



Kienbaum Studie

Performance Management: Hebel zu mehr Chancengleichheit

Leading by #WePowerment

Performance Management: Hebel zu mehr Chancengleichheit

Vorwort & Zusammenfassung

Nachdem wir uns im Rahmen den vergangenen Performance Management Studien bereits mit der Wirksamkeit der Leistungssteuerung (2020) und dem Umsetzungserfolg (2021) beschäftigt haben, nehmen wir 2022 ein brandaktuelles Thema in den Fokus: Chancengleichheit als zentraler Hebel des Performance Managements. Damit steht für uns die Frage im Vordergrund, was Unternehmen im Bereich des Performance Managements tun können, um allen Mitarbeitenden die gleichen Möglichkeiten zu Partizipation, Wachstum und Entwicklung zu geben. Wir widmen uns zudem der wachsenden Bedeutung der Chancengleichheit für den Unternehmenserfolg, sowie in der Implementierung auftretenden Fragen und Kontroversen, die den Umsetzungserfolg von entsprechenden Maßnahmen betreffen.

Chancengleichheit bedeutet für uns in diesem Zusammenhang, dass alle Mitarbeitenden eines Unternehmens die gleichen Chancen auf Karriere, Entwicklung, Anerkennung und weitere, mit dem Performance Management in Zusammenhang stehenden monetären und nicht monetären Belohnungen und Benefits erhalten. Dies gilt unabhängig von unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, zu denen insbesondere soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Herkunft zählen.

Die bisherige, im weiteren Verlauf dieser Studie zitierte Literatur wie auch die hier berichteten Studienergebnisse zeigen dabei eine immens hohe Bedeutung der Chancengleichheit nicht nur für die Mitarbeitendenzufriedenheit und die Arbeitgeberattraktivität, sondern ebenfalls für den (finanziellen) Unternehmenserfolg insgesamt.

Dabei haben viele Unternehmen die steigende Bedeutung der Chancengleichheit bereits erkannt und ergreifen zahlreiche Maßnahmen, um diese zu fördern: Von der Verankerung in der Unternehmensstrategie über die Schulung von Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Biases bis hin zur Barrierefreiheit der Arbeitsumgebung.

Es war uns in diesem Jahr insbesondere ein Anliegen, das Thema Chancengleichheit nicht nur aus einer Unternehmensperspektive zu betrachten, sondern auch diejenigen zu befragen, die direkt von Performance Management Maßnahmen und ihren Auswirkungen betroffen sind: die Mitarbeitenden. Eine Gegenüberstellung der wahrgenommenen Chancengleichheit aus ihrer Sicht im Vergleich zu den Unternehmen gibt spannende Einblicke in die Diskrepanz der Wahrnehmungen, deckt mögliche Biases auf und zeigt weiteren Raum für Verbesserungen.

Entlang des Kienbaum Performance Management Modells mit den vier Bestandteilen **Leistungsdefinition, Leistungsmessung/-beurteilung, Leistungssteuerung und Leistungskonsequenzen** zeigen sich dabei folgende Key Findings:

- Chancengleichheit wird in den befragten Unternehmen im DACH-Raum als hoch wahrgenommen, es besteht jedoch eine Diskrepanz zwischen der berichteten Chancengleichheit der Unternehmen selbst und der Wahrnehmung der Mitarbeitenden.
- Chancengleichheit lohnt sich – chancengleiche Unternehmen bestätigen beispielsweise mehr Innovationsstärke, eine höhere Arbeitgeberattraktivität und auch eine höhere Rentabilität.
- Das Performance Management kann entlang seiner vier Bausteine Leistungsdefinition, Leistungsmessung und -beurteilung, Leistungssteuerung und Leistungskonsequenzen signifikant zu mehr wahrgenommener Chancengleichheit beitragen.
- Unter dem Aspekt der Chancengleichheit kann ein Review des Performance Management Systems, sowie seiner Prozesse und Instrumente Schmerzpunkte aufzeigen und mit oftmals geringem Aufwand Verbesserungspotenziale sichtbar machen.

Wir danken allen Unternehmen und Mitarbeitenden, die an der Studie teilgenommen und damit maßgeblich zu den spannenden und wegweisenden Ergebnissen beigetragen haben.

1. Einleitung

Für Unternehmen gewinnt Nachhaltigkeit und insbesondere Chancengleichheit immer stärker an Bedeutung

Nachhaltigkeit und Unternehmensführung

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Sei es der Kampf gegen den Klimawandel und die Fridays for Future Bewegung, der Umweltschutz und die Forderung nach nachhaltigeren Alternativen für Verpackungen, oder die Diskussion um die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen und daran anknüpfende politische und ethische Entscheidungen: In 2022 führt kein Weg daran vorbei, sich mit Konzepten, Ideen und Maßnahmen für eine nachhaltigere Lebensweise auseinanderzusetzen.

Doch nicht nur im Rahmen von Umweltfaktoren, sondern auch im sozialen und unternehmerischen Kontext erfährt das Thema Nachhaltigkeit eine immer zentralere Bedeutung. Dabei zeigen sich im Rah-

men der ESG-Kriterien (**E**nvironmental, **S**ocial, **G**overnance, siehe Abbildung 1) immer stärkere Forderungen nach Fairness und Sicherheit am Arbeitsplatz, sowie einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung. Die Berücksichtigung dessen beobachten wir bereits seit einigen Jahren beispielsweise speziell in der Vorstandsvergütung:

Im Hinblick auf die Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) wurde auch das Aktiengesetz nach § 87 Abs. 1 Satz 2 angepasst, der nunmehr für Vorstandsvergütungssysteme in börsennotierten Gesellschaften auch eine Ausrichtung auf die „nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft“ hin fordert.

Environmental	Social	Governance
 Förderung von erneuerbaren Energien	 Arbeitsrechte global einhalten	 Korruption und Bestechung entgegenwirken
 Umgang mit Energie und Rohstoffen effizienter gestalten	 Arbeitssicherheit mit hohen Standards sicherstellen	 Angemessene, transparente und auf nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtete Vorstandsvergütung
 Ausstoß von CO₂-Emissionen reduzieren	 Diskriminierung vermeiden	 Stärkung der Aktionärsrechte
 Umweltverträgliche Produktion und Produkte	 Faire Bedingungen für Arbeitnehmer:innen	
	 Versammlungs- und Gewerkschaftsfreiheit	

Abbildung 1: Überblick über die ESG-Kriterien

Und auch Investor:innen und Stimmrechtsberater:innen fordern mehr und mehr die Abbildung von Nachhaltigkeit in den Vergütungssystemen, wie unsere Kollegen Dr. Maximilian Schmidt und Dr. Sebastian Pacher bereits in ihrem Beitrag „ESG-Leistungskriterien in der Vorstandsvergütung“ (Zeitschrift für Corporate Governance, 03/2022) bemerkten. Die von der UN definierten, etwas breiter gefassten Nachhaltigkeitskriterien bedienen sich sogar explizit des Begriffes der Gleichheit zwischen Geschlechtern und im globalen, sozioökonomischen Vergleich.

Nachhaltigkeit umfasst somit alle Maßnahmen, die darauf abzielen, unseren Planeten und das soziale Miteinander lebenswert, fair, sicher und auch langfristig erfolgreich zu gestalten – und das auch bezogen auf Unternehmens- und insbesondere die dortigen People-Prozesse.

Dabei rückt das Thema nicht nur durch seine politische und gesellschaftliche Bedeutung, sondern auch durch seine

unternehmerische Relevanz in den Fokus. Bereits frühere Studien weisen auf ein systematisches Diversity Management als Wettbewerbsvorteil hin (Krell & Sieben, 2011), zeigen einen höheren Erfolg diverser Teams (Forbes, 2017) und sogar eine höhere Unternehmensperformance bei höherer (Chancen-) Gleichheit (Forbes, 2020). In Zeiten einer Knappheit von Talenten und High Potentials können es sich Unternehmen regelrecht nicht mehr leisten, mögliche Top-Performer:innen durch systematisch verwehrt Aufstiegschancen oder eine klare Ungleichbehandlung zu verlieren.



Performance Management als Hebel zu mehr Chancengleichheit

Somit besteht nicht nur ein starker gesellschaftlicher Druck auf Unternehmen, ihre Ausrichtung und Prozesse im Hinblick auf Vielfalt, Diskriminierungsfreiheit und Chancengleichheit zu überprüfen, sondern auch ein hohes Eigeninteresse für den zukünftigen Erfolg. Aus diesem Grund ergreifen bereits heute viele Unternehmen entsprechende Maßnahmen, um die Chancengleichheit zu fördern. Viele dieser Maßnahmen mögen bekannt erscheinen – wie etwa der Fokus auf den Gender Pay Gap oder Konzepte der Barrierefreiheit. Andere hingegen mögen weniger offensichtlich erscheinen, bergen aber viel Potenzial. Hierzu zählt auch das Performance Management, welches bislang zwar nicht im Fokus der Debatte steht, aber ein wirksamer Hebel sein kann, um Leistung fairer, chancengleicher und diskriminierungsfreier zu definieren, zu messen und Konsequenzen abzuleiten, um allen Mitarbeitenden gleichermaßen Karriere, Entwicklung und Erfolg zu ermöglichen.

Die besondere Bedeutung des Performance Managements ist in Deutschland sogar gesetzlich verankert: Nach § 2 Absatz 1 und § 7 Absatz 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes darf es beispielsweise keine Diskriminierung beim beruflichen Aufstieg geben – welcher allgemein häufig an die Leistungsbeurteilung geknüpft ist. Auch frühere Studien haben bereits vor über 20 Jahren die Bedeutung des Performance Managements für Diversity und Gleichheit beschrieben (Cox & Blake, 1991; Bell & Nkomo, 2001). Poon (2004) stellte höhere Fluktuationsraten fest, wenn

Mitarbeitende das Gefühl hatten, dass ihre Leistungsbewertung von der Voreingenommenheit der Beurteilenden beeinflusst war. Grund und Przemeczek (2012) fanden einen Zusammenhang einer nicht-diskriminierungsfreien Leistungsbeurteilung und der resultierenden Arbeitsmoral der Mitarbeitenden, und Sharma (2016) fasste in ihren Ausführungen die Rolle des Performance Managements für Diversität und Gleichheit zusammen und wies dabei besonders auf die problematische, potenziell Diskriminierung fördernde Rolle der Bewertenden im Rahmen der Evaluation von Leistung hin.

Auch unsere Projekterfahrungen und Ergebnisse aus Mitarbeitendenbefragungen und Engagement Surveys lassen darauf schließen, dass wesentliche Aspekte der Konstruktion des Performance Management Systems und speziell die wahrgenommene Voreingenommenheit von Beurteilenden hinsichtlich bestimmter soziodemografischer Merkmale zu einer hohen Unzufriedenheit unter Mitarbeitenden beitragen. Dabei zeigt die Erfahrung, dass insbesondere eindimensionale Beurteilungen sowie ein geringer Standardisierungsgrad in Prozess, Entscheidung und Instrumenten die berichtete Ungleichheit steigert und sogar (innere) Kündigungen, ein geringeres Engagement und eine geringere Arbeitsleistung zur Folge haben kann. Um diesen empirischen Ergebnissen und unseren Erfahrungen aus der Praxis auf den Grund zu gehen, haben wir die Fokusstudie Performance Management 2022 aufgesetzt, welche sich insbesondere mit folgenden Fragestellungen befasste: (siehe Folgeseite)

- Wie wird die **Chancengleichheit** in Unternehmen im DACH-Raum grundsätzlich wahrgenommen?
- Welche **Maßnahmen** ergreifen die Unternehmen bereits, um die Chancengleichheit zu steigern?
- Und insbesondere: Welchen Beitrag kann die **Ausgestaltung des Performance Managements** in Leistungsdefinition, Leistungsmessung und -beurteilung, Leistungssteuerung sowie Leistungskonsequenzen zu einer stärkeren Chancengleichheit leisten?



2. Die Studie: Vorgehensweise und Methoden

Zur Beantwortung der Fragestellung haben wir Unternehmen und Mitarbeitende befragt

Stichprobe

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben wir in der ersten Jahreshälfte 2022 die Antworten von etwa 170 Unternehmen und zusätzlich 550 Mitarbeitenden aus verschiedenen Branchen zu ihrem Unternehmenserfolg, zur wahrgenommenen Chancengleichheit, bestehenden und angestrebten Maßnahmen sowie zur Ausgestaltung des Performance Managements ausgewertet. Eine detaillierte Beschreibung der Stichprobe und der Inhalte der Befragung finden Sie im Anhang.

