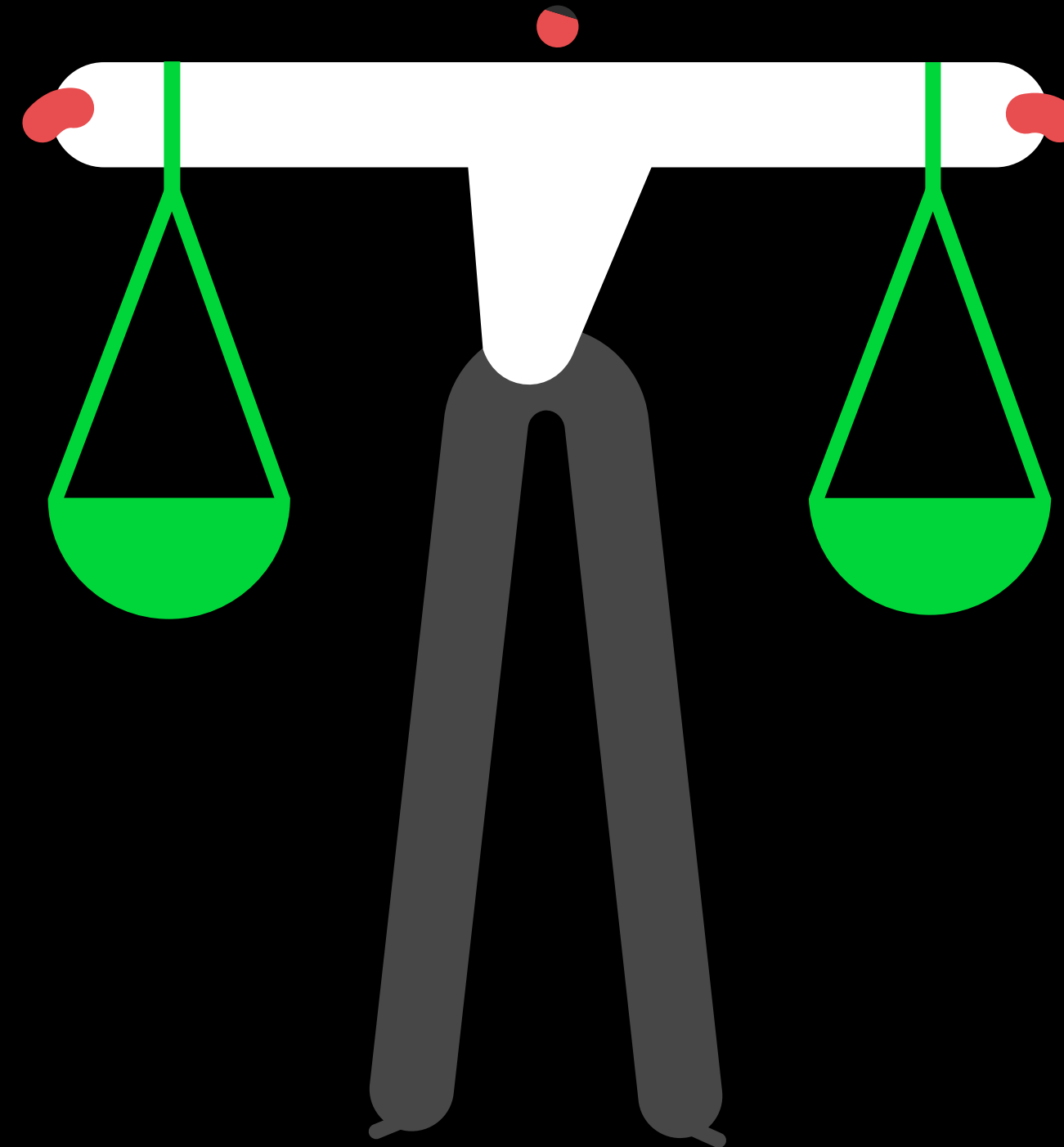
## Zukunft

8 von 10 sagen für die Zukunft:

**83 %** Die Ziele werden fairer

**83 %** Das Performance Management wird objektiver

**83 %** Ziele werden sowohl persönlich als auch beruflich sein



## Realität

In der Realität ist es jedoch so, dass 7 von 10 Unternehmen ...

