

# Trends 2006

## » Performance Management



Kienbaum Management Consultants Wien  
Mag. Katharina Wild  
Tuchlauben 8, A – 1010 Wien  
Tel.: +43 (1) 533 51 88 - 22  
Fax: +43 (1) 533 51 88 - 40  
E-Mail: [katharina.wild@kienbaum.com](mailto:katharina.wild@kienbaum.com)

# Überblick

## Inhaltsverzeichnis

»	Teilnehmer-Übersicht	Seite 3
»	Vorbemerkungen	Seite 6
»	Teil 1: Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?	Seite 12
»	Teil 2: Bestandaufnahme/Ist-Analyse	Seite 17
	» Management- und Führungssystem	Seite 17
	» Vergütungs- und Anreizsystem	Seite 22
	» Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung	Seite 29
	» Promotion and Retention	Seite 35
»	Schlusswort	Seite 45

# Überblick

- » **Teilnehmer-Übersicht**
- » Vorbemerkungen
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » Teil 2:  
Bestandaufnahme/Ist-Analyse
  - » Management- und Führungssystem
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » Promotion and Retention
- » Schlusswort

# Teilnehmer-Übersicht

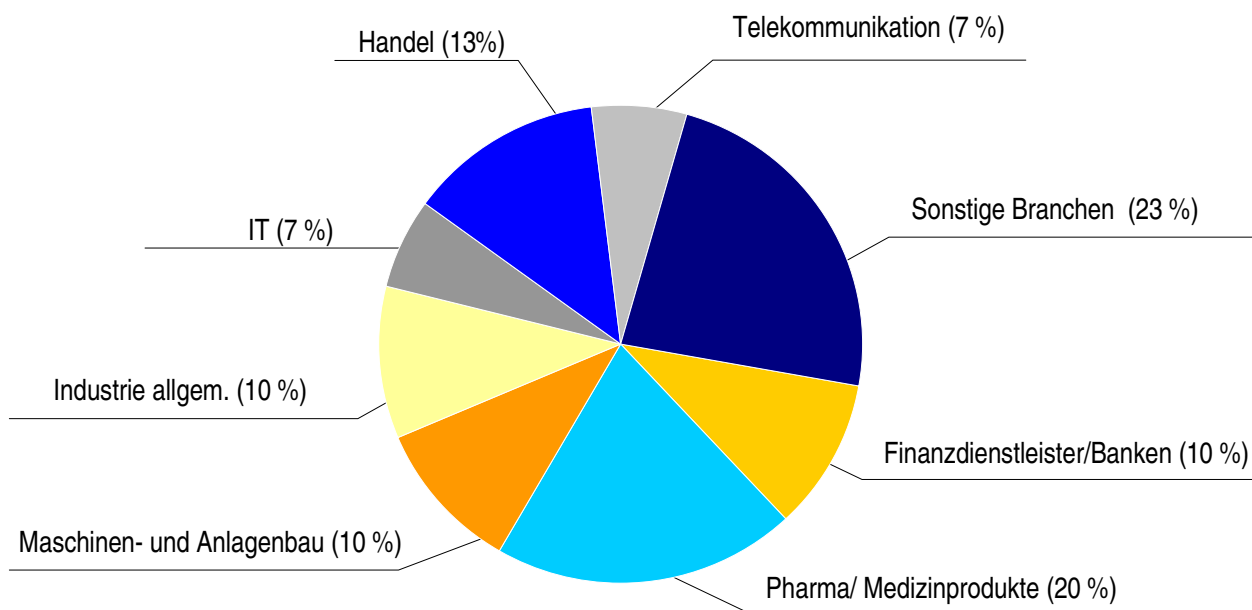
## Branchenzugehörigkeit

### Beteiligung:

Bei den angeschriebenen Unternehmen handelt es sich sowohl um Firmen mit Sitz in Österreich als auch um österreichische Niederlassungen ausländischer Konzerne.