Definition Chancengleichheit

Zur sauberen Abgrenzung des Konstruktes beschränkt sich diese Studie auf den Begriff der Chancengleichheit, welchen wir wie folgt definiert haben:

„Der Begriff Chancengleichheit meint die Förderung gleicher Chancen und Möglichkeiten, unabhängig von unterschiedlichen Ausgangsbedingungen. Die Förderung von Chancengleichheit im Unternehmenskontext bezieht sich somit auf die Frage, was Organisationen tun können, um gleiche Chancen für Mitarbeitende, unabhängig von unveränderlichen soziodemografischen Merkmalen (wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, Religion, sexueller Orientierung, Ethnie etc.) und Rahmenbedingungen zu schaffen.“

Chancengleichheit bezieht sich damit ausschließlich auf die förderlichen Rahmenbedingungen, die geschaffen werden, um jeder/m die gleichen Möglichkeiten zu

bieten, im Unternehmen gleichermaßen erfolgreich zu sein. Es meint damit explizit nicht verwandte Konstrukte wie die Diskriminierungsfreiheit (= Abschaffung von hinderlichen Strukturen), die qua Gesetz in jedem Unternehmen garantiert sein muss, oder die Gleichheit (= gleiche Chancen führen zum gleichen Ergebnis).

Kienbaum Performance Management Modell als Ordnungsrahmen der Studie

Zur Erfassung des Zusammenhangs von verschiedenen Komponenten des Performance Managements und Chancengleichheit bedienen wir uns des Kienbaum Ordnungsrahmens von Performance Management Systemen (Abbildung 2).

Im Rahmen der Leistungsdefinition betrachten wir dabei, wie Leistungserwartungen in Unternehmen definiert und operationalisiert werden. Die Leistungsmessung und -beurteilung beschäftigt sich mit den Inputfaktoren, den Beurteilenden sowie den eingesetzten Instrumenten, um Leistung zu messen und zu einer Gesamtbeurteilung zu gelangen. Leistungssteuerung umfasst für uns alle Parameter, die mit dem Jahresprozess und seiner Governance, sowie den Zusammenarbeits- und Entscheidendenstrukturen zusammenhängen. Schlussendlich bilden die Leistungskonsequenzen alle denkbaren, aus der Leistungsbeurteilung abgeleiteten Maßnahmen wie Entwicklung, Talent- und Nachfolgemanagement, Karriereentscheidungen sowie Vergütung ab.

In der folgenden Studie haben wir den Zusammenhang jedes Bausteins und darin enthaltener Ausgestaltungsvarianten mit

der wahrgenommenen Chancengleichheit im Unternehmen untersucht.

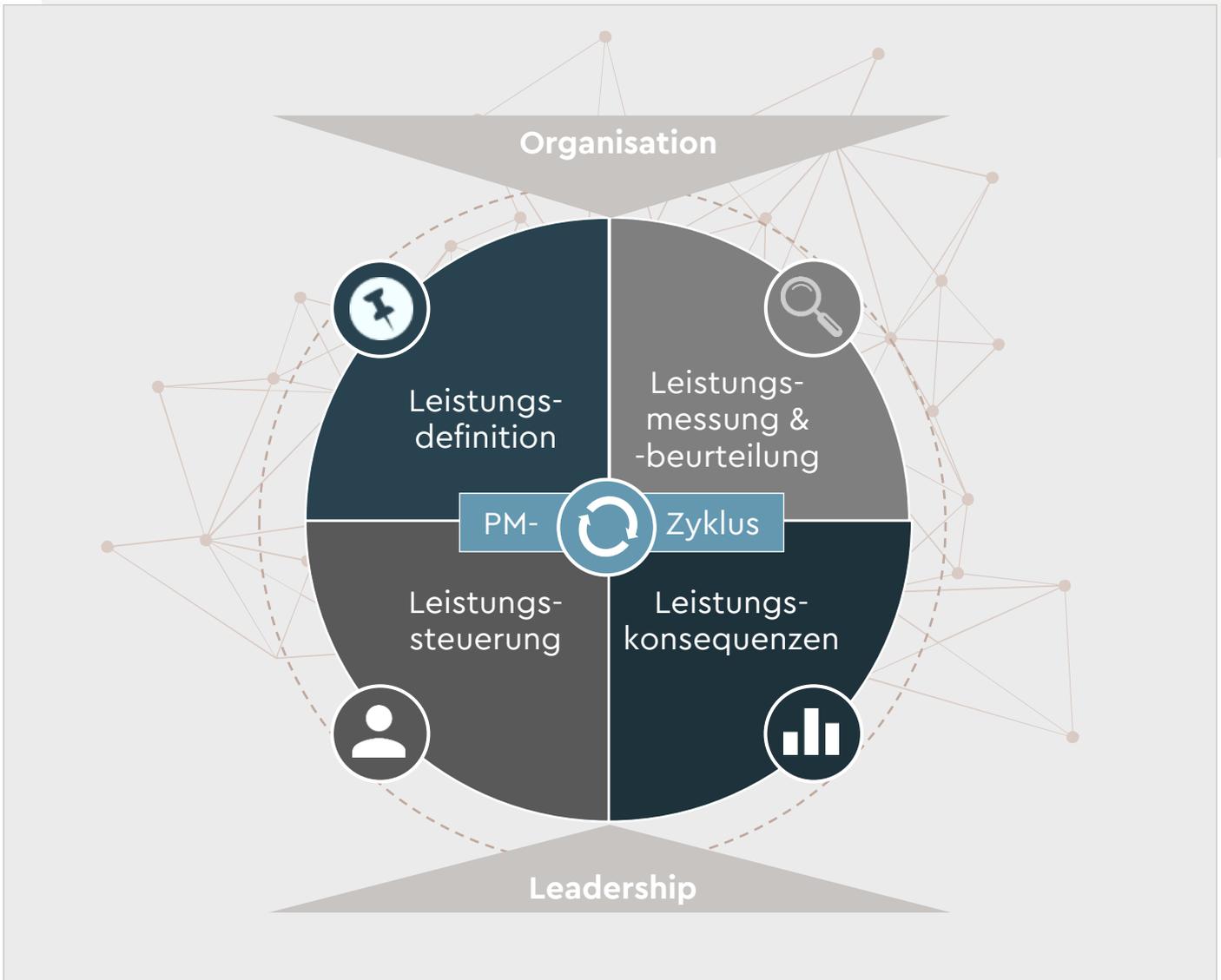


Abbildung 2: Kienbaum Performance Management Modell

Unternehmenserfolg

Zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs haben wir neun Kriterien ins Auge gefasst, welche den Erfolg aus verschiedenen monetären sowie nicht-monetären Perspektiven betrachten:

- Umsatzwachstum
- Ertragslage
- Innovationskraft
- Rentabilität
- Agilität in den Organisations- und Führungsstrukturen
- Attraktivität als Arbeitgeber:in
- Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Zufriedenheit der Kundschaft

3. Die Ergebnisse der Studie

Chancengleiche Unternehmen sind erfolgreicher, innovativer, attraktiver und haben zufriedener Mitarbeiter

Hohe wahrgenommene Chancengleichheit aus Unternehmenssicht

Die Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen zeigen eine hohe wahrgenommene Chancengleichheit (siehe Abbildung 3). Durchschnittlich stimmen 81 Prozent der befragten Unternehmen den Aussagen zu Chancengleichheit eher oder voll zu. Dennoch scheint es einige Unternehmen zu geben, in denen Mitarbeitende wegen

einer wahrgenommenen Benachteiligung aufgrund ihrer soziodemografischen Merkmale das Unternehmen sogar verlassen haben (4 Prozent). Auch wird eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Mitarbeitenden-Ebene und dem Führungskreis sichtbar: 14 Prozent der Befragten haben das Gefühl, dass Chancengleichheit auf den Führungsebenen nicht gleichermaßen gefördert und gelebt wird.

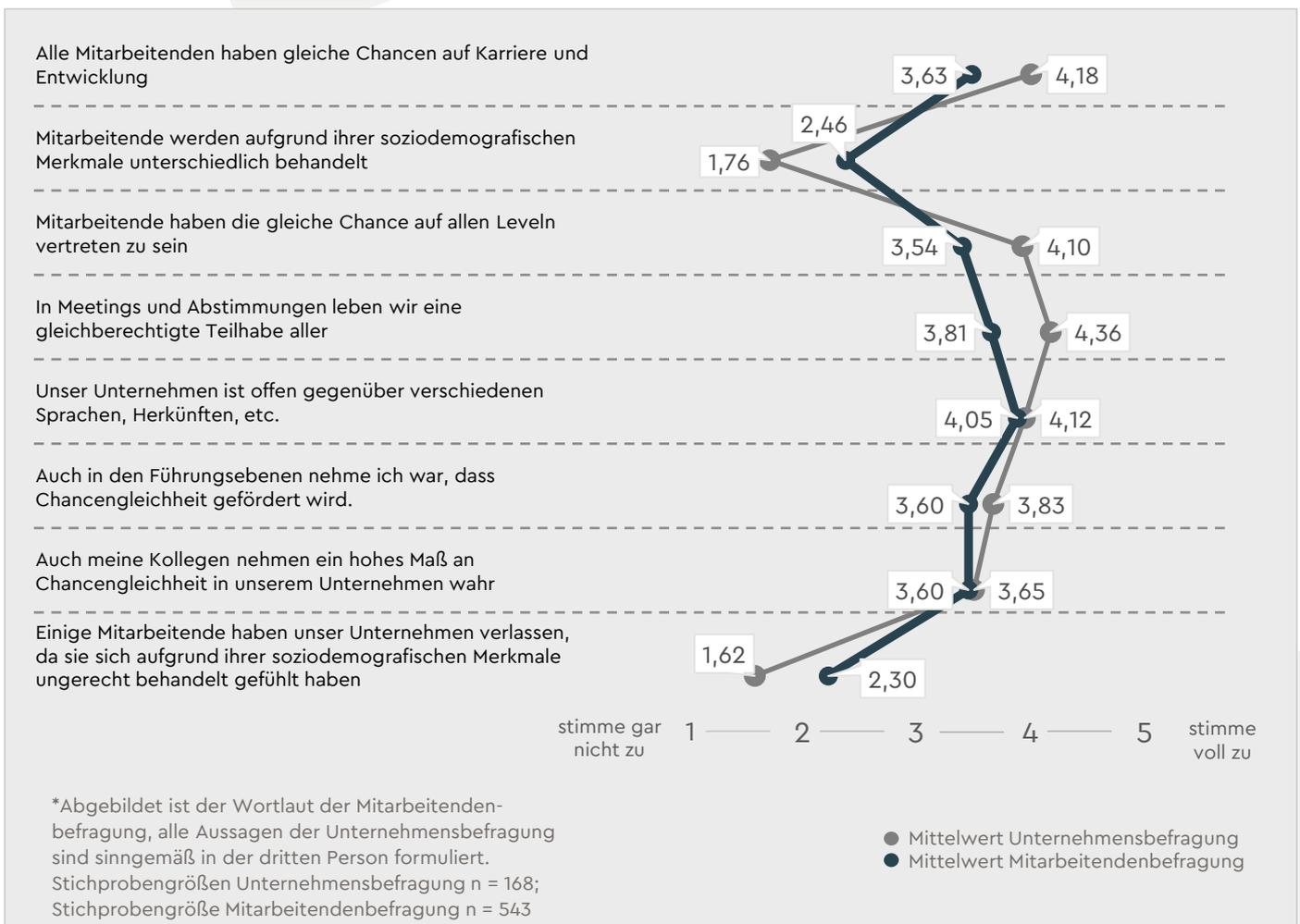


Abbildung 3: Wahrgenommene Chancengleichheit aus Unternehmens- und Mitarbeitendensicht

Bei den beschriebenen Ergebnissen ist zu beachten, dass es sich um eine Selbstausskunft der Unternehmen/der HR-Verantwortlichen handelt. Sozial erwünschte Antworten und ein bewusstes oder unbewusstes Beschönigen der tatsächlichen Chancengleichheit im Unternehmen kann daher nicht ausgeschlossen werden. Aus diesem Grund haben wir die gleichen Fragen auch 550 Mitarbeitenden gestellt – wobei tatsächlich eine signifikante Abweichung in der wahrgenommenen Chancengleichheit zu den Unternehmensergebnissen besteht. Während die

wahrgenommene Chancengleichheit in Bezug auf die Akzeptanz von Sprache und Herkunft nahezu übereinstimmt, ist das Antwortverhalten von Mitarbeitenden insbesondere dann deutlich von dem der Unternehmensvertreter:in/HR-Verantwortlichen verschieden, wenn harte Fakten wie die Ungleichbehandlung aufgrund von soziodemografischen Merkmalen thematisiert wird. Es scheint, als haben deutlich mehr Mitarbeitende bereits Ungleichheiten erlebt, als oftmals in Führungspositionen und bei HR-/Unternehmensverantwortlichen erwartet und wahrgenommen wird.



