



Studie | Winter 2025

# Anforderungen & Erwartungen chancengleich definieren

Kurzbefragung zum  
Performance Management



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Ausgestaltung der People Performance Management-Systeme</b>	<b>5</b>
<b>A   Allgemeines Stimmungsbild</b>	<b>10</b>
<b>B   Deep Dive „Anforderungen und Erwartungen“</b>	<b>12</b>
<b>Teilnehmende Unternehmen</b>	<b>18</b>
<b>Fazit und Kontakt</b>	<b>20</b>

# Anforderungen und Erwartungen chancengleich definieren

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

In einer Arbeitswelt, in der Fachkräftemangel, veränderte Werte und neue Arbeitsmodelle das Verständnis von Leistung verändern, verlieren klassische Vorstellungen von Leistung zunehmend an Orientierungskraft. Leistungsfähigkeit zeigt sich vielfältiger, ganzheitlicher und weniger linear als in traditionellen Modellen. Gleichzeitig stehen Organisationen vor der Anforderung, Leistung klar zu definieren, Erwartungen eindeutig zu formulieren und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie einerseits die notwendige Orientierung und Struktur bieten und andererseits genügend Autonomie ermöglichen, um individuellen Bedürfnissen und unterschiedlichen Arbeitsweisen gerecht zu werden.

Unser erster Snapshot widmet sich der Dimension „**Anforderungen & Erwartungen**“ unseres Kienbaum Performance Modells. Im Fokus steht die Frage, wie es Organisationen gelingt, Anforderungen an Mitarbeitende präzise zu formulieren, Erwartungen wirksam zu verankern und diese im täglichen Arbeiten nachvollziehbar zu leben – und welche Rolle Führung, Systeme und Kultur dabei einnehmen. Ziel ist es, ein realistisches Bild des Status quo zu zeichnen und Impulse zu geben, wie Organisationen eine moderne, faire und wirksame Leistungskultur entwickeln können.

**Carlos von Hülsen**

Director

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

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

**Kapitel B** widmet sich der konkreten Ausgestaltung von Anforderungen und Erwartungen. Wir analysieren, wie Stellenprofile, Zielsysteme und Leistungskriterien strukturiert sind, welche Qualitäts- und Gleichstellungsaspekte berücksichtigt werden und wie Organisationen die Identifikation von High Potentials gestalten.



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

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

## 1. Vision

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

## 2. Veränderungsbedarfe

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

## 3a. Organisational Performance

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

## 3b. People Performance

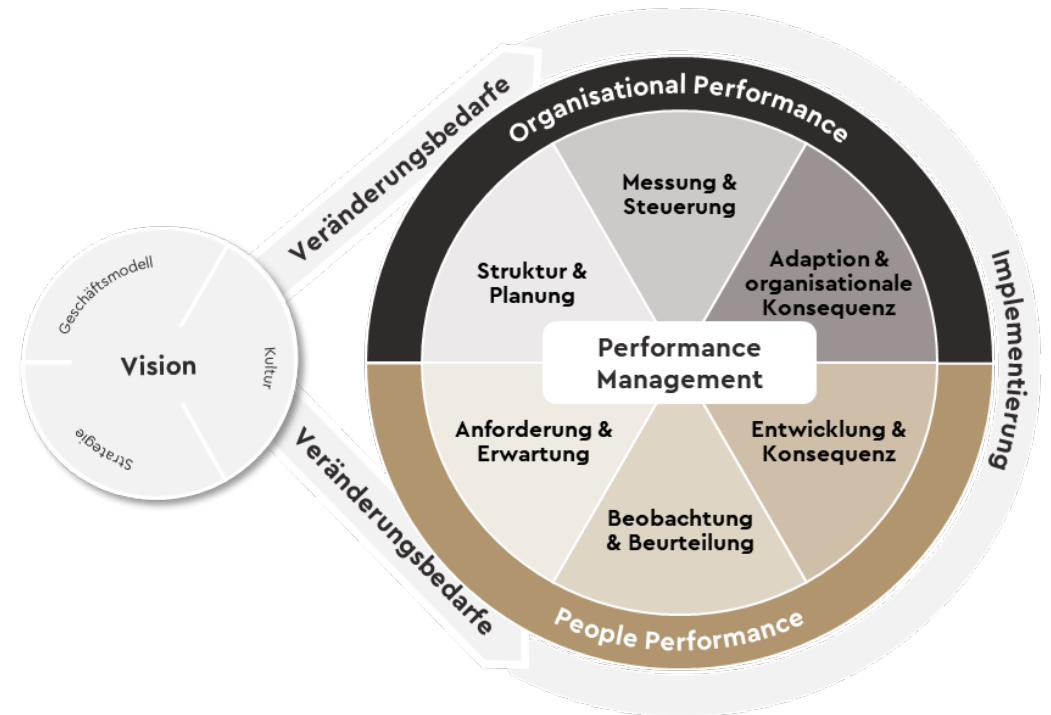
Was für Anforderungen werden an die Mitarbeitenden gestellt und wie werden diese kommuniziert und bewertet? Was für Konsequenzen ergeben sich aus der Leistung der Mitarbeitenden?

## 3c. Performance Management (Prozesse)

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

## 4. Implementierung

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



# Ausgestaltung der People Performance Management-Systeme

# Im Performance Management gibt es kein one-size-fits-all! Die Ausgestaltung entlang der strategischen Ausrichtung, Passung zur Kultur und Leistungsverständnis der Organisation sind essenziell

## People Performance •

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

### Anforderungen & Erwartungen

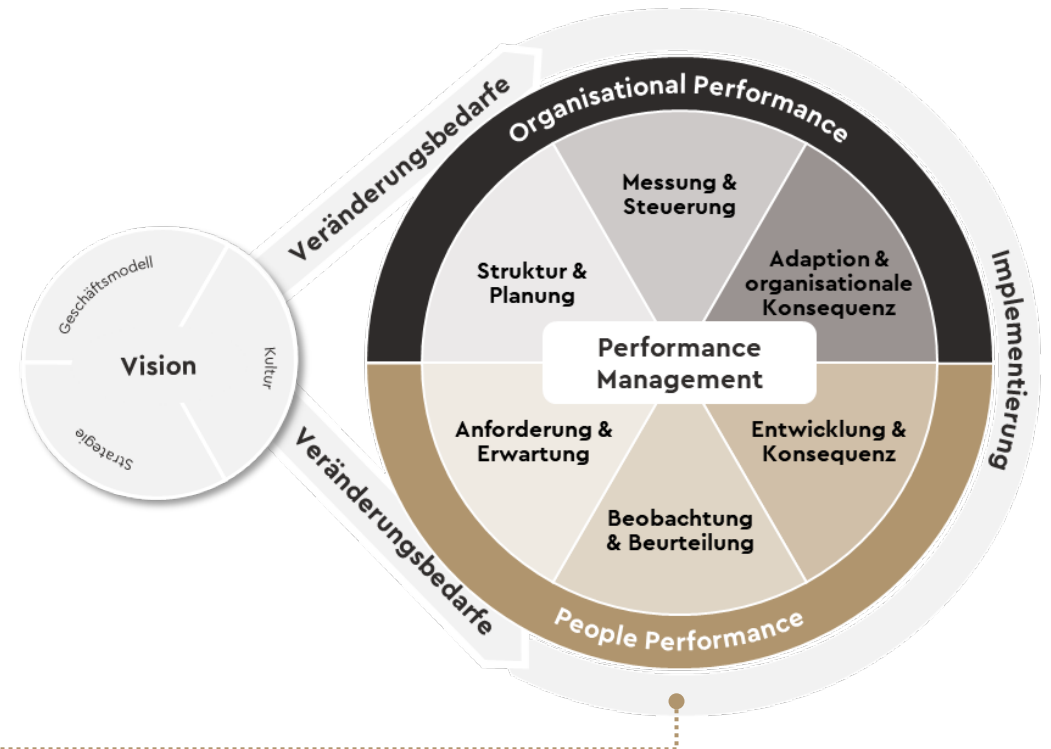
Unternehmen nutzen diverse Systeme zur Definition ihrer Erwartungen an Mitarbeitende mit klarem Fokus auf Stellenbeschreibungen und individuellen Zielen