30 Unternehmen haben sich an der Befragung beteiligt.

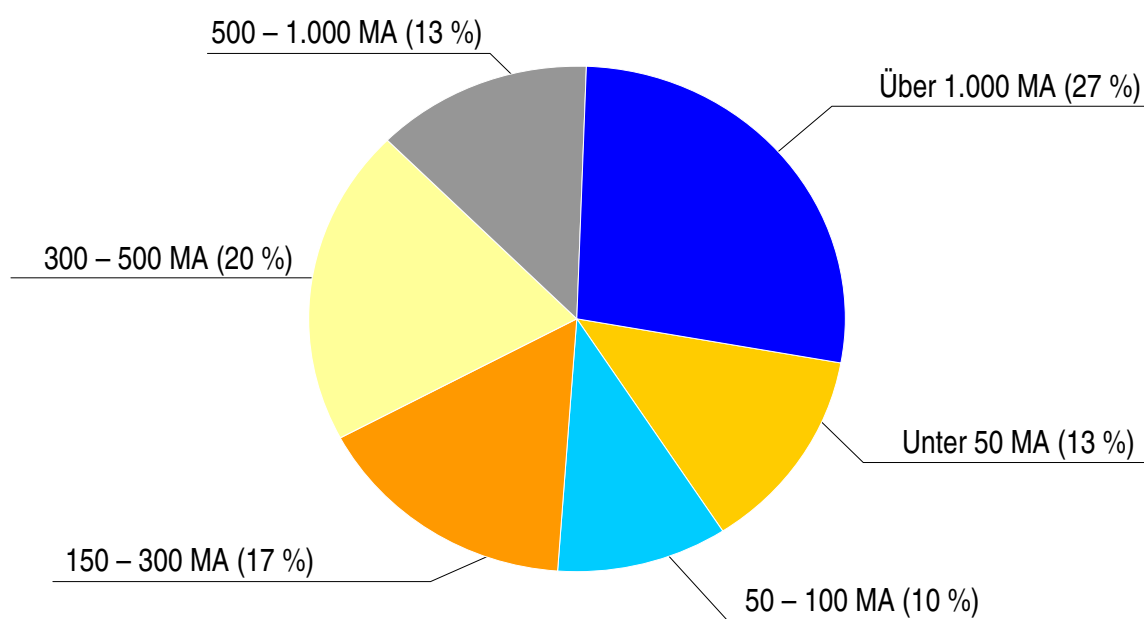
Untenstehende Grafik bietet einen Überblick über die Branchenzugehörigkeit der befragten Betriebe:



# Teilnehmer-Übersicht

## Unternehmensgröße

Es beteiligten sich Unternehmen aller Größen an der Befragung:



# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » **Vorbemerkungen**
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » Teil 2:  
Bestandaufnahme/Ist-Analyse
  - » Management- und Führungssystem
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » Promotion and Retention
- » Schlusswort

# Vorbemerkungen

## Hintergrund der Studie

### Hintergrund der Studie

Kienbaum gehört im Bereich Human Resource Management und Executive Search zu den Branchenführern der Beratung in Europa. In Wien ist Kienbaum seit 1967 mit einem eigenen Büro präsent. Im Fokus der Kienbaum Management Consultants steht der optimale Einsatz, die Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter, insbesondere Change Management, HR-Strategie, Leitbild- und Personalentwicklung, Vergütungsberatung/ Gehaltsbenchmarks und die klassische Unternehmensberatung.

Kienbaums Qualitätsmaßstab ist es, durch die erfolgreiche Umsetzung von Beratungskonzepten einen langfristigen und messbaren Nutzen zu realisieren und den Unternehmenswert auf Kundenseite nachhaltig zu steigern.

In Untersuchungen über die HR-Trends 2006 rangierte Performance Management unter den Top Themen. Aus diesem Grund hat sich die Managementberatung Kienbaum entschlossen, die Personalverantwortlichen 500 österreichischer Unternehmen nach ihren Erfahrungen und konkreten Planungen zu diesem Thema zu befragen. Der vorliegende Ergebnisbericht zur Umfrage soll empirisches Material liefern, um eine größere Transparenz zum Status Quo des Performance Managements zu erzielen.