Erfolgsfaktor Chancengleichheit: Warum es sich lohnt!

Chancengleichheit ist kein Selbstzweck. Vielmehr müssen sich dazu ergriffene Maßnahmen für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden auch rentieren, sei es eher in Soft Facts wie Mitarbeitendenzufriedenheit oder Arbeitgeberattraktivität (welche indirekt zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen), oder in Hard Facts wie Wachstum und Innovationskraft. Die Ergebnisse unserer Studie legen eben dies nahe und bestärken damit die Bedeutsamkeit der Chancengleichheit und die Wichtigkeit für Unternehmen, ihre Prozesse vermehrt daran auszurichten.

So zeigt sich in den Ergebnissen ein signifikanter Zusammenhang der wahrgenommenen Chancengleichheit und dem Unternehmenserfolg. Dieser zeigt sich einerseits in den erwarteten People-Faktoren Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeitendenzufriedenheit, sowie der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Diese Faktoren sind in „chancengleichen“ Unternehmen unserer Stichprobe höher ausgeprägt. Darüber hinaus zeigen sich jedoch auch positive Effekte für die Unternehmensperformance aus wirtschaftlicher Sicht: Unternehmen mit höherer Chancengleichheit berichten ebenfalls eine stärkere Innovationskraft, Rentabilität und Agilität. Denkbar sind hier indirekte Wirkmechanismen über die Mitarbeitendenzufriedenheit und damit auch -produktivität und den positiven Einfluss eher entstehender Vielfalt in Teams, oder auch über eine höhere Arbeitgeberattraktivität chancengleicher Unternehmen, die am Markt die Top-Talente anziehen. Kurzum: Eine Investition in Chancengleichheit über zielgerichtete

Maßnahmen lohnt sich!

Wenn Chancengleichheit also eine solche hohe gesellschaftliche und politische Relevanz besitzt und zudem einen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zeigt – was können Unternehmen nun tun, um sich in diesem Bereich zu verbessern? Welche Maßnahmen und Ausgestaltungsvarianten von Unternehmens- und People-Prozessen tragen dazu bei, dass Mitarbeitende aller Gruppen sich gesehen, einbezogen und fair behandelt fühlen?

Performance Management und Chancengleichheit – Ausgestaltung in der Praxis

Für unsere Studie haben wir zur Beantwortung dieser Fragen insbesondere das Performance Management System unter die Lupe genommen.

Betrachten wir die in [Abbildung 2](#) aufgeführten Bausteine des Performance Managements und ihre Implikationen für Chancengleichheit, können tatsächlich für jeden Baustein signifikante Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Chancengleichheit gefunden werden. Dies spricht dafür, das Performance Management und seinen Einfluss auf Chancengleichheit ganzheitlich zu betrachten. Im Zusammenspiel und durch eine enge Verzahnung der einzelnen Komponenten und ihre Ausrichtung auf objektive, standardisierte und damit chancengleiche Prozesse können die größten Potenziale gehoben werden.

Entlang dieser Bausteine beschreiben wir im Folgenden die zentralen Ergebnisse der durchgeführten Studie.

Leistungsdefinition – nicht die Ausformulierung entscheidet, sondern die Umsetzung durch Fairness, Erreichbarkeit und Vergleichbarkeit

Ausgestaltung der Leistungsdefinition

Im Rahmen der Leistungsdefinition beschäftigte uns insbesondere die Frage, welche Formen und Operationalisierung von Leistungserwartungen mit einer höheren Chancengleichheit einhergehen. Uns interessierte, ob eher quantitative oder qualitative Kenngrößen und Beiträge, sowie eher kollektive oder individuell vereinbarte Ziele einen Zusammenhang mit der wahrgenommenen Chancengleichheit zeigen.

Deskriptiv zeigt sich zunächst das Bild, dass die meisten Unternehmen Leistung über quantitative Kenngrößen (69 Prozent) und qualitative Beiträge (77 Prozent) steuern. Kollektive und individuelle Ziele werden von ca. 50 Prozent der Unternehmen gleichermaßen zur Leistungsdefinition herangezogen (siehe dazu [Abbildung 4](#)). Interessanterweise achten nach eigener Angabe nur etwa 32 Prozent der Unternehmen explizit darauf, dass Zielvereinbarungen in ihren Anspannungsgraden abgestimmt sind. Dies ist ein Faktor, der erfahrungsgemäß oft zu unterschiedlichen Ambitionsleveln in den Zielvereinbarungen zwischen Personen/Führungskräften beiträgt, und somit Chancengleichheit regelrecht untergraben kann.

Der Zusammenhang von Leistungsdefinition und Chancengleichheit

In Bezug auf die Chancengleichheit scheint dann jedoch weniger die Form der Operationalisierung eine Rolle zu spielen – einen signifikanten Zusammenhang mit Chancengleichheit zeigt lediglich die Tatsache, dass Anforderungen an Beitrag und Ziele von Mitarbeitenden jeglichen Alters, Geschlechts, ethnischen Hintergrunds etc. erreicht werden können. Somit scheint viel mehr der Fokus auf die Fairness und Vergleichbarkeit, sowie die Schaffung von gleichberechtigten Möglichkeiten zur Erreichung der wie auch immer definierten Leistungserwartungen von Bedeutung zu sein. Dennoch: Werden individuelle Zielvereinbarungen genutzt, zeigen die

Ergebnisse der Befragung eine hohe Bedeutung der Abgestimmtheit in den Anspannungsgraden: Unternehmen, welche hier durch beispielsweise Quervergleiche gleiche Anforderungen zwischen Bereichen und Führungskräften sicherstellen, berichten eine signifikant höhere Chancengleichheit – was unsere bereits beschriebenen Projekterfahrungen wirkungsvoll untermauert. Der aktuell zu beobachtende Trend zu Kollektivierung variabler Vergütung zu Lasten individueller Ziele löst die Bedeutung des Quervergleichs und Abstimmung in der Leistungsdefinition mitnichten auf. Diese Anforderungen gelten natürlich ebenso für die individuelle Leistungs- bzw. Kompetenzbeurteilung, wie wir später näher erläutern werden.

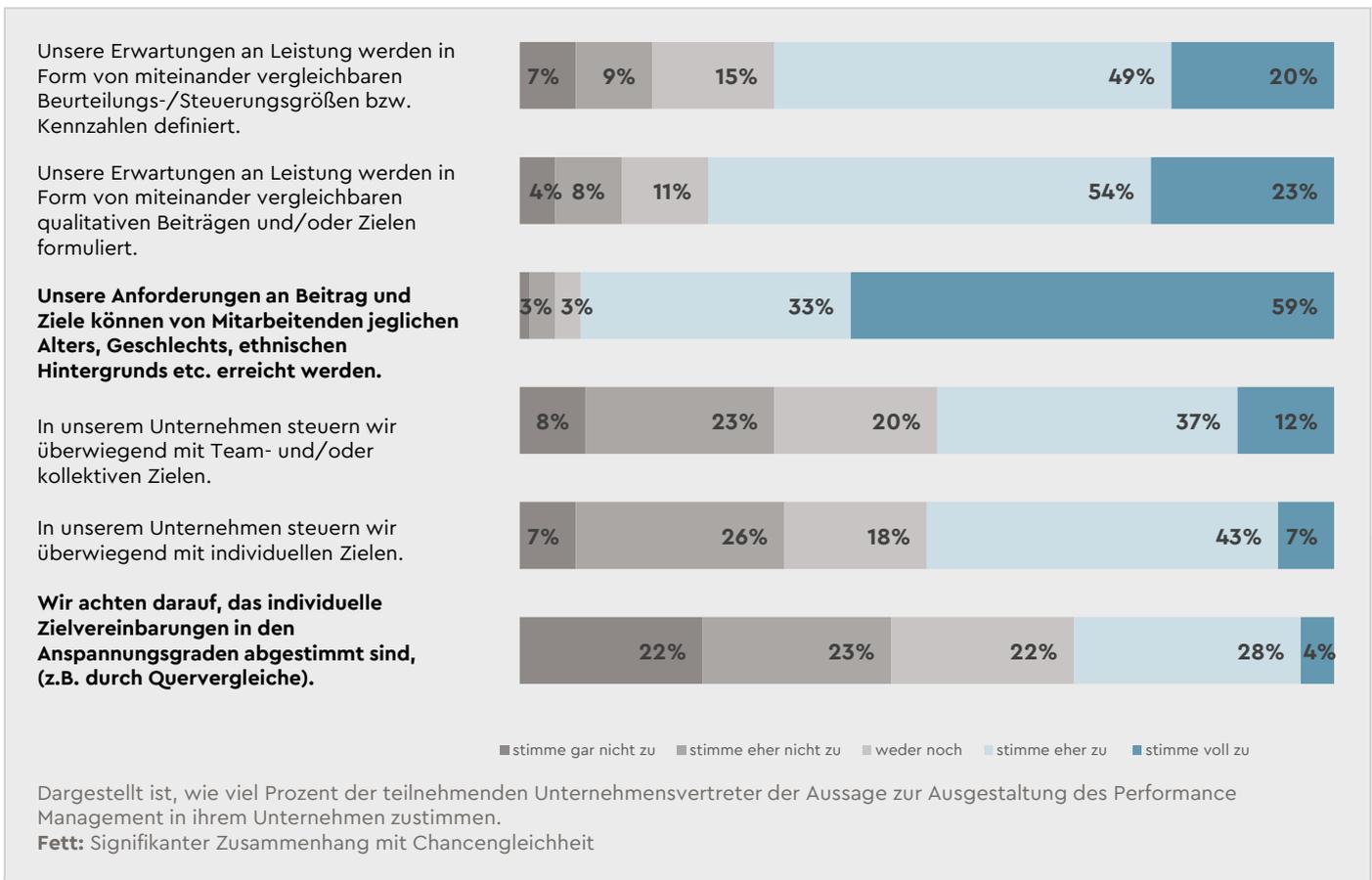


Abbildung 4: Leistungsdefinition in der Praxis und Zusammenhang mit Chancengleichheit

Leistungsmessung und -beurteilung – Unternehmen mit höherer Chancengleichheit greifen auf einheitliche, standardisierte und transparente Evidenzen, Kriterien und Instrumente zurück

Ausgestaltung der Leistungsmessung und -beurteilung

Im Rahmen der Leistungsmessung und -beurteilung lag unser besonderes Augenmerk auf der Etablierung von Objektivität in Inputfaktoren, Messkriterien und -instrumenten sowie der beteiligten Beurteilenden. Für ein chancengleiches Performance Management trägt hier aus unserer Projekterfahrung insbesondere ein hoher Standardisierungsgrad in Kriterien und Instrumenten, sowie eine multiperspektivische Beurteilung zu einer höheren Objektivität der Verfahren und somit auch zu einer höheren Chancengleichheit bei.

Die Ergebnisse der Studie zeigen zunächst, dass über 35 Prozent der befragten Unternehmen die Informationen und Evidenzen zur Mitarbeitendenbeurteilung nicht transparent und einheitlich definieren. Des Weiteren prüfen nur 46 Prozent der Unternehmen, ob ihre Informationen und Evidenzen, sowie ihre Instrumente zur Leistungsmessung tatsächlich diskriminierungsfrei

sind und zu Chancengleichheit beitragen (eine vollständige Übersicht über alle Ergebnisse finden Sie in [Abbildung 8](#) des Anhangs). Auch überprüft die Mehrheit der Unternehmen (66 Prozent) ihre Leistungsbeurteilung (noch) nicht auf Konsistenz und Biases. Eine multiperspektivische Beurteilung befolgt ca. die Hälfte der befragten Unternehmen, welche in diesem Fall mehrheitlich ein Self-Assessment (56 Prozent) und ein Feedback weiterer Führungskräfte (48 Prozent) zusätzlich zum Feedback der eigenen Führungskraft (97 Prozent) in den Prozess integrieren.

Der Zusammenhang von Leistungsmessung und -beurteilung und Chancengleichheit

Mit Hinblick auf die Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Chancengleichheit zeigt sich eine hohe Bedeutung der Leistungsmessung und -beurteilung: Unternehmen mit einer höheren wahrgenommenen Chancengleichheit achten hier insbesondere auf einheitlich definierte,

transparente und diskriminierungsfreie Kriterien und Instrumente zur Beurteilung. Alle abgefragten, auf Objektivität abzielenden Ausgestaltungsvarianten der Kriterien und Instrumente zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der wahrgenommenen Chancengleichheit im Unternehmen (Abbildung 5). Stellt man dem gegenüber, dass nur ca. die Hälfte der Unternehmen ihre Leistungsmessung und -beurteilung nach diesen Maximen ausrichtet, lassen sich deutliche Optimierungspotenziale erkennen. Das deckt sich stark mit Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis, in der wir regelmäßig Defizite in Verfahrenstransparenz, einen Mangel an Beurteilungsgrundsätzen oder heterogene Beurteilungspraktiken als relativ leicht zu behebbende Hygienefaktoren im Performance Management identifizieren.