### Beobachtung & Beurteilung

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

### Entwicklung & Konsequenz

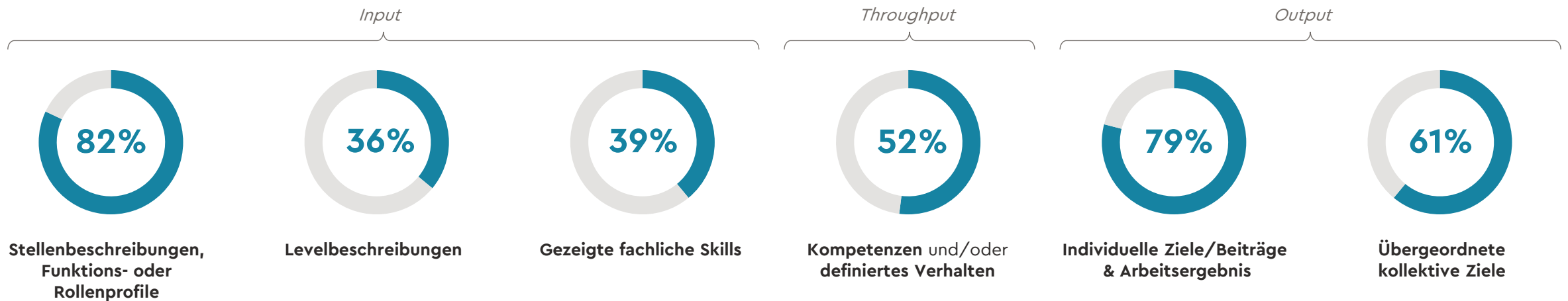
Output-Faktoren schlagen sich überwiegend in der variablen Vergütung wieder, wohingegen Input-Faktoren eher in Vergütungsanpassung bzw. Entwicklungsmaßnahmen münden



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

## Anforderungen & Erwartungen

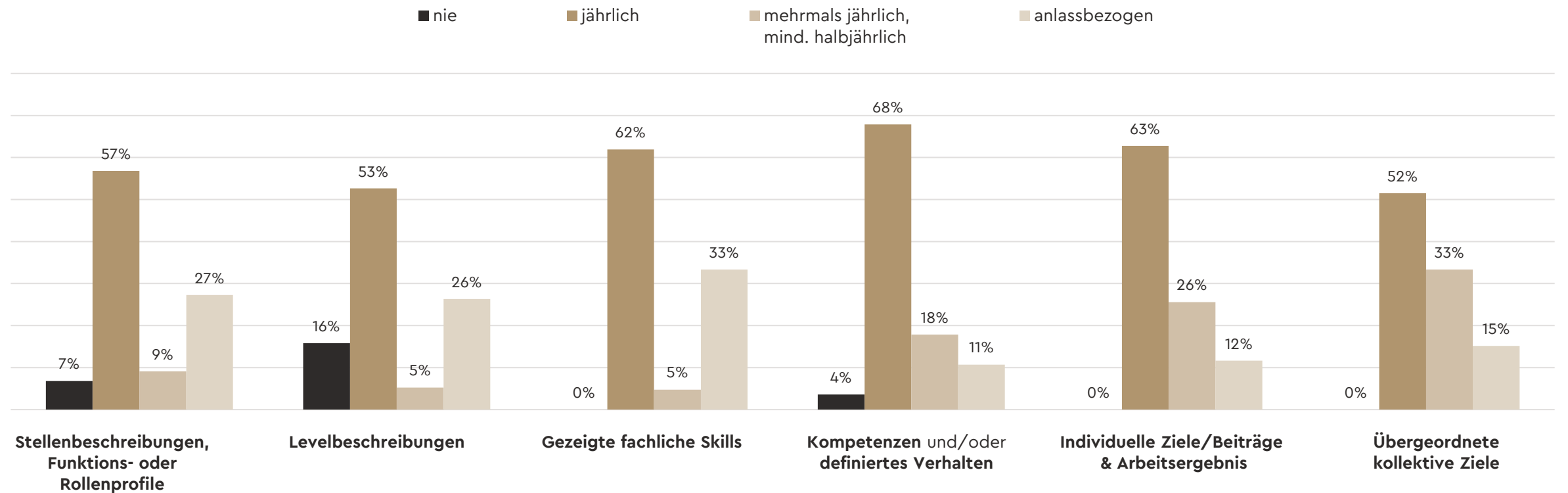
Welche Instrumente nutzen Sie, um Anforderungen und Erwartungen (Leistungsanspruch) an Mitarbeitende zu formulieren?



Die Mehrheit der Unternehmen formuliert Anforderungen und Erwartungen an Mitarbeitende über klassische Stellenbeschreibungen, Funktions- oder Rollenprofile. Gut ein Drittel arbeitet außerdem mit Kriterien, die für verschiedene Funktionen übergreifend Anwendung finden und die Basis für Entwicklung bzw. Karriere bilden. Zudem ziehen immerhin 39 % der Unternehmen weitere Dimensionen, wie bspw. Skills heran, wobei die Antworten zeigen, dass diese überwiegend als Ergänzung der klassischen Stellenbeschreibungen genutzt werden. Gleichzeitig zeigt sich eine zunehmende Öffnung hin zu qualitativen Aspekten: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen bezieht Kompetenzen und definiertes Verhalten – etwa entlang von Unternehmenswerten – in die Leistungsdefinition ein. Zu guter Letzt zeigt sich auch, dass Ziele weiterhin ein wesentliches Instrument darstellen, um die Leistung der Mitarbeitenden entsprechend zu adressieren. Dabei ist trotz des Kollektivierungstrends in den letzten Jahren eine stärkere Verbreitung des individuellen Arbeitsergebnisses gegenüber kollektiven (aus der Unternehmens-/ Bereichsstrategie abgeleiteten) Zielen zu erkennen. Insgesamt wird deutlich: Unternehmen setzen heute vorrangig auf funktionale und ergebnisorientierte Systeme, während qualitative, verhaltensbezogene und entwicklungsspezifische Dimensionen des Performance Managements noch Potenzial zur weiteren Integration bieten. Insgesamt wird das Leistungsbild bei gut 84 % der Teilnehmenden auf breite Schultern gestellt und speist sich aus mindestens drei der oben genannten Dimensionen.