Kienbaum hat zu oben genannten Themenkomplexen in den vergangenen Jahren verschiedene Studien in unterschiedlichen Ländern durchgeführt und durch zahlreiche Kundenprojekte ein umfangreiches Erfahrungsspektrum gewonnen. Die Resultate dieser Arbeiten verschaffen einen Einblick, wie Unternehmen den Herausforderungen einer ganzheitlichen Personalpolitik begegnen und in ihrer praktischen Umsetzung vorgehen.

# Vorbemerkungen

## Aktuelle Entwicklungen im Performance Management

### Aktuelle Entwicklungen im Performance Management

Bedingt durch neue Führungsstile, Managerwechsel und sich ständig verändernde Situationen am Markt, werden an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter immer neue Anforderungen gestellt. Diese erfordern oftmals eine entsprechende Anpassung der Gestaltung und Ausprägung des Gehaltssystems.

Um die zentralen Leistungsträger auch in schwierigen Situationen an das Unternehmen zu binden, sind fokussierte und zielgruppenspezifische Konzepte gefordert.

Trotz oder gerade wegen Anzeichen für eine zunehmende wirtschaftliche Erholung darf nach den Zeiten der wirtschaftlichen Stagnation nicht über diese Notwendigkeit hinweggetäuscht werden. Da Performance Management Konzepte erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung Wirkung und Nachhaltigkeit erzielen, wäre es aus Sicht der Personalpolitik verfehlt, sich aus kurzfristigen Überlegungen diesem zentralen und mit viel Potenzial verbundenen Themen im Aufschwung nur unzureichend zu widmen.

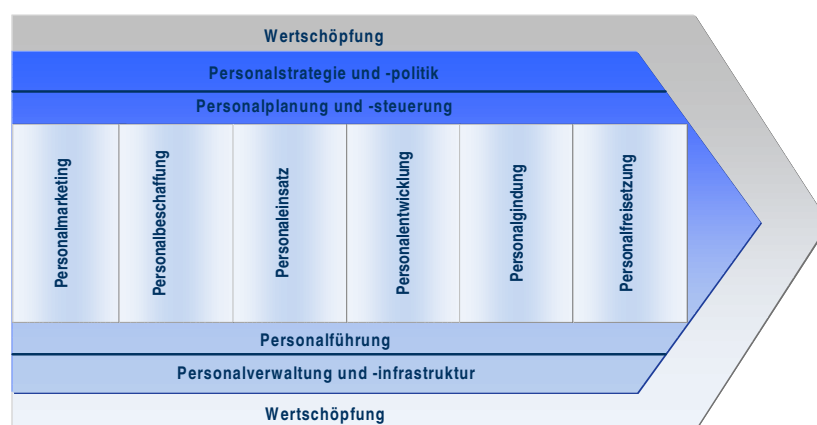


Abbildung – Elemente einer erfolgreichen Personalpolitik

# Vorbemerkungen

## Definition

### Definition von Performance Management

Performance Management umfasst die Instrumente zur zielorientierten Planung, Lenkung und Verbesserung der Leistung von Mitarbeitern und Führungskräften. Die Zielorientierung beinhaltet die Umsetzung der Unternehmensziele und Geschäftsstrategien in den Bereichen der individuellen Performance. Dies erfolgt durch Förderung und Entwicklung strategisch erwünschter Kompetenzen und Fähigkeiten sowie erfolgreichen Handelns im Sinne der Unternehmenszielsetzungen.

Im Gegensatz zu den stark bilanz- und rechnungswesenorientierten Steuerungsinstrumenten bezieht sich das Performance Management nicht nur auf die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von finanziellen Grössen, sondern integriert insbesondere auch nicht-finanzielle Kennwerte in die Bewertung. Es ermöglicht dadurch eine ganzheitliche Planung und Steuerung der Leistung(-fähigkeit) von Mitarbeitern.