Außerdem reicht für eine chancengerechte Beurteilung das alleinige Feedback der Führungskraft nicht aus: Werden unterschiedliche Perspektiven in den Performance-Prozess integriert, so steigt die wahrgenommene Chancengleichheit. Das gilt insbesondere für die Implementierung eines Self-Assessments und eines Peer Feedbacks. Auch hier zeigt sich deutlicher Spielraum für Verbesserung, wird ein Peer Feedback momentan nur von 18 Prozent der befragten Unternehmen, welche mehrere Perspektiven beachten, in den Beurteilungsprozess integriert.

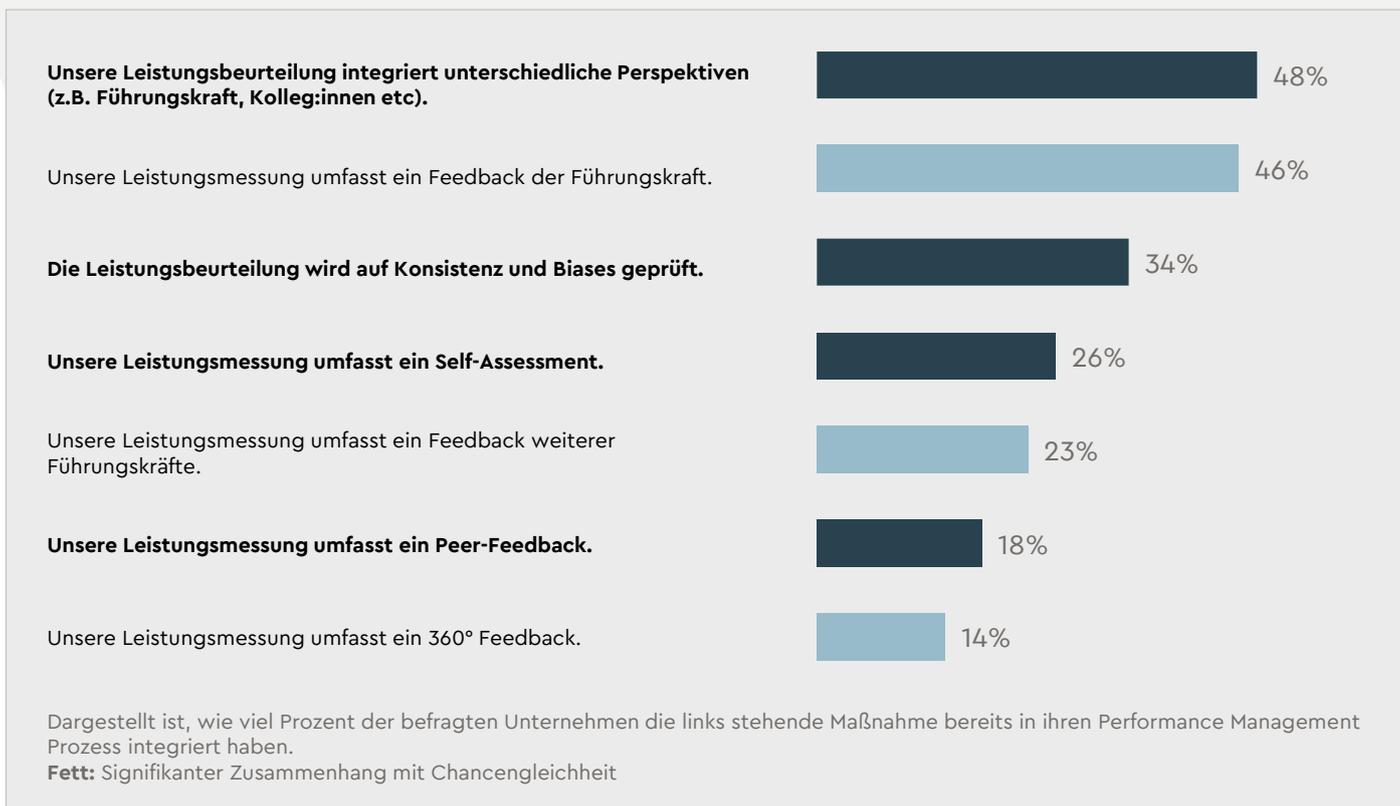


Abbildung 5: Verbreitung von Feedbackformen und Zusammenhang mit Chancengleichheit

Leistungssteuerung – Standardisierung, Befähigung und Kalibrierung sind entscheidende Erfolgsfaktoren des Jahreszyklus

Ausgestaltung der Leistungssteuerung

Mit Hinblick auf die Leistungssteuerung haben wir insbesondere den Jahresprozess des Performance Managements, seine Bestandteile und Meilensteine sowie Entscheidungs- und Zusammenarbeitsformen ins Auge gefasst. Aufgrund der aktuellen Studienlage und unserer vielfältigen Projekterfahrungen gingen wir hier davon aus, dass ein übergreifend standardisierter Jahresprozess, im besten Fall mit unterjährigen Meilensteinen/Reviews, sowie ein Vergleich bzw. eine Kalibrierung der Leistungsbeurteilung im Sinne von Entscheidungsgremien zu mehr Objektivität und somit zu mehr Chancengleichheit beitragen sollte. Die Auswertung unserer Studie zeigt, dass bereits die Mehrheit der

Unternehmen (69 Prozent) einen standardisierten, transparenten Jahresprozess mit bekannten Meilensteinen, Rollen etc. etabliert hat. Hierbei kalibrieren/vergleichen jedoch nur 39 Prozent der Unternehmen die Leistungsbeurteilungen im Rahmen von Abstimmungsrunden und Gremien, was jedoch erfahrungsgemäß ein wichtiger Faktor ist, um Ungleichheit in der Bewertung zwischen Beurteilenden/Führungskräften zu eliminieren und eine höhere Vergleichbarkeit sicherzustellen. Etwa 59 Prozent der befragten Unternehmen halten die Qualität des Prozesses systematisch nach, aber nur 30 Prozent schulen ihre beurteilenden Führungskräfte insbesondere zum Thema Chancengleichheit (siehe dazu [Abbildung 9](#) und [Abbildung 10](#) im Anhang der Studie).

Der Zusammenhang von Leistungssteuerung und Chancengleichheit

Bezogen auf die Chancengleichheit stellt die Ausgestaltung des Jahresprozesses einen wichtigen Faktor dar. Die Ergebnisse der Befragung zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der gesamt- haften Ausgestaltung des Jahresprozesses und der wahrgenommenen Chancengleichheit. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass insbesondere ein hoher Standardisierungs- und Transparenzgrad des Prozesses hier einen Beitrag leisten kann. Einen signifikanten Einfluss im Jahresprozess für die Chancengleichheit zeigen insbesondere unter- jährige Standortbestimmungen – ein klarer Trend im Performance Management, den wir bereits seit Jahren beobachten und

welcher zu Erwartungsklarheit und Fairness durch kurzzyklische Rückmeldungen bei- trägt. Auch der Fokus auf Befähigung, Feedback und Schulung, sogar explizit zum Thema „Chancengleichheit im Performance Management“ trägt signifikant zu höherer Chancengleichheit bei. Unternehmen, welche hier in einem höheren Maße inves- tieren, berichten gleichzeitig eine höhere wahrgenommene Chancengleichheit.

In der Praxis sehen wir nicht selten, dass die Idealvorstellung kurzzyklischer Feed- backschleifen und vielfältiger Beurteilungs- quellen an dem Argument des damit ver- bundenen Aufwandes für Beurteilende und Beurteilte abprallt. Meist geht es dann in der Praxis tatsächlich darum, ein zunächst etwas unrealistisches Ambitionsniveau an die Unternehmensrealität anzupassen. Weniger ist dabei dann oft etwas mehr. Die Studienergebnisse bestärken uns darin, dass der Weg für unsere Kunden lohnenswert ist.

Leistungskonsequenzen - Chancengleichheit manifestiert sich vor allem in der Nachvollziehbarkeit der Karriereentscheidungen entlang transparenter und klarer Kriterien

Ausgestaltung der Leistungskonsequenzen

Erfahrungsgemäß wird in den Leistungskonsequenzen die Chancengleichheit in einem Unternehmen indirekt sichtbar – sei es in Entscheidungen zu Vergütung oder Beförderung, oder aber durch die Aufnahme in ein Talentprogramm oder eine besondere Entwicklungsmaßnahme. Im Rahmen der Studie interessierte uns, welche Form bzw. Ableitung von Leistungskonsequenzen mit einer höheren wahrgenommenen Chancengleichheit verbunden ist, und worauf Unternehmen insbesondere achten können, wenn sich in diesem sensiblen Feld Unzufriedenheit bemerkbar macht.

In den Ergebnissen zeigt sich eine klare Tendenz, dass die meisten Unternehmen bereits sehr bemüht sind, Vergütungsanpassungen und Boni von standardisierten und transparenten Kriterien abhängig zu machen: über 70 Prozent der Unternehmen berichteten in diesem Punkt ihre (starke) Zustimmung (siehe dazu [Abbildung 11](#) im Anhang). Im Bereich der Nachvollziehbarkeit der Höhe der variablen Vergütung berichten sogar fast 80 Prozent der Befragten von einer Ausrichtung an klaren und transparenten Kriterien.

Neben diesen monetären Aspekten wird auch im Bereich der Karriere-, Laufbahn- und Beförderungsentscheidungen vermehrt auf einheitliche Kriterien und faire Zugangsmöglichkeiten geachtet: So berichten 90 Prozent der Unternehmen, dass Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden zugänglich sind. Dennoch weist nur ca. die Hälfte der

Unternehmen alternative Karrierewege auf, welche beispielsweise für Mitarbeitende mit Behinderungen oder pflegebedürftigen Angehörigen o.Ä. unerlässlich für eine gleichberechtigte Teilhabe sein können. Auch empfinden immer noch 36 Prozent der Befragten die Karriereentscheidungen in ihrem Unternehmen als nicht immer nachvollziehbar und klar abgeleitet (siehe dazu [Abbildung 12](#) im Anhang).

Der Zusammenhang von Leistungskonsequenzen und Chancengleichheit

Betrachten wir die Leistungskonsequenzen mit Hinblick auf die Chancengleichheit, so zeigt sich insbesondere eine hohe Bedeutung der Klarheit, Nachvollziehbarkeit und kriteriengeleiteten Ermittlung von Vergütungs- und Karriereentscheidungen. Unternehmen, die eine höhere Chancengleichheit berichten, machen insbesondere die Ableitung von Beförderungen und Boni an einheitlichen, für alle gleichermaßen geltenden Kriterien fest und fördern so die gleiche Erreichbarkeit für alle Mitarbeitenden. Auch der gleichberechtigte Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten sowie alternative Karrierewege tragen laut den Befragungsergebnissen signifikant zu mehr Chancengleichheit im Unternehmen bei. Dabei scheint sich die wahrgenommene Chancengleichheit insbesondere in Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zu manifestieren: Hier zeigen die Ergebnisse noch stärkere Zusammenhänge als bei der Vergütung.

Ein Bewusstsein für das Thema durch Reports, Umfragen und Veranstaltungen und die strategische Verankerung von Chancengleichheit leisten einen wichtigen Beitrag

Was Unternehmen sonst noch tun können

Neben der möglichst objektiven und fairen Ausgestaltung des Performance Managements verfügen Unternehmen über weitere Möglichkeiten und Hebel zur Steigerung der Chancengleichheit. Im Rahmen der Fokusstudie haben wir daher weitere denkbare Schritte untersucht, die auf das Thema aufmerksam machen (z.B. Reports/Analysen oder Veranstaltungen), es strategisch verankern (z.B. Unternehmensstrategie oder Führungsleitbild) oder explizit mit Trainings und Programmen mehr Chancengleichheit fördern (z.B. Frauenförderprogramme oder Anti-Bias-Trainings).

Die Studienergebnisse zeigen mit 63 bis 80 Prozent einen recht hohen Anteil an Unternehmen, die das Thema Chancengleichheit bereits in Strategie, Unternehmenswerten und/oder Führungsleitlinien etabliert haben. Auch die Beachtung sprachlicher Biases sowie eine barrierefreie Arbeitsumgebung wird von rund zwei Drittel der Unternehmen bereits sichergestellt.

Weniger verbreitet sind hingegen Maßnahmen wie Unconscious Bias Trainings zur Vermeidung unbewusster Vorurteile oder die Organisation von Veranstaltungen zu diesem Thema.