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

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



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



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

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

	Keine Konsequenz	Ja, folgende Konsequenz ...			
		monetär	nicht monetär		
		Variable Vergütung	Vergütungs-anpassung	Beförderung/ Karriereschritt	Entwicklungs-maßnahmen
<b>Funktionsprofil</b> (alternativ: Stellenbeschreibung, Rollenprofil etc.)	27 %	25 %	57 %	43 %	50 %
<b>Levelbeschreibungen</b> wie Karrierekriterien, Anforderungen an Entwicklungsstufen	26 %	26 %	53 %	47 %	58 %
<b>Gezeigte fachliche Skills</b>	19 %	24 %	43 %	52 %	57 %
<b>Kompetenzen</b> und/oder <b>definiertes Verhalten</b> (bspw. entlang Unternehmenswerten & kulturellen Aspekten)	15 %	42 %	38 %	54 %	54 %
<b>Individuelle Ziele/Beiträge &amp; Arbeitsergebnis</b>	15 %	70 %	43 %	48 %	38 %
<b>Übergeordnete kollektive Ziele</b> (aus der Unternehmens-/ Bereichsstrategie)	16 %	74 %	29 %	10 %	10 %

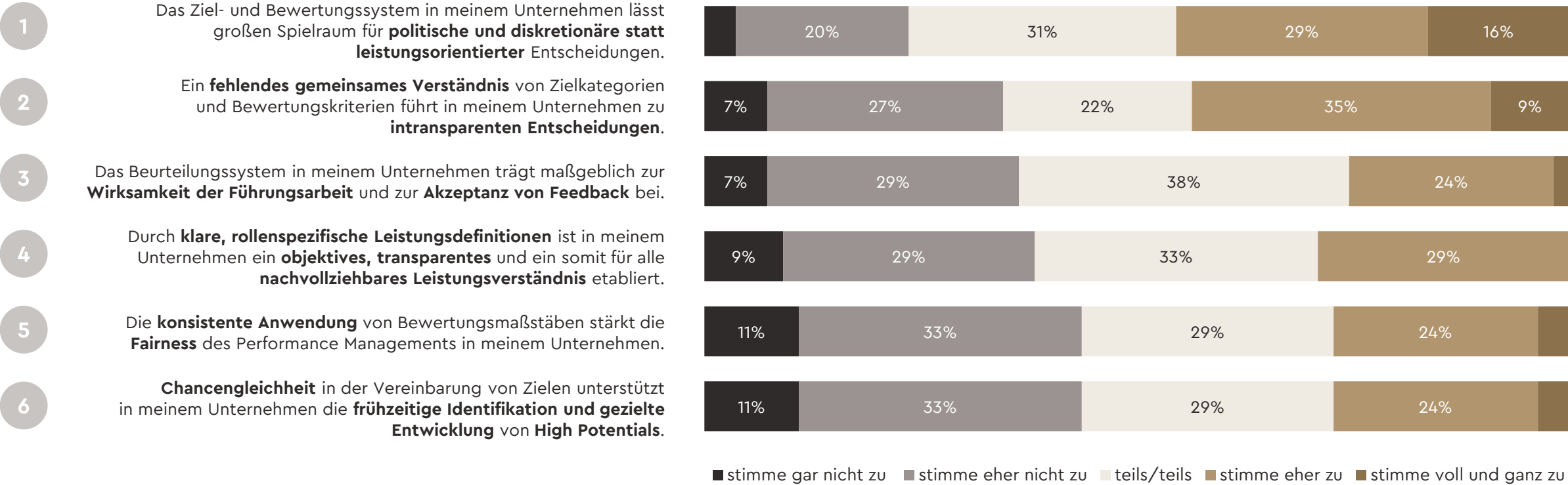
\* Frage wurde nur denjenigen Teilnehmenden gestellt, die zuvor angaben, das Instrument auch zu nutzen. %-Angaben beziehen auf all die Teilnehmende, die das jeweilige Instrument nutzen.

# A | Allgemeines Stimmungsbild



# Viele Unternehmen zeigen Verbesserungspotenzial – klare Erwartungen und Chancengleichheit sind oft Anspruch, aber keine gelebte Realität

Wie schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?



# B | Deep Dive „Anforderungen und Erwartungen“

# Klarheit über Anforderungen und Erwartungen – ein Schlüsselaspekt wirksamer People Performance

## People Performance •

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

### Anforderungen & Erwartungen

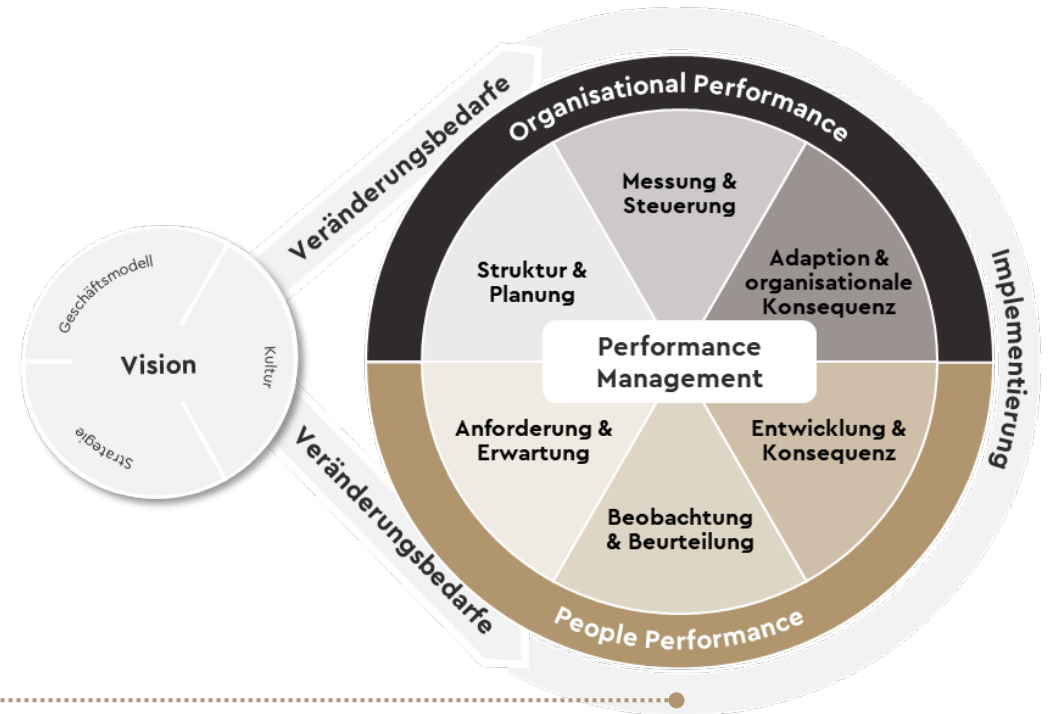
- Stellenbeschreibungen, Funktions- oder Rollenprofile
- Zielvereinbarungen
- Qualitative Leistungs- und Kompetenzkriterien
- Potenzialdefinition