Vier Elemente sind kennzeichnend für ein Performance Management System (PMS):

1. Planung der Performance
2. Aktivitäten zur Beeinflussung/Lenkung der Performance
3. Messung der Performance
4. Belohnung der Performance

# Vorbemerkungen

## Definition

Ein Performance Management System bietet einen strukturierten Ansatz zur Operationalisierung strategischer Ziele und eine strukturierte Vorgehensweise zur Umsetzung von Strategien durch das Herunterbrechen auf die einzelnen Unternehmensebenen. Durch die Verbindung der operativen Zielsetzungen mit den jeweiligen Einflussgrößen steigt die Transparenz des Prozesses der Wertgenerierung.

Das Performance Management System dient also einerseits als Steuerungssystem, andererseits fungiert es als Motor für das (gewünschte) Verhalten und Handeln der Mitarbeiter im Unternehmen. Das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter auf das Erreichen der (operationalisierten) strategischen Ziele durch die Auswahl geeigneter Messgrößen wird zielgerichtet beeinflusst.

Die Realisierung erfolgt meist im Rahmen eines Zielvereinbarungsprozesses (Management by Objectives (MbO)) in Verbindung mit Incentives und durch Beurteilungsinstrumente, die mit der Festlegung geeigneter Entwicklungsmassnahmen verknüpft sind. Damit wird für alle Mitarbeiter ein nachvollziehbares System geschaffen, das verdeutlicht, welche Leistungen die Mitarbeiter zu erbringen und zu erwarten haben.

# Vorbemerkungen

## Modernes Performance Management

### Anforderungen an ein modernes Performance Management System (PMS)

Moderne PMS sollen Leistungsträger an das Unternehmen binden, vakante Positionen besetzen helfen und talentierte Nachwuchskräfte anziehen.

Intern soll ein PMS gleichermassen hinsichtlich der Zielsetzungen des Gesamtunternehmens wie auch im Hinblick auf die individuellen Ziele leistungsfördernd sein. Hilfestellung bietet dabei ein von den Unternehmenszielen ausgehender Zielfindungsprozess, der sowohl auf horizontaler wie auch auf vertikaler Ebene eine konsistente und konsequente Zielfindung ermöglicht.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Sicherstellung von Akzeptanz, Transparenz und Vergleichbarkeit auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters. Die damit verbundene Identifikation mit den abgeleiteten Zielinhalten steigert so die Motivation und die Bindung an das eigene Unternehmen.

Ein modernes Performance Management sollte sich in der Entlohnung in folgenden Komponenten widerspiegeln:

- » Grundgehalt: Die Höhe wird bestimmt durch sozial-, verhaltens- und positionsspezifische Kompetenzen.
- » Variable Entlohnung: Boni belohnen individuelle Leistung und Zielerreichungen.
- » Long Term Incentives (LTI): LTI-Instrumente berücksichtigen einerseits die Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen, andererseits vermögen sie die Bindung und Motivation von Leistungsträgern zu unterstützen.

# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » Vorbemerkungen
- » **Teil 1:**  
**Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?**
- » Teil 2:  
Bestandaufnahme/Ist-Analyse
  - » Management- und Führungssystem
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » Promotion and Retention
- » Schlusswort

## Teil 1:

# Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?

## Generelle Zielsetzungen

Bereits 55% der Unternehmen habe die hohe Bedeutung des Performance Management als Unterstützung eines strategischen Führungsinstrumentes erkannt, 66% machen von diesem System Gebrauch, um die Unternehmensziele auf Bereichs- und Mitarbeiterbene zu kaskadieren.

45% messen dem Performance Management als Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung und zur Optimierung der HR-Kostenstruktur Bedeutung bei.