Statistisch zeigt die Mehrheit der untersuchten Maßnahmen tatsächlich einen signifikanten Zusammenhang mit der wahrgenommenen Chancengleichheit im jeweiligen Unternehmen. Neben dem Performance Management können also

weitere Aktivitäten und Initiativen dazu beitragen, ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen und Unternehmensprozesse so auszurichten, dass allen Mitarbeitenden die gleichen Chancen geboten werden.

Außerdem geben je Maßnahme durchschnittlich etwa 15 Prozent der Unternehmen an, sie zwar noch nicht implementiert zu haben, dies jedoch in Zukunft tun zu wollen – eine Erkenntnis, welche den starken Wandel in diesem Themenfeld bekräftigt und die Wichtigkeit der Chancengleichheit im Unternehmenskontext untermauert (alle untersuchten Maßnahmen sind in [Abbildung 6](#) dargestellt).

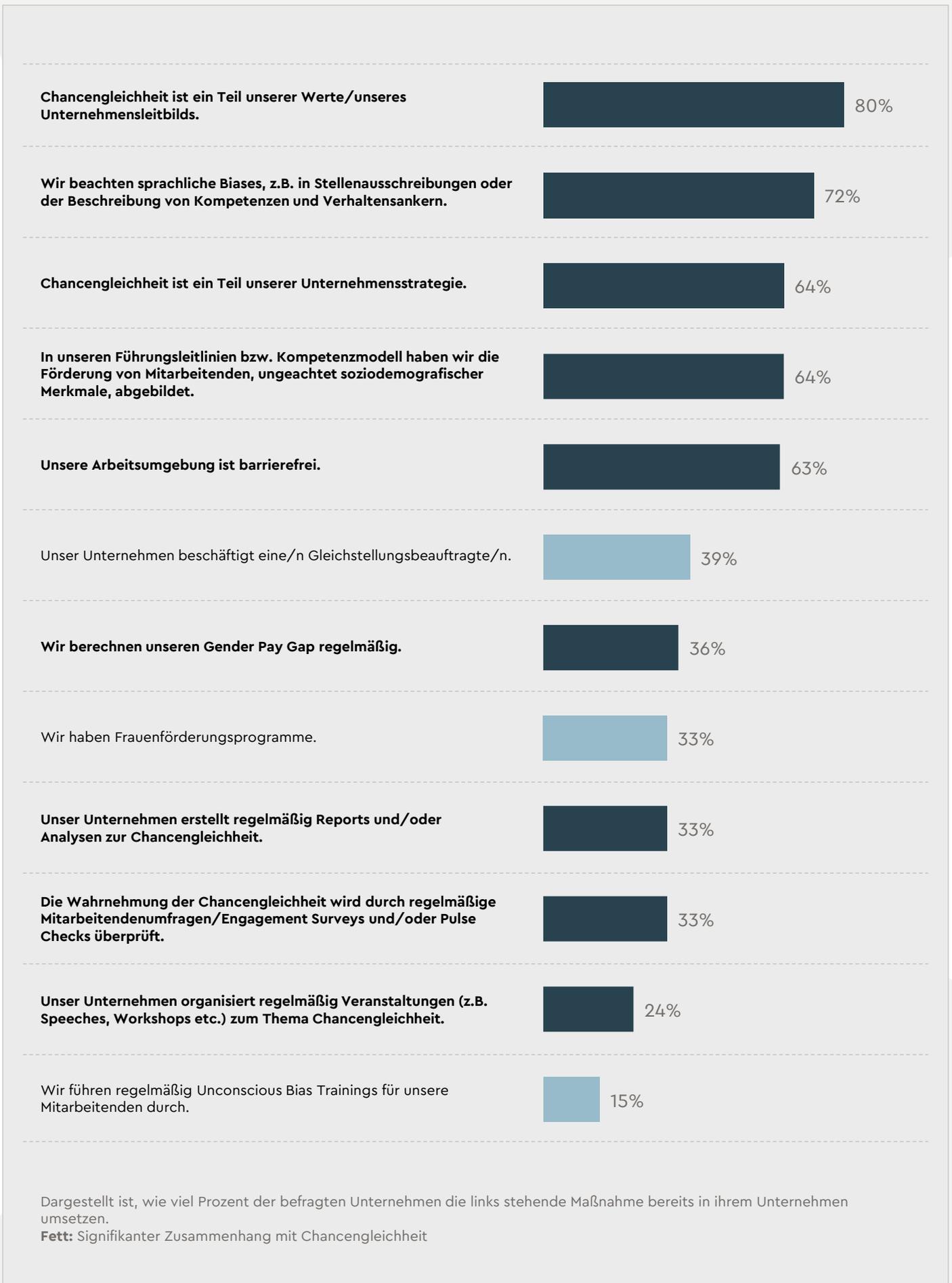


Abbildung 6: Weitere Möglichkeiten und Hebel zur Steigerung der Chancengleichheit

4. Fazit und Diskussion

Bei der Steigerung von Chancengleichheit im Rahmen des Performance Managements gibt es einiges zu beachten – gerne unterstützen wie Sie dabei!

Die Fokusstudie Performance Management 2022 zur Bedeutung des Performance Managements für die Chancengleichheit mit 170 Unternehmen und 550 Mitarbeitenden des DACH-Raums zeigt wirkungsvoll die Wichtigkeit der Ausgestaltung der Komponenten des Performance Management Modells für nachhaltig ausgerichtete People-Prozesse. Alle Bausteine des Performance Managements zeigen signifikante Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Chancengleichheit und weisen auf die hohe Bedeutung von standardisierten, einheitlichen und kriteriengeleiteten Systemen hin, welche die Vergleichbarkeit in Leistungserwartungen und Leistungsbeurteilungen unternehmensübergreifend sicherstellen und resultierende Rewards transparent und nachvollziehbar vergeben. Dabei zeigt sich nicht nur ein Mehrwert für Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen und politischen Image, sondern auch im monetären und nicht-monetären Unternehmenserfolg, womit mehr als genug Anreize gesetzt werden, die bereits in vielen Unternehmen (teilweise) implementierten Maßnahmen zu professionalisieren und anzureichern. So einfach und einleuchtend diese Ergebnisse klingen mögen – in der Realität ergeben sich dennoch häufig Stolpersteine in der Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen zu mehr Chancengleichheit im Performance Management System, welche von Beginn an mitgedacht werden sollten. Einige davon möchten wir an dieser Stelle kurz vorstellen.

Transparenz

Immer wieder wird uns im Projektgeschäft die Frage gestellt, wie transparent Unternehmen mit ihrem Prozess und den Resultaten des Performance Managements umgehen sollten. Insbesondere mit Blick auf die Chancengleichheit und dadurch ggf. eher sichtbare Unterschiede ist dies ein sensibles Thema. Unsere Antwort: Es kommt darauf an. Leistungserwartungen sollten auch im Sinne der Organisation stets klar und transparent kommuniziert werden. Im Bereich der Leistungskonsequenzen beobachten wir eine hohe Abhängigkeit vom Reifegrad der Organisation und der Mitarbeitenden, inwieweit Beförderungen, Boni und Gehaltserhöhungen veröffentlicht werden können, ohne Unmut zu stiften. Dies bewegt sich jedoch in beide Richtungen: Wir beobachten Organisationen, in denen öffentliche Daten Diskussionen anheizen und dem Miteinander durch Vergleiche mehr schaden als nutzen. Schon der dänische Philosoph Søren Kierkegaard erkannte vor fast 200 Jahren „Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit“. Auf der anderen Seite beobachten wir auch eben solche, die alle Daten unter Verschluss halten – verbunden mit vielen Spekulationen und ebenfalls großer Unzufriedenheit. Dem sei gegenübergestellt, dass vor allem in High Performance Organisationen Vergleiche gezogen werden. In dem Fall sollten sie transparent und

nachvollziehbar gemacht werden, um wahrgenommene Fairness und Objektivität sicherzustellen.

Insgesamt ist festzuhalten: Vergleiche können nützlich sein; in etwa, um voneinander zu lernen und seine eigenen Stärken noch besser einzusetzen. Im Performance Management gibt es kein richtig oder falsch – nur ein entsprechendes Feingefühl dafür, inwieweit und in welchen Bereichen Mitarbeitende von mehr Transparenz profitieren.

Chancengleichheit vs. Ergebnisgleichheit

Im Rahmen von Erhebungen wie dieser kommen wir nicht umhin, zwischen der Chancengleichheit und der Ergebnisgleichheit zu differenzieren – ist doch Letztere deutlich leichter anhand konkreter Zahlen und Quoten beobachtbar. Gleiche Chancen können, aber müssen nicht das gleiche Ergebnis für alle Mitarbeitendengruppen bedeuten – dennoch wird die Wahrnehmung der Belegschaft tendenziell auch immer vom Ergebnis beeinflusst. Oftmals lohnt sich ein expliziter Blick auf das Ergebnis des Performance Management Prozesses, um möglichem Unmut entgegenzuwirken: Haben manche Mitarbeitendengruppen (z.B. eines bestimmten Geschlechts oder einer bestimmten Altersklasse) signifikant bessere oder schlechtere Leistungsbeurteilungen erhalten? Wie stark unterscheiden sich die resultierenden prozentualen Gehaltsanpassungen zwischen Gruppen, und welche Differenz besteht ggf. in Beförderungsquoten? Eine Analyse des Status Quo und ggf. der Ursachen für starke Differenzen gibt Indikationen für mögliche unentdeckte Biases und bildet die Grundlage für eine entsprechende Kommunikation, damit auch bei ggf. auftretender

begründbarer Ungleichheit im *Ergebnis* alle Mitarbeitenden weiterhin die gleichen *Chancen* auf Erfolg wahrnehmen.

Individualisierung vs. Vergleichbarkeit

Insbesondere im Rahmen der Vergütung beobachten wir momentan einen starken Trend zur Standardisierung (z.B. im Sinne von einheitlich definierten Vergütungsbändern anstatt individuell verhandelten Gehältern) zur Kollektivierung (z.B. im Rahmen von stärker kollektiv ausgerichteten Bonussystemen) und zu immer mehr Vergleichbarkeit (z.B. im Sinne von einheitlich definierten Zielkatalogen oder auf Kohorten- statt Individualebene definierter Beiträge und Ziele). Dem gegenüber steht jedoch gleichzeitig ein Trend hin zu vermehrter Individualisierung: So verfolgen beispielsweise immer mehr Unternehmen den Ansatz eines inklusiven Talent Managements, in dem jede/r ein individuelles Talent hat, das es bestmöglich einzusetzen gilt. Auch Entwicklungsmaßnahmen werden immer weniger „per Gießkanne“ verteilt, sondern vermehrt in individuell abgestimmten Entwicklungsplänen oder gar selbst einsetzbaren Budgets verankert.

Auch im Performance Management stehen sich diese beiden Stoßrichtungen gegenüber, mit ambivalenten Einflüssen auf die Chancengleichheit: Zwar steigt laut der empirischen Forschung mit zunehmender Standardisierung die Vergleichbarkeit und entsprechend dieser Studie auch die wahrgenommene Chancengleichheit – doch können insbesondere einheitliche und standardisierte Leistungserwartungen und -konsequenzen nicht jeder individuellen Stärke oder Ansprüchen gerecht werden. Für Unternehmen gilt es hier zu priorisieren, und insbesondere das Performance

Management an den grundlegenden Werten/dem Menschenbild der Organisation, anderen relevanten HR-Prozessen und nicht zuletzt an den Erwartungen der Mitarbeitenden auszurichten.