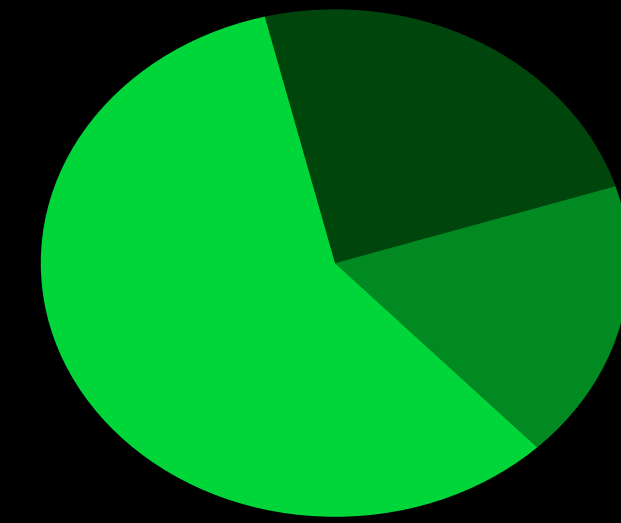
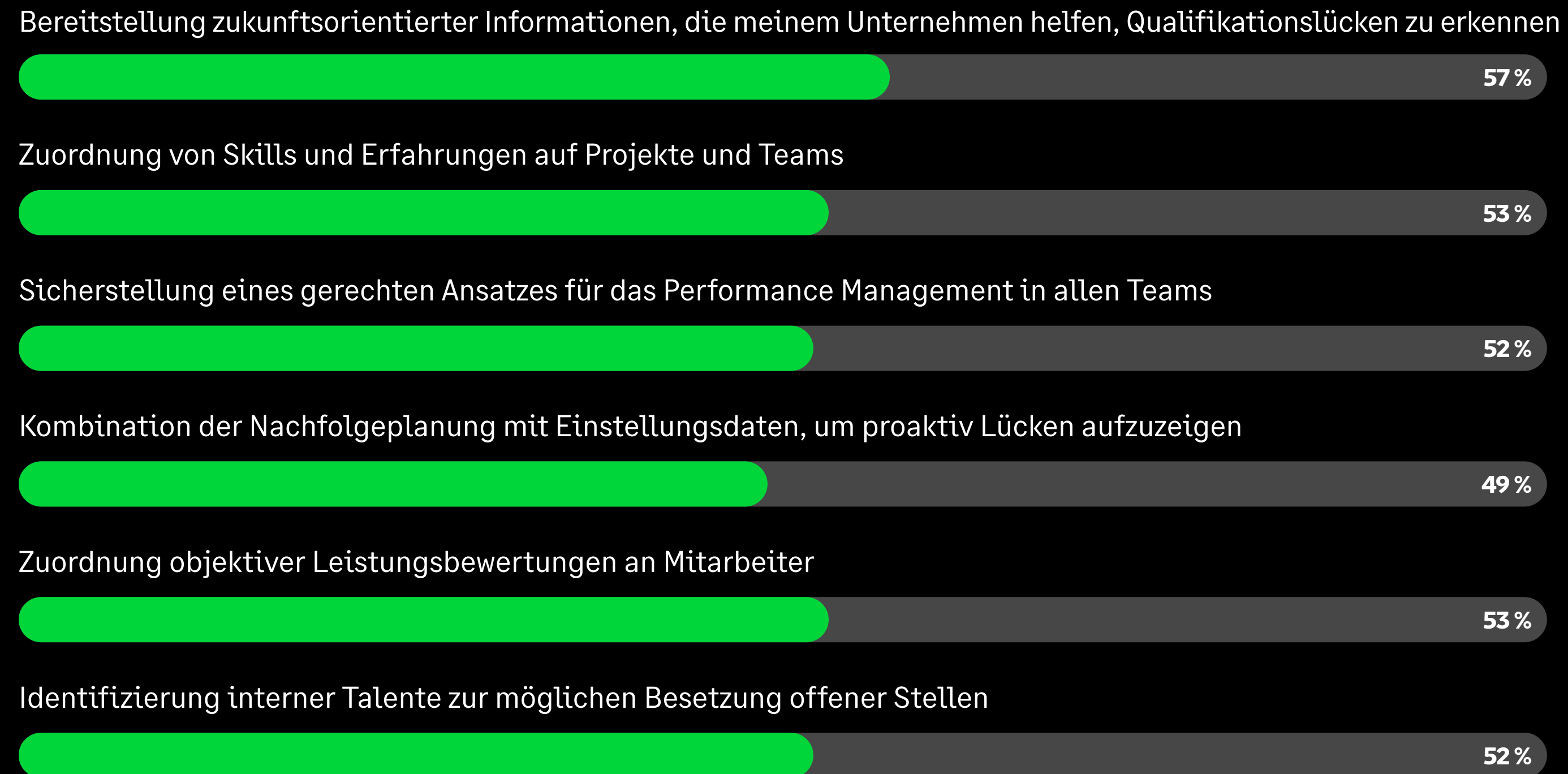
**74 %** ... keinen unternehmensweit einheitlichen Ansatz haben