Ziele	eher keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung
<b>Einsatz als strategisches Steuerungsinstrument</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>
» Unterstützung eines strategischen Führungsinstrumentes	3%	7%	34%	<b>55%</b>
» Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung	0%	17%	<b>45%</b>	38%
» Unternehmensziele auf Bereichs- und Mitarbeiterbene kaskadieren	0%	3%	31%	<b>66%</b>
» Einsatz als Controllinginstrument	7%	34%	<b>38%</b>	21%
» Optimierung der HR-Kostenstruktur fördern	14%	31%	<b>45%</b>	10%
» Unternehmenskultur unterstützen	3%	17%	38%	<b>41%</b>
» interne Kommunikation fördern	10%	28%	<b>34%</b>	28%

Die gelb hinterlegten Felder stellen jeweils Mittelwerte der darunter angeführten Werte dar.

## Teil 1:

# Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?

## Generelle Zielsetzungen

Auch die Förderung der Leistungs- und Erfolgsorientierung wird von 63% als wesentliches Ergebnis der Implementierung eines PMS genannt. Hier wird vor allem die Bedeutung für das Ableiten der Individualziele unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsziele (79%) und die eindeutige Definition von Zielen und Zielerreichungsindikatoren hervorgehoben.

Ziele	eher keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung
<b>Förderung der Leistungs- und Erfolgsorientierung</b>	0%	2%	35%	63%
» Motivationsinstrument	0%	3%	48%	48%
» erfolgs- und strategiekonforme Fähigkeiten und Verhaltensweisen verstärken	0%	0%	41%	59%
» Verknüpfung von monetären und nicht-monetären Anreizen mit Zielerreichung	0%	7%	38%	55%
» Formulierung/Ableitung von Individualzielen unter Berücksichtigung von Unternehmens-/ Bereichszielsetzungen unterstützen	0%	0%	21%	79%
» eindeutige Definition von Zielen und Zielerreichungsindikatoren gewährleisten	0%	0%	28%	72%

## Teil 1:

# Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?

## Generelle Zielsetzungen

45% der Vergleichsgruppe sind der Meinung, dass PMS die Förderung und den Ausbau vorhandener Mitarbeiterpotenziale als wesentliches Element unterstützen und einen Beitrag zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit leisten soll.

Insgesamt steht bei der Einführung eines Performance Management Systems die Bindung von Schlüsselpersonal bei 28% der Unternehmen im Vordergrund, 46% sprechen dieser Komponente mittlere Bedeutung zu.

Ziele	eher keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung
<b>Bindung von Schlüsselpersonal an das Unternehmen</b>	1%	25%	46%	28%
» Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	0%	24%	52%	24%
» Förderung und Ausbau vorhandener Mitarbeiterpotentiale unterstützen	0%	21%	34%	45%
» Kompetenzentwicklung unterstützen	0%	17%	48%	34%
» neue Know How Träger gewinnen	3%	38%	48%	10%

## Teil 1:

# Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?

## Generelle Zielsetzungen

Als Voraussetzung für die Umsetzung eines PMS ist die Gewährleistung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit für 79% der befragten Unternehmen von wesentlichem Einfluss. Sie wird in ihrer Bedeutung gefolgt von der Akzeptanz bei den Mitarbeitern und einer unternehmensweit einheitlichen Anwendung.

Die Markt- und Branchenkonformität zählt bei der Implementierung eine untergeordnete Rolle.

Ziele	eher keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung
<b>Anforderungen zur Umsetzung</b>				
» Markt-/Branchenkonformität gewährleisten	7%	34%	31%	28%
» unternehmensweit einheitliche Anwendung	0%	14%	41%	45%
» Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten	0%	0%	21%	79%
» unkomplizierte und flexible Handhabung	0%	7%	59%	34%
» EDV-technische Systemunterstützung	7%	41%	41%	10%
» Akzeptanz bei den Mitarbeitern gewährleisten	3%	7%	38%	52%

# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » Vorbemerkungen
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » **Teil 2:**  
**Bestandaufnahme/Ist-Analyse**
  - » **Management- und Führungssystem**
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » Promotion and Retention
- » Schlusswort

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Management- und Führungssysteme

Im Folgenden wird darauf eingegangen, inwiefern bestimmte Instrumente des Performance Managements bereits genutzt werden bzw. wie viele Unternehmen die Einführung derselben planen.