### Beobachtung & Beurteilung

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

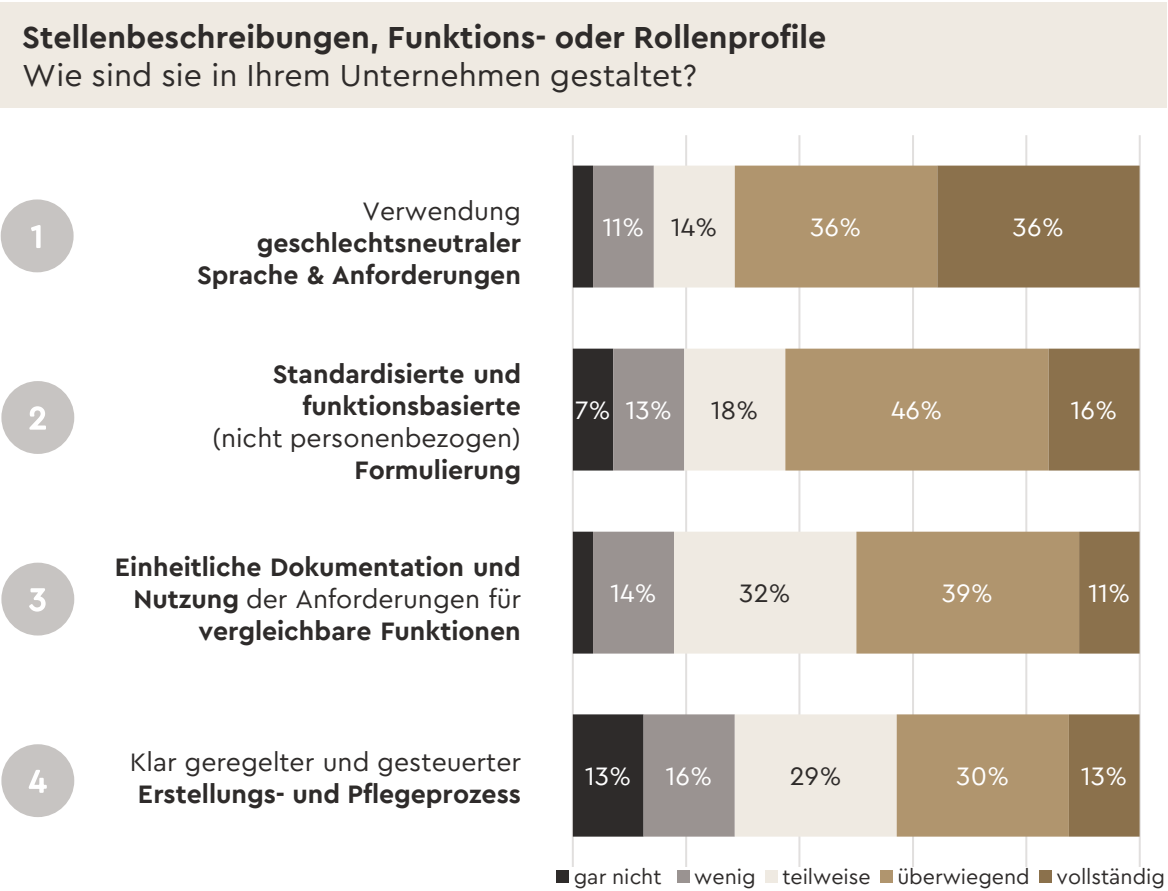
### Entwicklung & Konsequenz

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



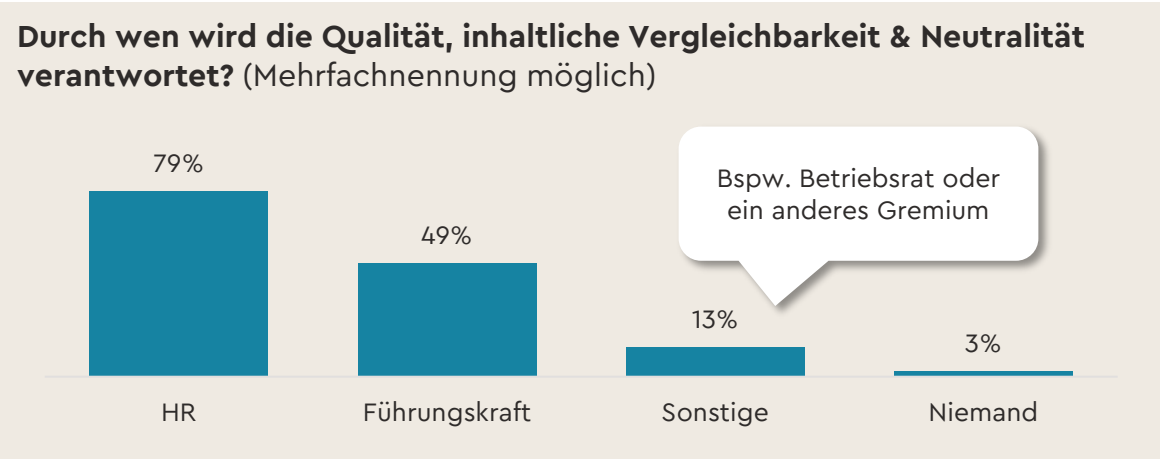


# Mangelnde Standardisierung der Stellenbeschreibungen hemmt Vergleichbarkeit und Effizienz – HR trägt die Hauptverantwortung für Qualität und Neutralität