**74 %** ... kein auf Ziele ausgerichtetes Feedback geben

**74 %** ... keine persönlichen Ziele der Mitarbeiter einbeziehen

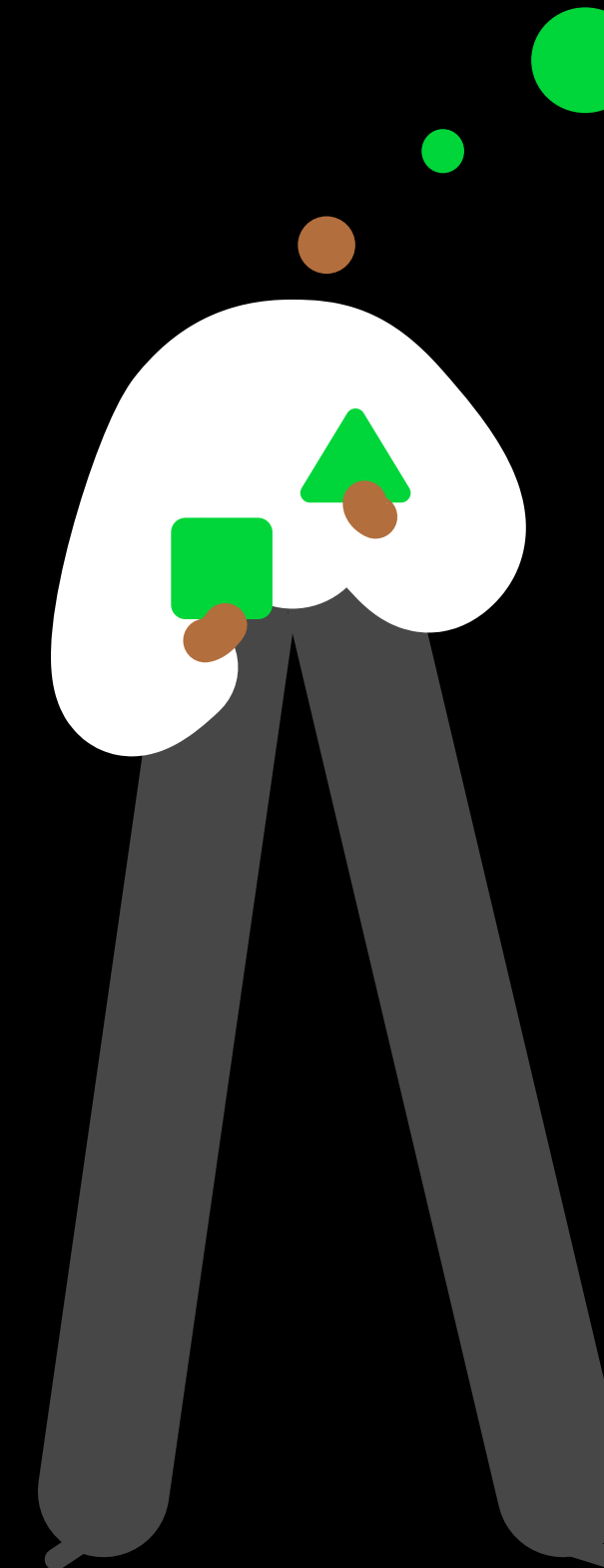
# Die Rolle der Daten