#### Value Based Management

Der Großteil der Unternehmen (57%) leitet die Ziele für das operative Management aus den Werttreibern ab, weitere 11% planen, dies in der Zukunft zu tun. 48% arbeiten derzeit mit Key Performance Indicators, bei 21% sind diese noch in der Konzeptionsphase.

Nur 15% bedienen sich der Balanced Scorecard.

Management- und Führungssysteme	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
<b>Value Based Management</b>			
» Werttreiberhierarchien/Key Performance Indicators	48%	31%	21%
» Ziele für das operative Management aus den Werttreibern abgeleitet	57%	32%	11%
» Verknüpfung mit Balanced Scorecard	15%	76%	9%

# Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

## Management- und Führungssysteme

### Balanced Scorecard (BSC)

76% der Unternehmen sagen generell „nein“ zur BSC. Nur 9% haben deren Einführung geplant.

Am meisten Einsatz findet dieses Instrument auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (24%), bei 19% auch unternehmensweit.

Management- und Führungssysteme	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
<b>Balanced Scorecard</b>	15%	76%	9%
» unternehmensweiter Einsatz	19%	67%	15%
» Einsatz auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	24%	60%	16%
» Einsatz auf Ebene der Bereiche/Teams	17%	75%	8%
» Einsatz auf Mitarbeiterebene	4%	91%	4%
» Einsatz im Rahmen eines Pilotprojektes	14%	86%	0%
» Verknüpfung mit Value Based Management	13%	79%	8%

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Management- und Führungssysteme

#### Balanced Scorecard (BSC)

98% der befragten Unternehmen, welche die Balanced Scorecard als Managementinstrument einsetzen (insges. 15% aller Teilnehmer), verwenden diese als Unterstützung der Zielableitung auf allen Ebenen.

Nach wie vor starker Beliebtheit (96%) erfreut sich das Zielvereinbarungsgespräch als Grundlage für erfolgsabhängige Vergütung.

Management- und Führungssysteme	vorhanden?		Einführung geplant
	ja	nein	
<b>Management by Objectives</b>			
» Balanced Scorecard wird zur Unterstützung der Zielableitung genutzt	98%	2%	1%
» verschiedene Zielebenen	100%	0%	0%
» Konzern-/Unternehmensziele	100%	0%	0%
» Bereichs-/Teamziele	100%	0%	0%
» Individualziele	100%	0%	0%
» quantitative Ziele	100%	0%	0%
» qualitative Ziele	89%	11%	0%
» Zielvereinbarungsgespräche und Interim-Review-Gespräche sind Grundlage einer zielorientierten /erfolgsabhängigen Vergütung	96%	0%	4%

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Management- und Führungssysteme

Die befragten Unternehmen, die dem MbO-Ansatz Folge leisten, sagen beinahe einstimmig, dass dieser Ansatz dazu dienen soll, strategiekonforme Ziele für das operative Management abzuleiten. Hier haben die Unternehmen die Zweckmäßigkeit dieses Instruments eindeutig erkannt und nutzen es auch entsprechend.

Je höher die Führungskraft in der Hierarchie eingeordnet wird, desto bedeutsamer wird der Stellenwert des MbO zur Förderung strategiekonformen Verhaltens.

In 61% der Fällen orientiert sich die Zielableitung an Werttreibern, bei 71% auch an der sogenannten „Process Ownership“, der Steuerungsverantwortung für Geschäftsprozesse.