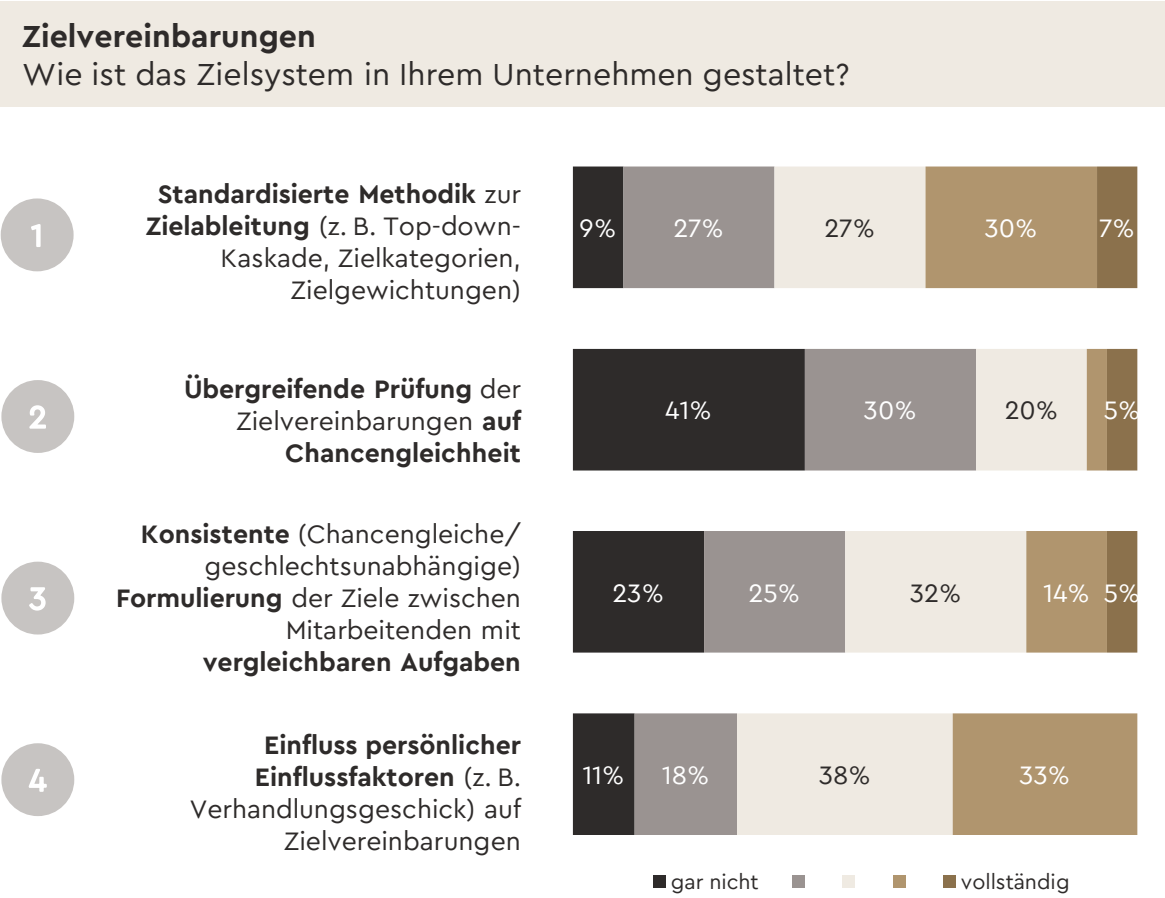


82 % der Teilnehmenden nutzen Stellenbeschreibungen (vgl. Seite 7) und die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen umfassende Ansätze in deren Gestaltung verfolgen. Besonders die Verwendung geschlechtsneutraler Sprache und funktionsbasierte Formulierungen sind weit verbreitet. Dennoch bestehen Lücken bei der einheitlichen Dokumentation und klar geregelten Pflegeprozessen. Insgesamt zeigt sich: Professionalisierung ist vorhanden, doch Standardisierung und Prozessklarheit bieten noch Entwicklungspotenzial für mehr Vergleichbarkeit und Transparenz.

Die Verantwortung für Qualität, Neutralität und Konsistenz liegt dabei überwiegend bei der HR-Funktion, während Führungskräfte lediglich in der Hälfte der Fälle zuständig sind. Eine stärkere gemeinsame Verantwortung könnte die Akzeptanz und Wirksamkeit der Profile deutlich erhöhen und ein gemeinsames Rollenverständnis schaffen. Gerade, weil Führungskräfte eine Schlüsselrolle spielen, wenn es um Klarheit im Leistungsverständnis geht.



# Zielanforderungen sind oft wenig standardisiert – Chancengleichheit und Objektivität in der Bewertung bleiben Herausforderungen



79 % der Teilnehmenden arbeiten mit individuellen Zielvereinbarungen (vgl. Seite 7). Doch im Detail zeigen die Ergebnisse, dass Zielanforderungen in vielen Unternehmen bislang nur begrenzt standardisiert und chancengleich ausgestaltet sind.

Eine klar definierte Methodik zur Zielableitung, etwa über vorgegebene Gewichtungen der Ziele oder Zielkategorien oder auch einheitliche Methoden zur Ableitung von Zielen, wie bspw. eine Top-down-Kaskade werden nur bei etwa einem Drittel umgesetzt. Aufgrund der fehlenden Methodik verwundert auch die geringe Verbreitung einer systematischen Prüfung der Zielvereinbarungen auf Chancengleichheit nicht – 41 % der Befragten geben an, dass dies gar nicht erfolgt, bei weiteren 30 % ebenfalls eher nicht. Selbst bei Mitarbeitenden mit vergleichbaren Aufgaben bleibt bei etwa der Hälfte der Unternehmen diese Kalibrierung aus.

Zudem beeinflussen persönliche Faktoren wie Verhandlungsgeschick weiterhin stark die Zielgestaltung.

**Exkurs: EU-Entgelttransparenzrichtlinie**

Die EU verpflichtet Unternehmen ab 2027 zur Offenlegung geschlechtsspezifischer Entgeltlücken. Grundlage bilden die realen Entgeltdaten aus dem Jahr 2026. Bereits ab Juni 2026 haben Mitarbeitende voraussichtlich ein individuelles Auskunftsrecht: Sie können ihre persönliche Entgeltlücke einsehen. Bereits Mitte 2026 werden Unterschiede also ggf. sichtbar, egal ob Unternehmen vorbereitet sind oder nicht.

Leistung darf dabei als erklärender Faktor herangezogen werden, um Unterschiede zu begründen – aber dafür benötigt es eine saubere Dokumentation. Individuelles Verhandlungsgeschick reicht als Begründung nicht aus.

➔ Pay Gap jetzt berechnen: <https://payequity.kienbaum.com/>

# Qualitative Kriterien definieren ein breites Leistungsverständnis mit dem Fokus auf das WIE – große Unterschiede bestehen in der Granularität der Ausgestaltung

## Kriterien zur Erfassung von Leistung/Kompetenz

Wie viele Kriterien sind definiert?