## Personalverantwortliche sagen, dass sie Daten nutzen für:



86 %

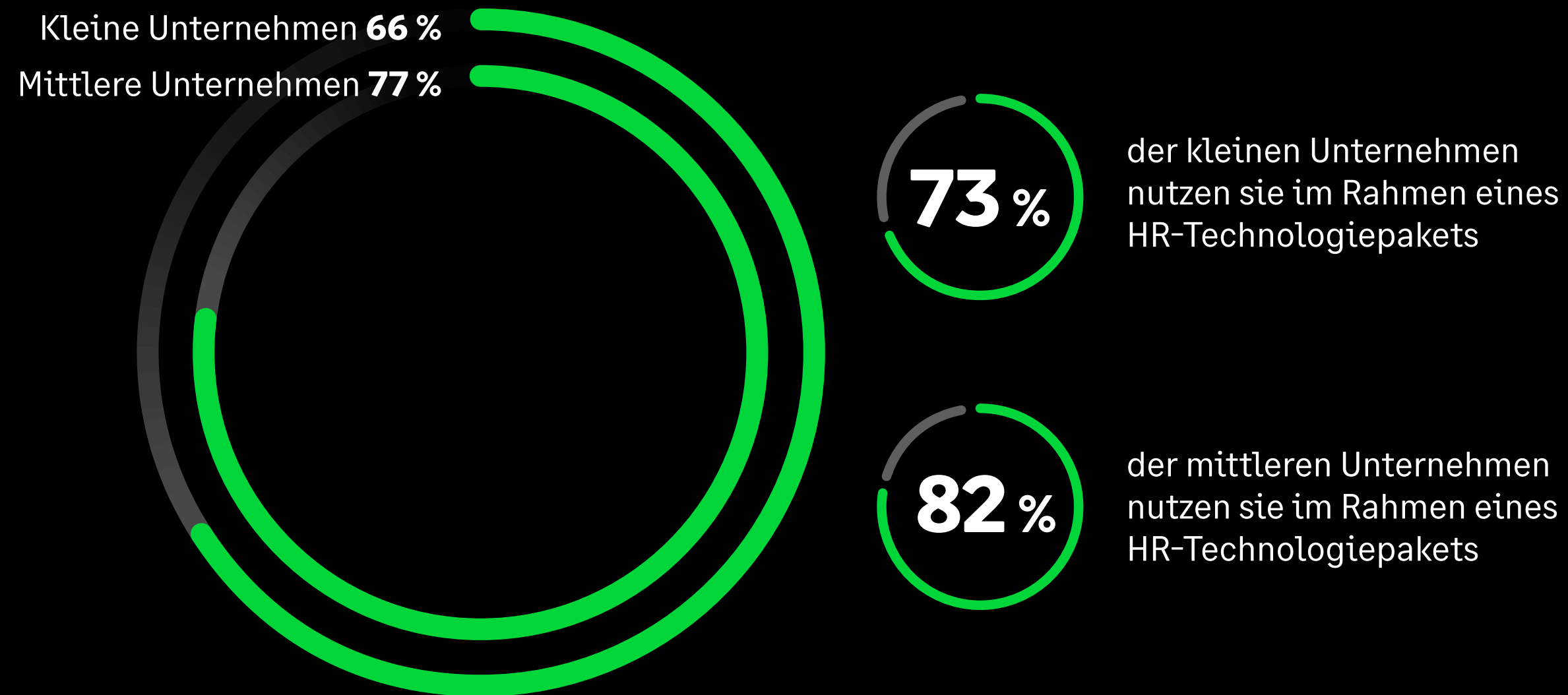
der Unternehmen glauben, dass Daten in Zukunft für das Performance Management genutzt werden