Management- und Führungssysteme	vorhanden?		Einführung geplant
	ja	nein	
» Ableitung strategiekonformer Ziele für das operative Management	93%	0%	4%
» für Führungskräfte der 1. Ebene	100%	0%	0%
» für Führungskräfte der 2. Ebene	92%	8%	0%
» für alle Führungskräfte	83%	13%	4%
» für alle Mitarbeiter	60%	32%	8%
» Zielableitung orientiert sich an Werttreibern/Key Performance Indicators	61%	29%	11%
» Zielableitung berücksichtigt Steuerungsverantwortung für Geschäftsprozesse („Process Ownership“)	71%	29%	0%

# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » Vorbemerkungen
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » **Teil 2:**  
**Bestandaufnahme/Ist-Analyse**
  - » Management- und Führungssystem
  - » **Vergütungs- und Anreizsystem**
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » Promotion and Retention
- » Schlusswort

# Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

## Vergütungs- und Anreizsysteme

### Stellenbewertungssysteme

Ein Stellenbewertungssystem bietet den Vorteil, dass die Bewertung einer Position objektiven Maßstäben (wie z.B. dem Beitrag einer Position zur Wertschöpfung im Unternehmen) unterliegt und somit ein gut nachvollziehbares und transparentes Vergütungssystem darauf aufgebaut werden kann.

46% aller Unternehmen haben Erfahrung mit Stellenbewertungssystemen. Hier zeigt sich gegenüber Deutschland deutlicher Aufholbedarf. In Deutschland gaben bei unserer Befragung im Jahr 2002 bereits 66% der Unternehmen an, ein Stellenbewertungssystem implementiert zu haben. Bei 10% ist es in Österreich noch in Planung. (Zumeist wirkt sich das Stellenbewertungssystem auch auf die Höhe der variablen Vergütung aus.)

Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
<b>Stellenbewertungssystem</b>	<b>46%</b>	<b>43%</b>	<b>10%</b>
» Anwendung eines unternehmensspezifischen Maßstabs	48%	41%	10%
» Anwendung eines externen Referenzmaßstabs	36%	54%	11%
» Harmonisierung der Vergütungsstrukturen mit Marktgehältern	45%	41%	14%
» beeinflusst die Höhe des Grundgehalts	41%	45%	14%
» beeinflusst die Höhe der variablen Vergütung	<b>62%</b>	34%	3%

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme

#### Grundgehaltssystem und Gehaltsbänder

Viele Unternehmen orientieren sich bei der Gestaltung des Festgehalts neu. Ihr Ziel ist es, einen größeren Handlungsspielraum zu gewinnen. Primär geht es darum, auf veränderte externe und interne Bedingungen flexibler reagieren zu können. Gleichzeitig soll auch das Festgehalt Mitarbeiter motivieren, ihr Handeln im Sinne des Unternehmenserfolgs auszurichten. Zudem soll es dauerhaft unter Beweis gestellte Leistung und Kompetenzen honorieren und zur Kosteneffizienz beitragen. Durch das Festlegen der Ober- und Untergrenzen für die Grundvergütung einer bestimmten Gruppe entsteht ein Gehaltsband, in dem alle Individualvergütungen positioniert sein müssen.

Das Gros der österreichischen Betriebe (62%) arbeitet bereits mit Gehaltsbändern. Auch in diesem Bereich hinkt Österreich seinem großen deutschsprachigen Nachbarn noch hinterher; 2002 betrug der Anteil dort bereits 76%.

Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung geplant
	ja	nein	
<b>Grundgehaltssystem</b>			
» Gehaltsbänder	<b>62%</b>	24%	14%
» für Führungskräfte	<b>57%</b>	29%	14%
» für Fachkräfte/Spezialisten	<b>57%</b>	29%	14%

# Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

## Vergütungs- und Anreizsysteme

### Zielorientiertes/ erfolgsabhängiges Vergütungssystem

Die vielfach propagierte These, Mitarbeiter ließen sich angesichts des erreichten Wohlstandsniveaus durch Geld nicht länger motivieren, trifft nicht zu. Vergütung dient nicht allein zur Abdeckung menschlicher Grundbedürfnisse. Sie signalisiert den Mitarbeitern gleichermaßen die Anerkennung, die das Unternehmen ihrer Arbeit entgegenbringt.