# 4 bis 5

### Kriterien

sind im Schnitt zur Leistungs-/Kompetenzerfassung definiert

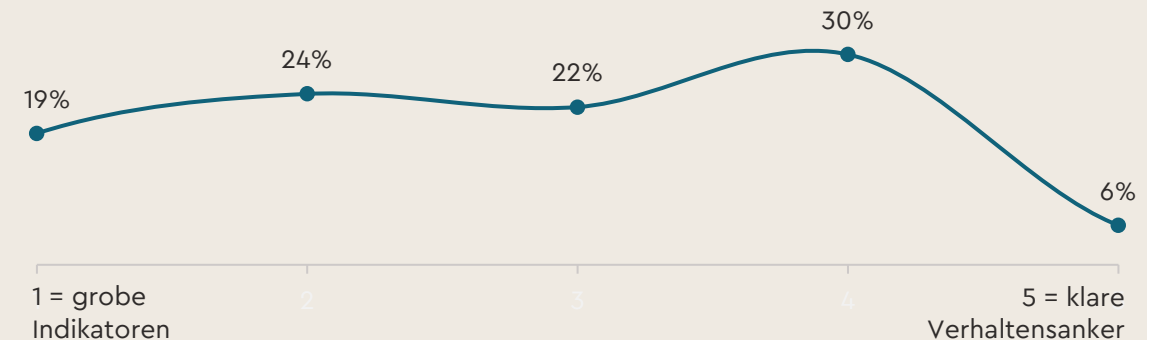


Die kriterienbasierten Modelle zur Verankerung des Leistungsverständnisses bieten die Chance, den Leistungsbegriff breiter zu gestalten und mehrere Facetten gleichzeitig zu berücksichtigen. Die Anzahl der betrachteten Kriterien unterscheidet sich in den teilnehmenden Unternehmen zum Teil deutlich. In der Regel werden jedoch etwa vier bis fünf Leistungskriterien bzw. -dimensionen herangezogen, die häufig durch Subkriterien ergänzt werden.

Die zugrunde liegenden Kriterien sind thematisch breit gefächert, verfolgen jedoch im Kern ein gemeinsames Ziel – sie fokussieren auf das „Wie“ der Leistungserbringung. Im Vordergrund steht somit weniger das erzielte Ergebnis, sondern vielmehr die zugrunde liegenden Kompetenzen und Verhaltensweisen, die maßgeblich dazu beitragen, wie der Leistungsanspruch erfüllt wurde. Dabei kommen überwiegend unternehmensweit gültige Kriterien zum Einsatz, etwa solche, die Aspekte der Unternehmenskultur widerspiegeln.

Die Nutzung qualitativer Kriterien zur Leistungsbewertung bringt bestimmte Herausforderungen mit sich, da sie häufig einen größeren Interpretationsspielraum lassen. Etwa 43 % der Unternehmen greifen deshalb auf eher (grobe) Indikatoren zurück, was insbesondere dann sinnvoll ist, wenn die Kriterien sehr allgemein formuliert sind und so eine bereichsübergreifende Anwendbarkeit ermöglichen sollen (bspw. Eigeninitiative). Damit dies jedoch nicht zu Unterschieden in der Bewertungspraxis führt, ist eine sorgfältige Kalibrierung der Leistungsansprüche zwischen den Bereichen notwendig, um Fairness und Konsistenz in der Anwendung sicherzustellen. Ergänzend empfiehlt es sich, auch bei besonders generischen Kriterien Verhaltensanker zu nutzen, die die Anforderungen auf konkreten Funktionen herunterbrechen und damit Mitarbeitenden und Führungskräften Orientierung bieten und Chancengleichheit fördern (bspw. Sucht nach Lösungen, wenn Probleme auftreten, und schlägt Verbesserungsideen vor, wenn sich Chancen ergeben) – rund ein Drittel der befragten Unternehmen arbeitet mit solchen Verhaltensankern.

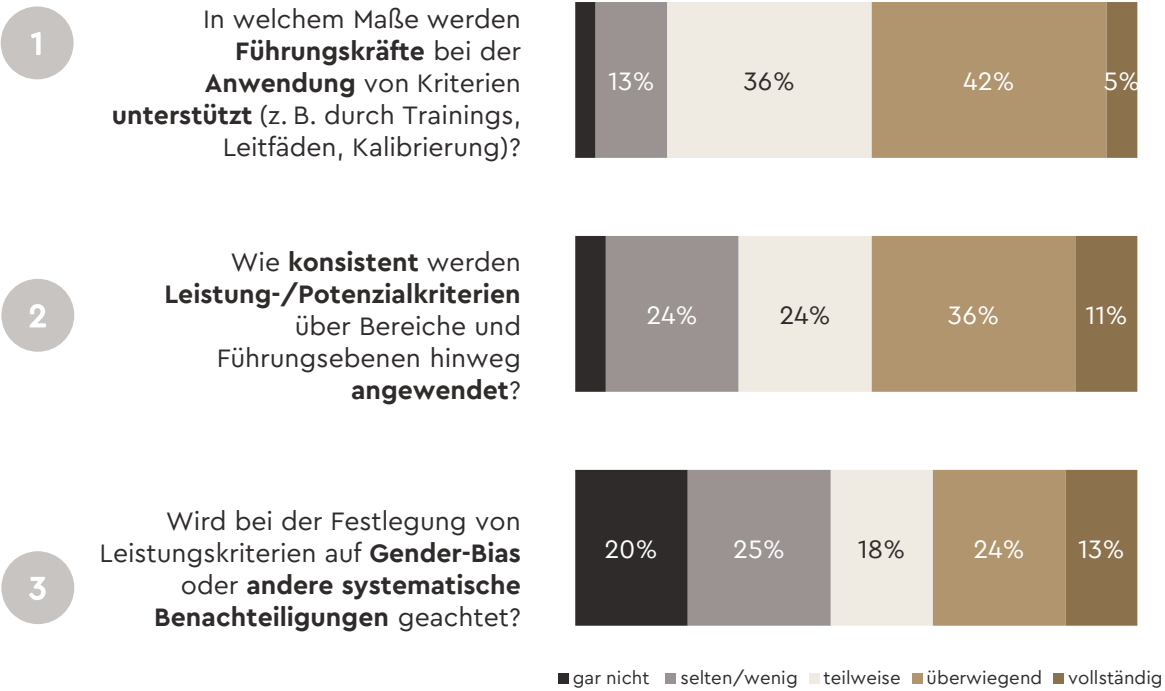
## Wie sind qualitative Kriterien zur Erfassung von Leistung ausgestaltet? (auf einer Skala von 1 = grobe Indikatoren bis 5 = klare Verhaltensanker)



# Leistungskriterien werden systematisch angewendet – Transparenz und Konsistenz in der Anwendung sind zentrale Entwicklungsfelder

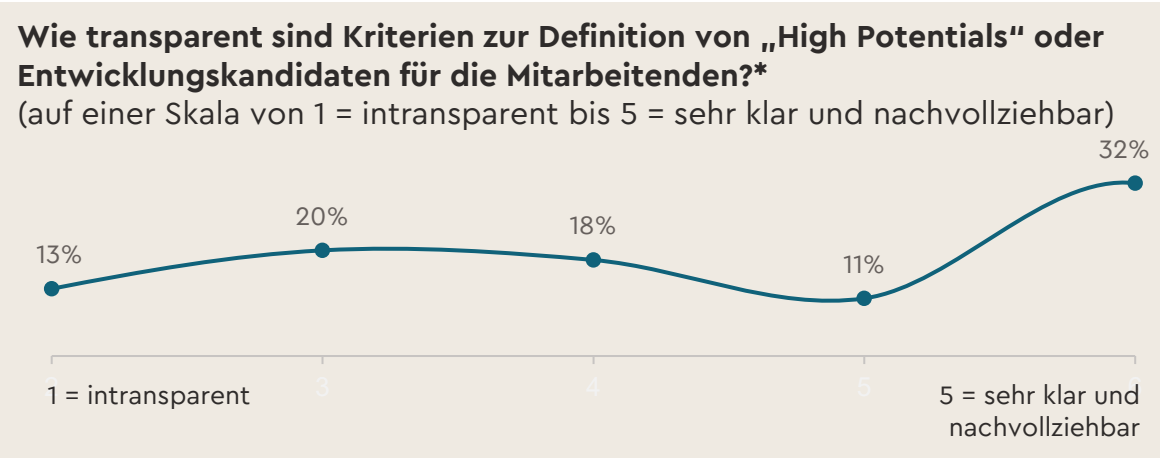
## Praktische Anwendung

Wie werden die Leistungskriterien im Unternehmen angewendet?