# Die Rolle von Technologie

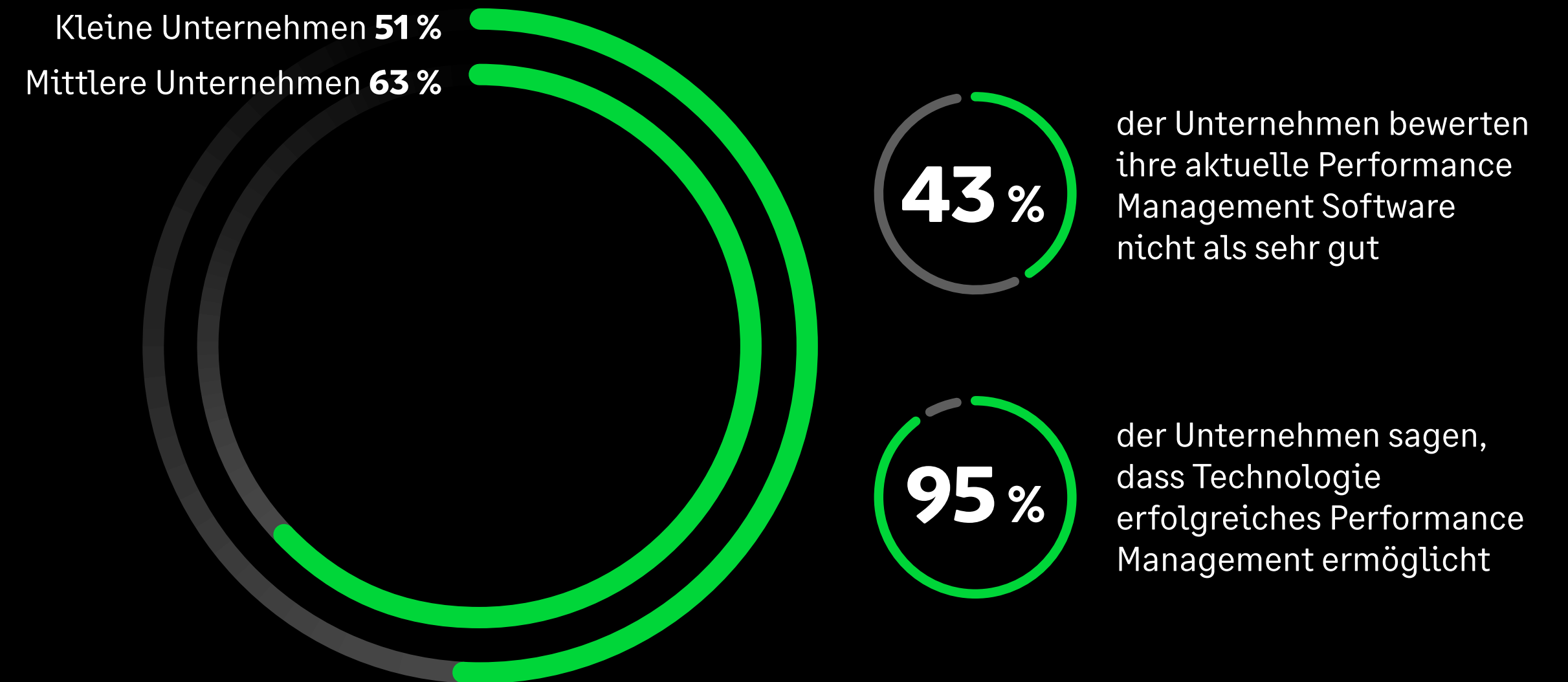
## Die Verbreitung von HR-Technologie heute

Wie viele kleine (50–250 Beschäftigte) und mittlere (250–2.000 Beschäftigte) Unternehmen nutzen derzeit eine Technologie für ihr Performance Management?



## Verbesserungspotenzial

Wie viele kleine (50–250 Beschäftigte) und mittlere (250–2000 Beschäftigte) Unternehmen bewerten ihre aktuelle Technologie als sehr gut?



Nehmen Sie das Performance Management in Ihrem Unternehmen unter die Lupe

# Was bedeuten die Ergebnisse für Personalverantwortliche und Führungskräfte?

Die nächsten sechs Schritte für Personalverantwortliche und Führungskräfte, die heute ihr Performance Management verbessern möchten.

01

## **Automatisierung der Performance Management Prozesse**

89 % der Personalverantwortlichen glauben, dass sie in Zukunft vollständig automatisiert sein werden, sodass die Personalabteilung weniger Zeit für die Verwaltung aufwenden muss.

02

## **Faire Entscheidungen basierend auf Erkenntnissen**

86 % der Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass das Performance Management in Zukunft objektiver sein wird.

03

## **Das Feedback in den Mittelpunkt des Handelns stellen**

Weniger als 30 % der Personalverantwortlichen geben an, dass sich das Performance Management auf Feedback von Mitarbeitern und Vorgesetzten stützt.

04

## **Performance Management gerechter machen**

Nur 43 % der Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass ihr aktueller Ansatz gerecht ist.

05

## **Führungskräfte unterstützen**

Führungskräfte müssen unterstützt werden, um häufigere Gespräche und klare Erwartungen umzusetzen.

06

## **Leistung in die Nachfolgeplanung mit einbeziehen**

Nur 37 % der Unternehmen nutzen heute Leistungsindikatoren für die Nachfolgeplanung.



[www.sagedpw.at](http://www.sagedpw.at)



Sage

©2023 The Sage Group plc oder ihre Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten. Sage, Sage-Logos, Sage-Produkt- und Leistungsbezeichnungen, die hier erwähnt werden, sind Marken von Sage Global Servicecs Limited oder ihren Lizenzgebern. Sämtliche weiteren Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. WF 2304598.