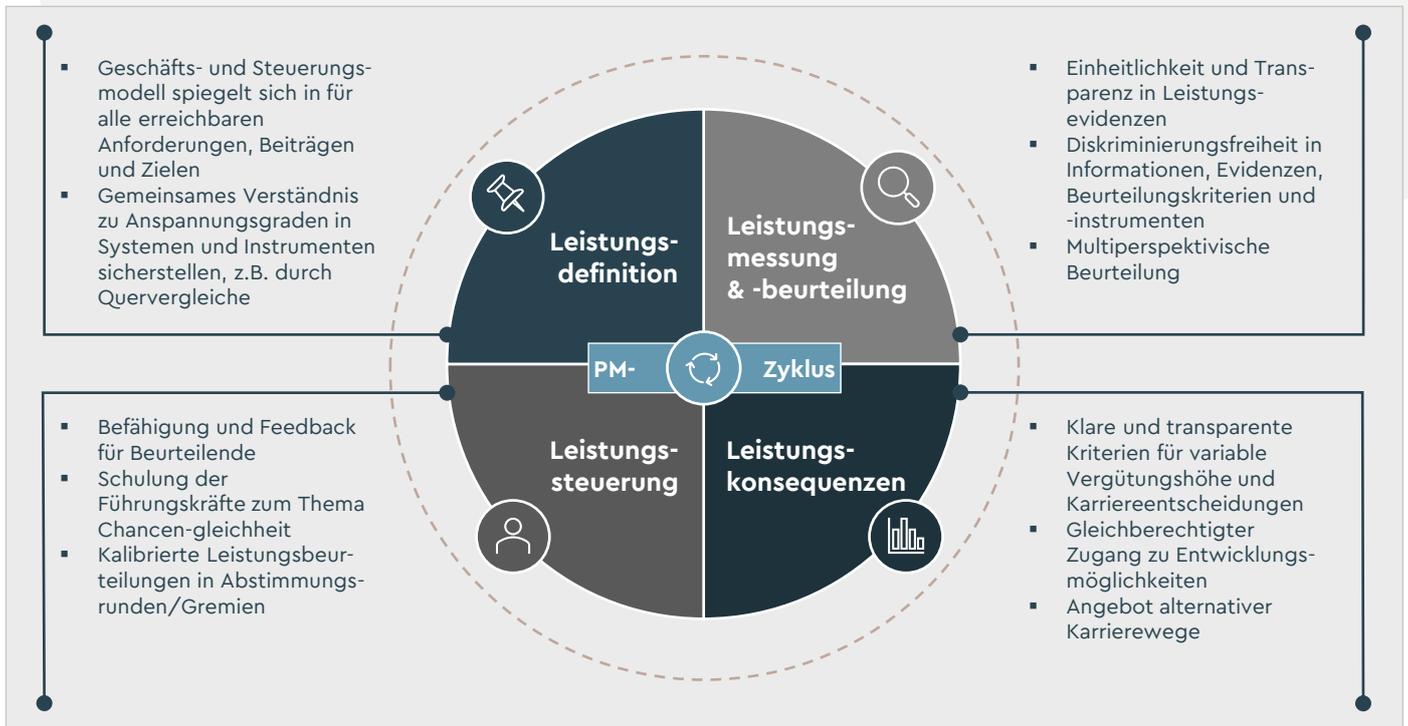


Abbildung 7: Zentrale Ergebnisse entlang des Kienbaum Performance Management Modells

5. Handlungsempfehlungen

Überprüfen Sie die wahrgenommene Chancengleichheit!

Viele Unternehmen haben einen Blind Spot hinsichtlich der tatsächlichen Wahrnehmung der Chancengleichheit bei ihren Mitarbeitenden. Geschäftsführung, HR-Verantwortliche und Führungskräfte nehmen nicht immer in Gänze wahr, wenn Mitarbeitende sich ungerecht behandelt fühlen. Auch in dieser Erhebung zeigte sich diese Diskrepanz. Haken Sie nach! Mitarbeitendenumfragen, Pulse Checks oder Engagement Surveys geben Aufschluss über den tatsächlichen Status Quo und damit auch den Handlungsbedarf in Ihrer Organisation.

Überprüfen Sie Ihr PM-System – von Leistungsdefinition bis zu -konsequenzen!

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass es mit Hinblick auf Chancengleichheit nicht mit einem kleinen Training für Beurteilende getan ist – viel mehr kommt es auf das gesamte Performance Management System und die ineinandergreifenden Bausteine an, die einen signifikanten Mehrwert zur wahrgenommenen Chancengleichheit leisten können. Performance Management weist Schnittstellen zu so vielen angrenzenden HR-Prozessen wie Learning & Development, Nachfolgemanagement oder Talent Management auf, dass sämtliche Stellschrauben immer integriert in das Gesamtbild betrachtet werden sollten.

Beachten Sie den Faktor Mensch und Kultur!

Ein Performance Management System ist unserer Erfahrung nach immer nur so gut, wie die Menschen, die es betrifft – achten Sie also stets darauf, den Reifegrad ihrer Organisation, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden in die Ausgestaltung mit einzubeziehen. Jede Maßnahme, mag sie noch so fortschrittlich klingen, muss immer zu Ihnen und Ihrer Leistungskultur passen, sonst wird sie am Widerstand der Betroffenen scheitern.

Last but not least: Administration als Stolperstein!

Ein elaboriertes Performance Management System mit modernen Instrumenten, unterjährigen Standortbestimmungen und umfangreichen Abstimmungsrunden zur Kalibrierung von Erwartungen und Beurteilungen, das allen Erwartungen von Mitarbeitenden und Führungskräften gerecht wird, kann oft einen signifikanten Mehraufwand mit sich bringen. Bei allen einzuführenden Maßnahmen, die sich positiv auf die Fairness und Chancengleichheit auswirken, sollten Sie auch den resultierenden administrativen Aufwand berücksichtigen und immer die entsprechende IT-Umgebung in ihre Entscheidungen mit einbeziehen.

Klingt interessant, aber komplex? Gerne unterstützen wir Sie in der Neuausrichtung Ihres Performance Management Systems und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen eine Lösung, die die Chancengleichheit in ihrem Unternehmen positiv beeinflusst und gleichzeitig zu Ihren ganz individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen passt.

Kontaktieren Sie uns gern!

A. Anhang Abbildungen

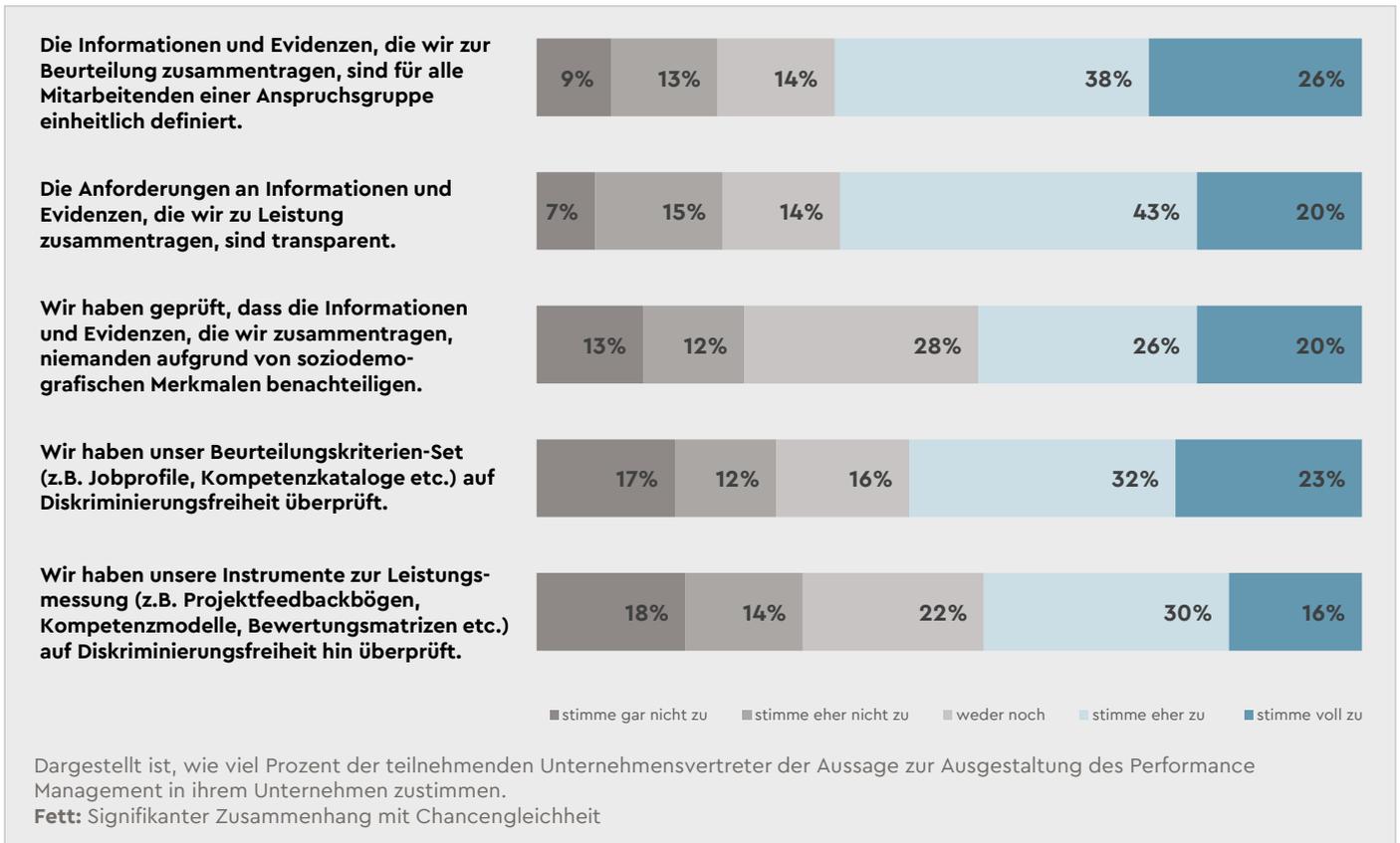


Abbildung 8: Leistungsmessung/-beurteilung in der Praxis und Zusammenhang mit Chancengleichheit

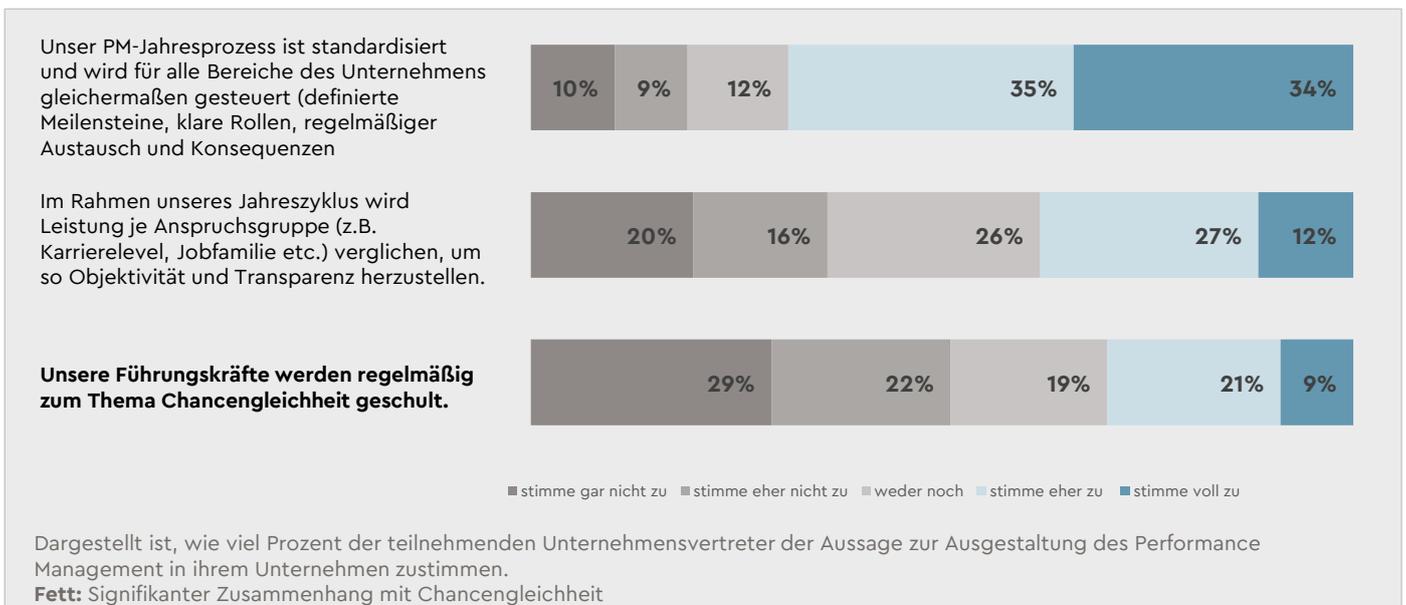


Abbildung 9: Leistungssteuerung in der Praxis und Zusammenhang mit Chancengleichheit