Durch systematische Hilfestellungen – etwa Leitfäden oder Trainings – kann sichergestellt werden, dass die definierten Leistungskriterien zum einen einheitlich über Fachbereiche angewendet werden, was in knapp der Hälfte der Unternehmen (47 %) der Fall ist. Zum anderen können Schulungen Beurteilungsfehler aufdecken und hiermit auf Vorurteile im Rahmen der Bewertung achten. Doch Diskriminierung beginnt nicht erst im Rahmen der Beurteilung. Schon bei der Festlegung der relevanten Leistungskriterien sollten diese auf möglichen systematischen Benachteiligungen hin überprüft werden – dies geschieht lediglich in einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen.

Zudem zeigt sich, dass hinsichtlich der Kommunikation ihres Leistungsanspruchs lediglich 32 % der Teilnehmenden die Kriterien zur Identifikation von „High Potentials“ als sehr klar und nachvollziehbar einstufen. Eine stärkere Strukturierung und offene Kommunikation könnten hier entscheidend zur wahrgenommenen Fairness und Akzeptanz beitragen.



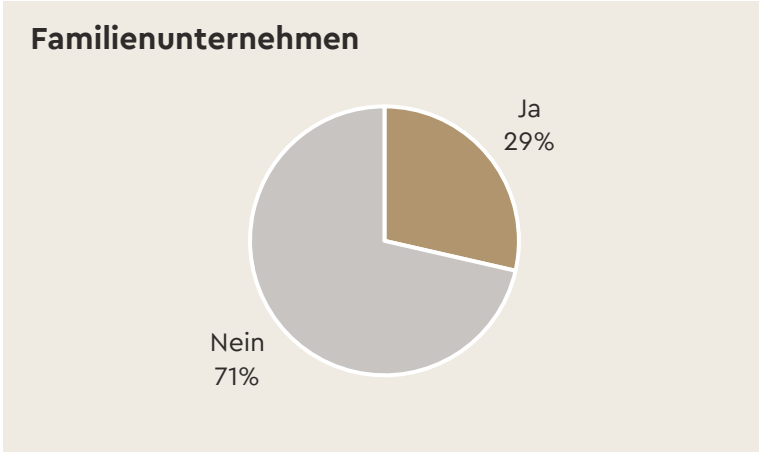
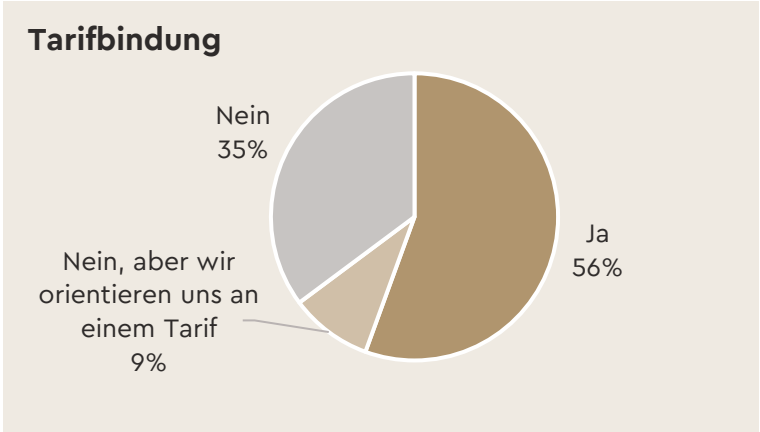
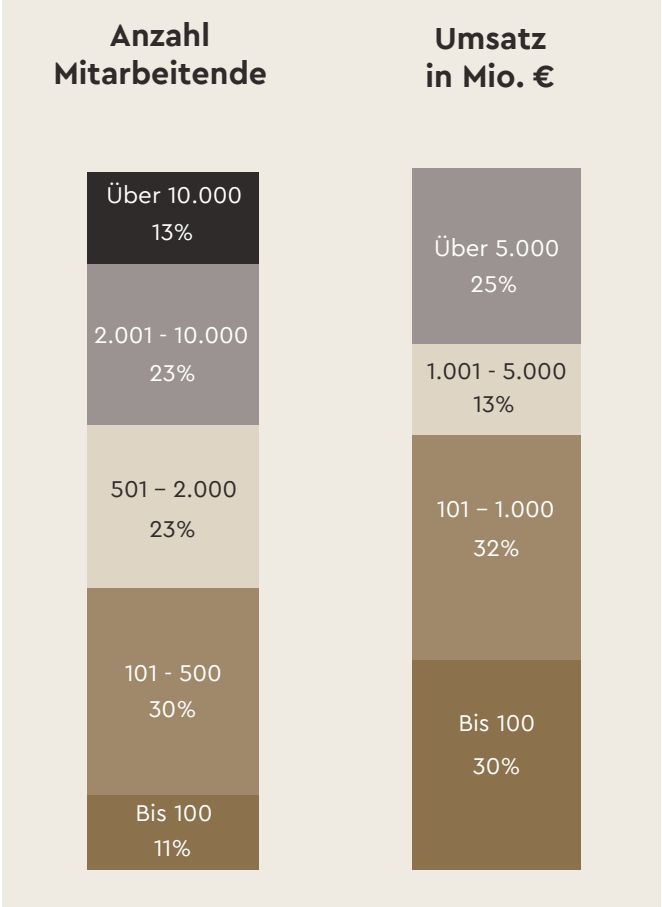
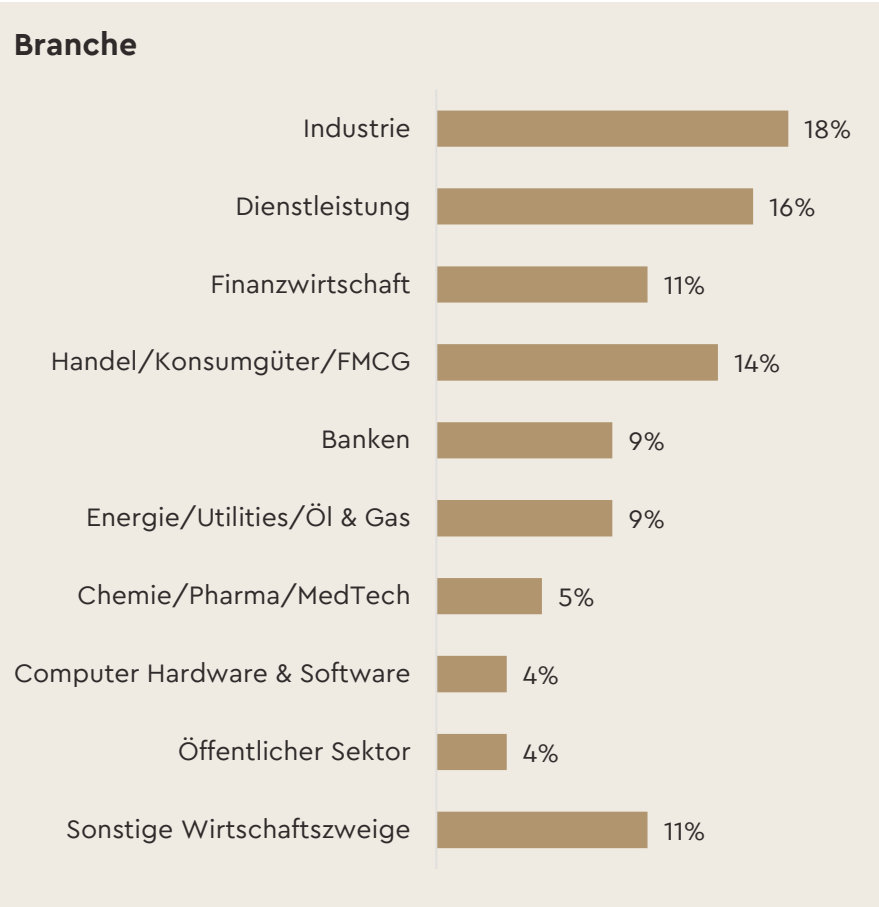
\* 7% der Befragten antworteten mit „nicht relevant/ keine Kriterien“

# Teilnehmende Unternehmen





# Im Herbst 2025 haben 56 Unternehmen an dieser Erhebung teilgenommen – sie repräsentieren unterschiedliche Branchen, Unternehmensgrößen und -strukturen



# Fazit & Kontakt

## Transparenz, Konsistenz und Vertrauen werden zum neuen Fundament wirkungsvoller Leistungssysteme

Der Snapshot zeigt deutlich: Viele der teilnehmenden Unternehmen besitzen Bausteine eines modernen, fairen Leistungsverständnisses – doch Standardisierung, Vergleichbarkeit und Transparenz sind oft lückenhaft ausgeprägt. Genau hier setzt die EU-Entgelttransparenzrichtlinie an und macht die bestehenden Schwachstellen zu zwingenden Handlungsfeldern. Was bislang „nice to have“ war, wird jetzt gesetzliche Erwartung: Unternehmen müssen Leistungsansprüche klar definieren, konsistent anwenden und deren Auswirkungen auf Vergütung nachvollziehbar dokumentieren.

- Transparente Leistungssysteme schaffen nicht nur Fairness, sondern sind auch ein **zentraler Hebel für Vertrauen, Motivation und Bindung**. Damit Transparenz aber nicht bloß Offenlegung von Daten bedeutet, sondern wirksame Orientierung, braucht es klar formulierte, konsistente und verständlich kommunizierte Kriterien sowie eine Führung, die diese glaubwürdig anwendet.
- Durch die EU-Richtlinie entsteht regulatorischer Druck, aber auch die Chance, Leistungssysteme strategisch zu erneuern: Unternehmen können die regulatorischen Vorgaben nutzen, um ihre **People-Performance-Ansätze professionell, objektiv und chancengerecht** auszurichten.

Im Zusammenspiel von gesetzlichem Rahmen und organisationaler Verantwortung wird deutlich, dass Chancengleichheit ein Fundament wirksamer Performance Management Systeme ist. Denn nur wenn die zugrunde liegenden Anforderungen und Erwartungen klar, messbar und diskriminierungsfrei ausgestaltet sind, kann Leistung valide bewertet, differenziert vergütet und langfristig Vertrauen in das Performance Management gestärkt werden.

## EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die EU-Richtlinie sieht vor, dass Beschäftigte, „die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, auf Grundlage objektiver, geschlechtsneutraler und vorurteilsfreier Kriterien“ unterschiedlich vergütet werden dürfen – dazu zählt ausdrücklich auch die leistungsbezogene Differenzierung. Damit Anforderungen und Erwartungen diesen Ansprüchen genügen, müssen sie jedoch klar definiert, systematisch hergeleitet und nachvollziehbar dokumentiert sein.

## Praktische Implikationen für mehr Chancengleichheit bei Anforderung & Erwartung



- ✓ **Klare und standardisierte Leistungsgrundlagen** schaffen Vergleichbarkeit und Fairness

Sauber definierte Rollenprofile, Zielsysteme und Kriterien reduzieren subjektive Spielräume und stärken die interne Fairness. In der Praxis hat sich der Einsatz KI-gestützter Checks auf geschlechtsneutrale und konsistente Formulierungen als hilfreich bewiesen.



- ✓ **Transparente Kriterien** machen Leistung nachvollziehbar und stärken die Legitimität von Entscheidungen

Unternehmen erzielen Nachvollziehbarkeit, wenn sie Leistungskriterien offen kommunizieren, Führungskräfte in der Anwendung befähigen und durch bspw. regelmäßige Kalibrierungsrunden sicherstellen, dass Leistungskriterien einheitlich angewendet und dokumentiert werden.



- ✓ **Führung und Kommunikation** sind entscheidend für gelebte Fairness und Vertrauen

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Anwendung der Kriterien. Durch klare, kontinuierliche Kommunikation verstehen Mitarbeitende, was erwartet wird und warum Entscheidungen getroffen werden – die Grundlage für Vertrauen und Akzeptanz.

# Ihr Studienteam



**Hans-Carl (Carlos) von Hülsen**

Director

Mobil: +49 172 929 00 07

[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)



**Anne-Katrin Rossner**

Manager

Mobil: +49 173 560 1657

[anne-katrin.rossner@kienbaum.de](mailto:anne-katrin.rossner@kienbaum.de)



**Timo Meyer**

Manager

Mobil: +49 173 151 38 77

[timo.meyer@kienbaum.de](mailto:timo.meyer@kienbaum.de)



**Lina Hovestädt**

Senior Consultant

Mobil: +49 173 594 15 71

[lina.hovestaedt@kienbaum.de](mailto:lina.hovestaedt@kienbaum.de)



**Sarah Vogt**

Associate Consultant

Mobil: +49 151 188 377 50

[sarah.vogt@kienbaum.de](mailto:sarah.vogt@kienbaum.de)



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

Dezember 2025