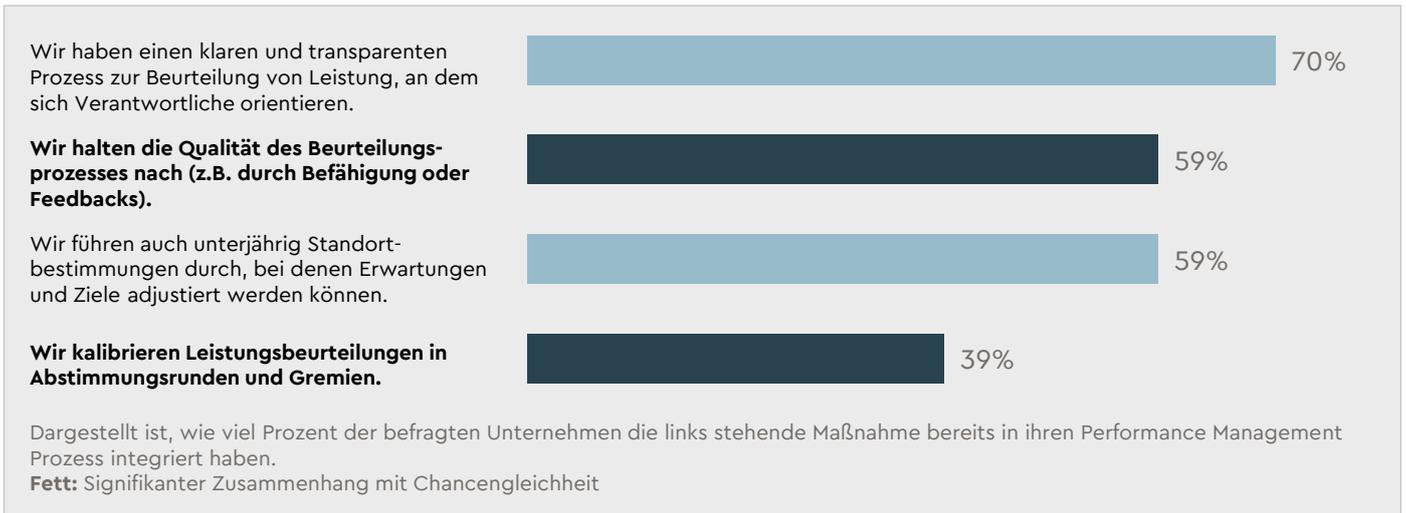


Abbildung 10: Maßnahmen zur Leistungssteuerung in der Praxis und Zusammenhang mit Chancengleichheit

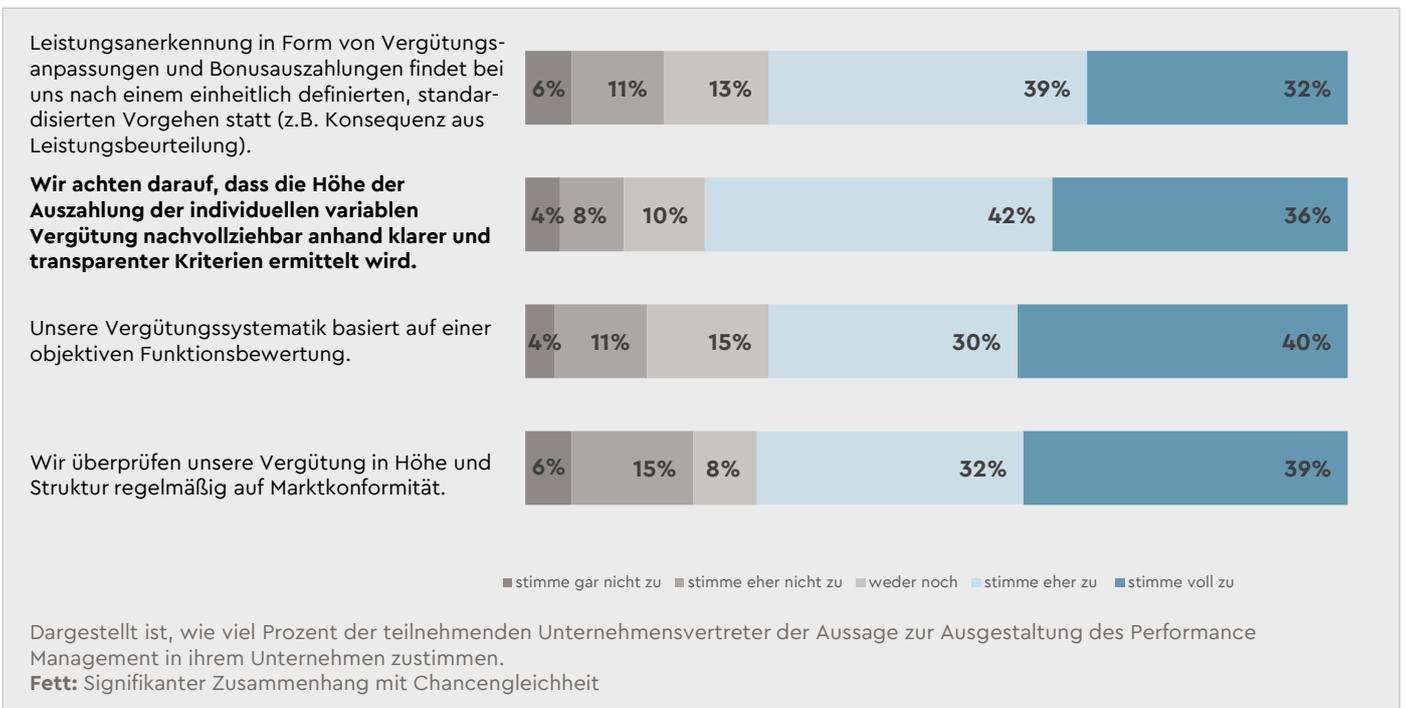


Abbildung 11: Ausgestaltung von Leistungskonsequenzen in der Praxis und Zusammenhang mit Chancengleichheit

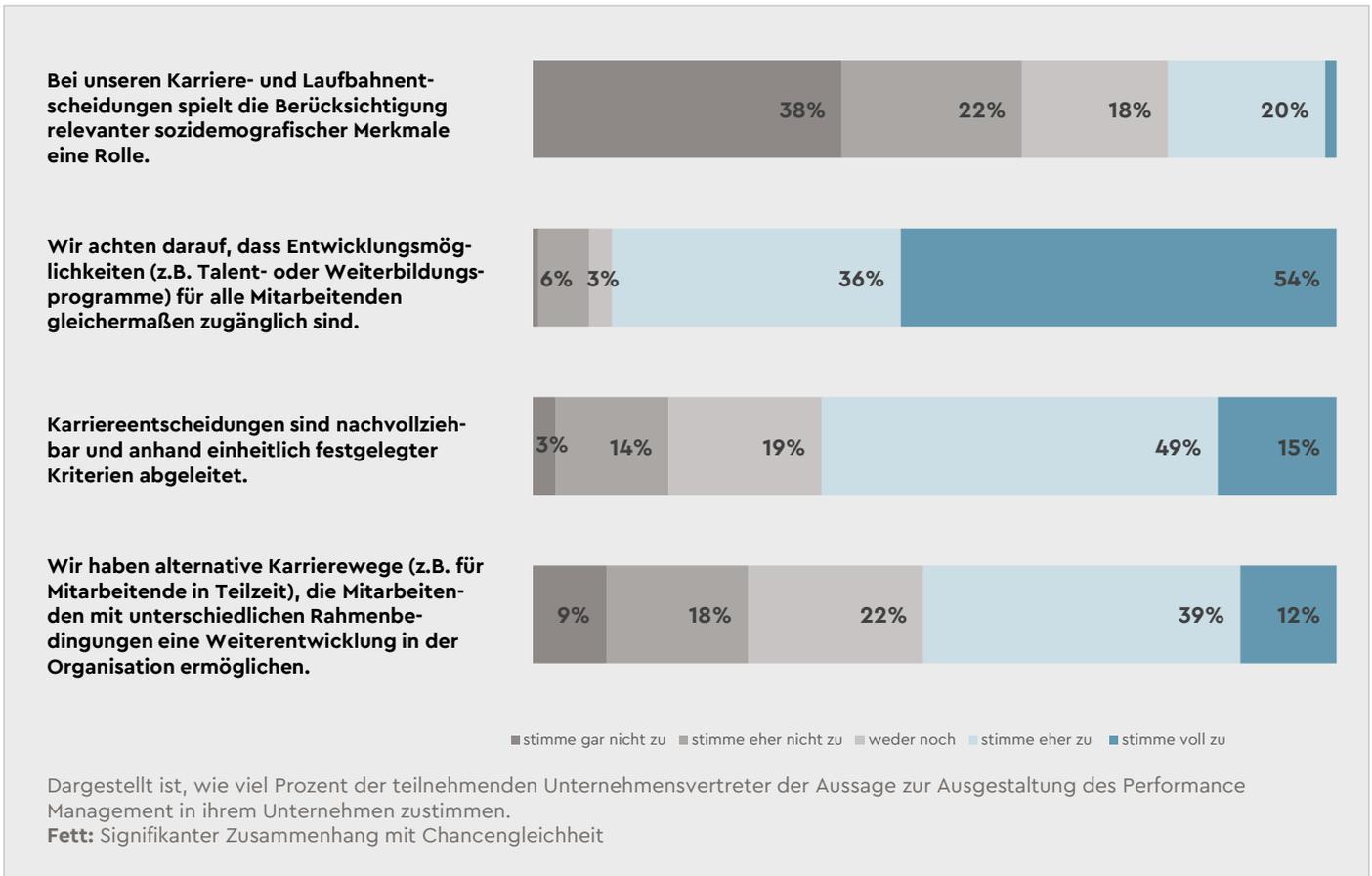


Abbildung 12: Ausgestaltung von nicht monetären Leistungskonsequenzen und Zusammenhang mit Chancengleichheit

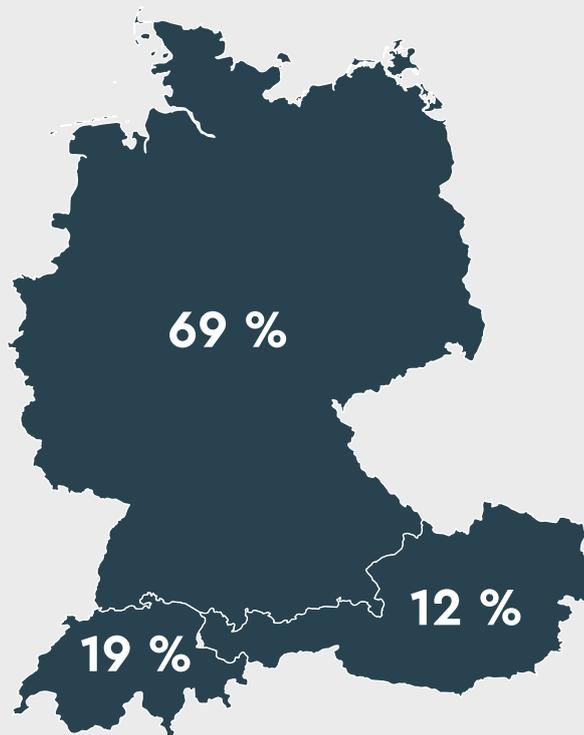
B. Anhang: Die Befragung im Detail

Die Befragung

Im Rahmen der Kienbaum Fokusstudie „Chancengleichheit im Performance Management“ wurden im Frühjahr 2022 170 Vertreter:innen von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zur aktuellen Ausgestaltung ihrer Performance Management Prozesse befragt. Schwerpunkte der Befragung waren insbesondere, wie chancengerecht die Unternehmen ihre aktuellen Performance Management Prozesse wahrnehmen, welche Schritte und Maßnahmen sie dafür implementieren, und wie die aktuelle wirtschaftliche Situation der Unternehmen eingeschätzt wird. Des Weiteren wurden verschiedene demografische Fragestellungen zu Unternehmensgröße, Branche etc. beantwortet. 69 Prozent der teilnehmenden Unternehmen hat ihren Hauptsitz in Deutschland, ca. 19 Prozent in der Schweiz und etwa 12 Prozent in Österreich. Die teilnehmenden Unternehmen verteilen sich dabei über eine breite Anzahl an Branchen, mit einem leichten Schwerpunkt im Bereich Banken (14 Prozent) und Energie und Utilities (12 Prozent) (siehe dazu [Abbildung 13](#)). Etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen hat zwischen 500 und 10.000 Mitarbeitende, und auch gemessen am Umsatz lässt sich ein Großteil der Unternehmen den Größenclustern bis etwa 100 Millionen und 101 Millionen bis etwa 1 Milliarde Euro zuordnen ([Abbildung 14](#)). Neben der Befragung von Unternehmen im DACH Raum wurde eine weitere Befragung von 550 Angestellten in Deutschland durchgeführt. Ziel dieser

zweiten Befragung war es, eine Einschätzung zur Wahrnehmung der aktuellen Chancengleichheit nicht allein auf Basis einer Befragung von Unternehmenvertretern abzugeben, sondern den Ergebnissen der ersten Befragung Ergebnisse aus der Mitarbeitendenperspektive gegenüberstellen zu können. Um hierbei möglichst neutral und ohne Auswahleffekte zu erheben, haben wir in der zweiten Befragung mit einem unabhängigen Marktforschungsinstitut zusammengearbeitet. Während in der Unternehmensbefragung insbesondere Führungskräfte und Geschäftsführende als Teilnehmende rekrutiert wurden, geben etwa zwei Drittel der Teilnehmenden der Mitarbeitendenbefragung an, keine Führungsfunktion innezuhaben ([Abbildung 15](#)).

Teilnehmende Unternehmen nach Land



Branchenzugehörigkeit der Unternehmen



Abbildung 13: Teilnehmende Unternehmen der Studie nach Land und Branche

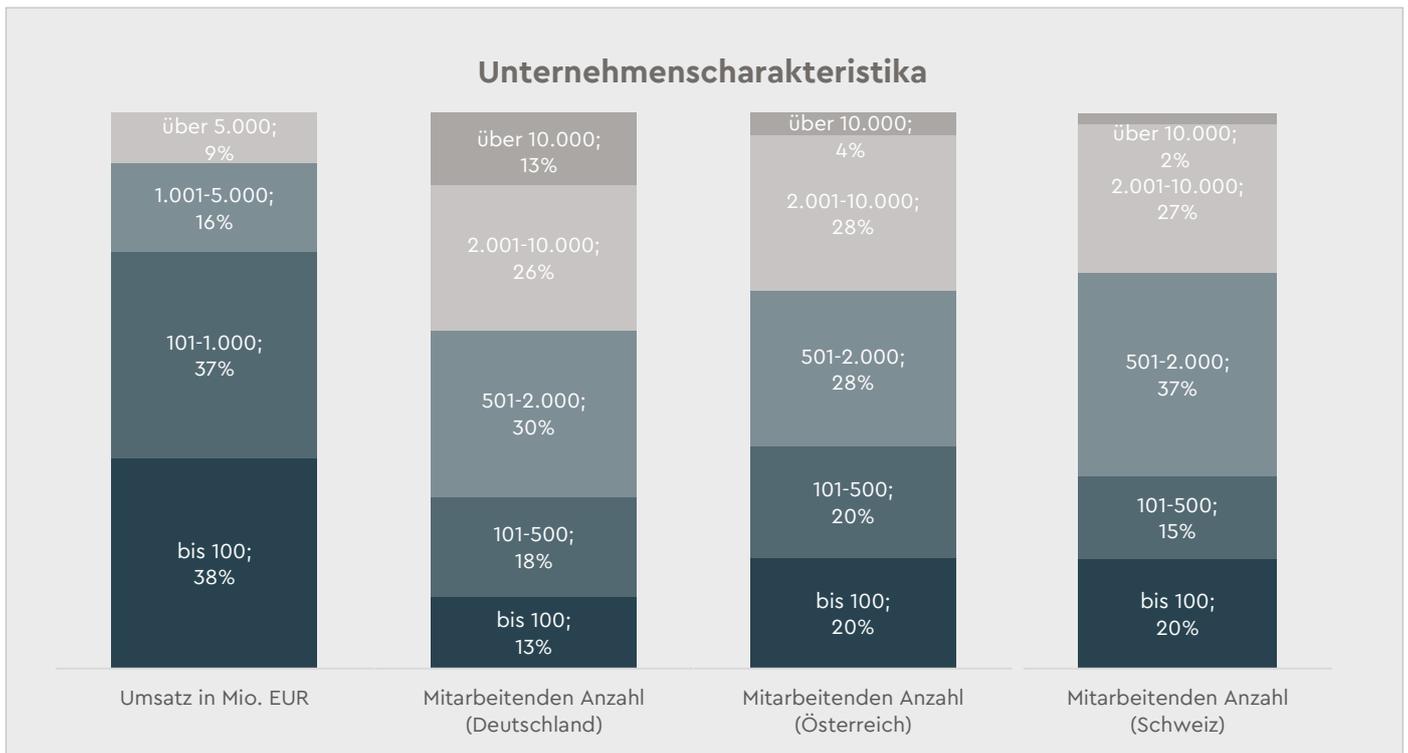


Abbildung 14: Übersicht über die Unternehmensgröße der teilnehmenden Unternehmen

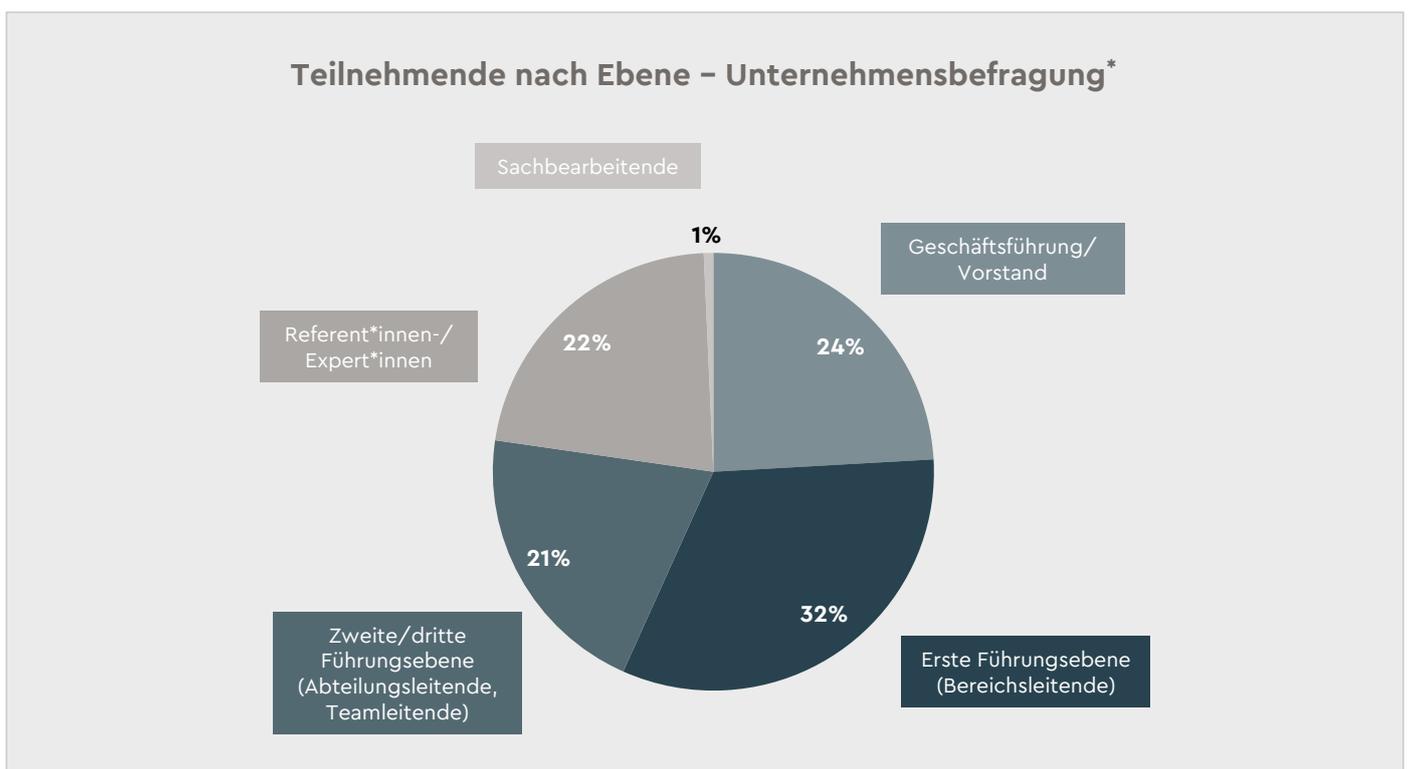


Abbildung 15: Teilnehmende der beiden Befragungen nach Ebene im Unternehmen

Während die Teilnehmenden der Unternehmensbefragung insbesondere Verantwortliche im HR-Bereich (etwa 70 Prozent) mit überwiegend langjähriger Erfahrung (über 80 Prozent mit mehr als 9 Jahren

Erfahrung) sind, sind die Funktionen der Teilnehmenden der Mitarbeitendenbefragung divers über verschiedene Jobfamilien verteilt.

Teilnehmende nach Ebene – Mitarbeitendenbefragung*

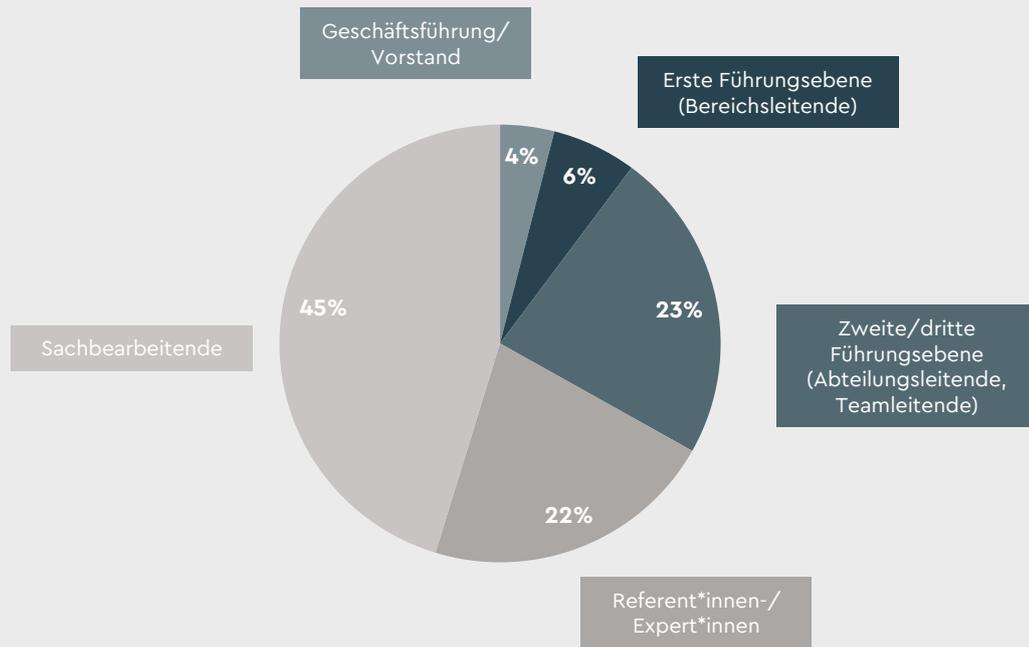


Abbildung 16: Teilnehmende der beiden Befragungen nach Ebene im Unternehmen

Statistische Methoden

Für die statistische Auswertung beider Befragungen wurde das Softwarepaket SPSS genutzt. Wann immer im Text von signifikanten Unterschieden gesprochen wird, ergab ein parametrisches (t-Test, ANOVA, lineare Regression) oder nicht-parametrisches (Mann-Whitney-U-Test) Testverfahren nach Prüfung der jeweiligen Voraussetzungen ein signifikantes Ergebnis. Auf das Berichten von einzelnen Koeffizienten, Statistiken und p-Werten verzichten wir bewusst im Sinne der einfachen Lesbarkeit. Für alle Signifikanztests wurde ein α -Fehler Niveau von 5 Prozent der Signifikanzentscheidung zugrunde gelegt.

C. Literaturhinweise

Bell, E. L., & Nkomo, S. M. (2001). *Our separate ways: Black and White women's struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press.

Carosella, S. (2020). Why Gender Equality Matters in Business Success. Von <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2020/03/27/why-gender-equality-matters-in-business-success/>

Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5, 45-56. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>

Grund, C., & Przemeck, J. (2012). Subjective performance appraisal and inequality aversion. *Applied Economics*, 44, 2149–2155.

Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (eds) *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_15

Larson, E. (2017). New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making at Work. Von <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/#485b345d4cbf>

Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33, 322–334. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480410528850>

Schmidt, M., & Pacher, S. (2022). ESG-Leistungskriterien in der Vorstandsvergütung. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 3, 137-140. <https://doi.org/10.37307/j.1868-7792.2022.03.04>

Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3, 1212682-121. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2016.1212682>

D. Kontakt

Wünschen Sie sich mehr Einblicke in dieses Thema?

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 | Deutschland
Hans-Carl.vonHuelсен@kienbaum.de | Mobil: +49 172 929 00 07

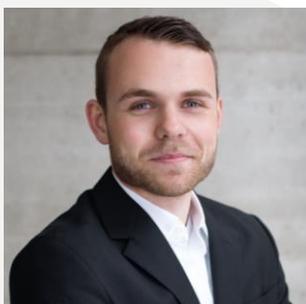


Julia Bockermann

Consultant

Organization Strategy & HR Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland
Julia.Bockermann@kienbaum.de | Mobil: +49 151 64 04 54 43



Sven Herzog

Associate Consultant

Organization Strategy & HR Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland
Sven.Herzog@kienbaum.de | Mobil: +49 172 245 73 49

Leading by #WePowerment

Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany
T: +49 (221) 80172-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de