Die variable Vergütung ist ein wichtiges Instrument betrieblicher Vergütungspolitik. Durch die Verbindung von Erfolg und Gehalt fördert sie die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihrer Aufgabenstellung und motiviert sie zu besonderen Leistungen. Ausserdem passt sie als Regulativ die Personalaufwendungen in gewissem Umfang der Ertragssituation des Unternehmens an.

66% der Vergleichsgruppe koppeln die variable Vergütung an Ziele, die sich an Werttreibern/ Key Performance Indicators orientieren.

Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» Kopplung an Ziele, die sich an Werttreibern/Key Performance Indicators orientieren	66%	21%	14%
» Kopplung an Ziele, die aus Balanced Scorecards abgeleitet wurden	15%	76%	9%

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme

#### Erfolgsabhängiges Vergütungssystem

Bei der Vergabe erfolgsabhängiger Vergütung konzentrieren sich die Unternehmen fast ausschließlich (93%) auf die short term Komponente, den Jahresbonus.

Nur knapp ein Viertel nimmt auch Mid Term und Long Term Incentives in Anspruch.  
(Mehr dazu auf Seite 30.)

Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
<b>Zielorientiertes / erfolgsabhängiges Vergütungssystem</b>			
» short term Komponente (Jahresbonus)	<b>93%</b>	7%	0%
» mid/Long term Komponente (Zeithorizont: 3-5 Jahre)	24%	<b>64%</b>	12%

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme

#### Short Term Komponente

Die kurzfristige variable Vergütung, im Gegensatz zur Grundvergütung, legt den Fokus auf die einzelne Person und richtet sich nach individueller Leistung und Leistung im Team.

In beinahe jedem Fall ist die Bonushöhe des Zielbonus abhängig von der Zielerreichung. 79% der Unternehmen haben die Höhe der variablen Vergütung mit einem maximalen Zielbonus gedeckelt.

Über ein Viertel der Vergleichsgruppe bedient sich auch eines Bonustopfs, bei der die einzelnen Zielboni (= bspw. bei 100 Prozent Zielerreichung) festgelegt werden. Daraus ergibt sich die gesamte Bonussumme bei 100 Prozent Zielerreichung. Der Cap bestimmt die maximal mögliche Bonussumme.

Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» short term Komponente (Jahresbonus)	93%	7%	0%
» Bonustopf – Unternehmensleitung bestimmt Höhe der Bonusgesamtauszahlung	26%	74%	0%
» Zielbonus – Bonushöhe ist abhängig von der Zielerreichung	93%	4%	4%
» gedeckeltes System – Maximalhöhe vorgegeben	79%	17%	3%
» offenes System – Bonushöhe steigt kontinuierlich mit Zielübererfüllung	31%	69%	0%

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme

#### Mid Term und Long Term Incentives (LTIs)

Unter langfristigen variablen Vergütungssystemen werden in der vorliegenden Untersuchung sämtliche Vergütungsleistungen verstanden, die auf einer Laufzeit von mehr als drei Jahren basieren.

Long Term Incentives stellen in internationalen Unternehmen mittlerweile auf Ebene der Top Executives im Hinblick auf die Entwicklung des Gesamtunternehmens ein wesentliches Element jeder Vergütungsstrategie dar. In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich jedoch, dass erst knapp ein Viertel der österreichischen Unternehmen Mid Term bzw. Long Term Incentives (vornehmlich Aktienoptionen) implementiert haben.

Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung geplant
	ja	nein	
» mid/Long term Komponente (Zeithorizont: 3-5 Jahre)	24%	64%	12%
» zur Bindung von Kompetenz- und Know How Trägern an das Unternehmen	35%	50%	15%
» als Motivationsinstrument	32%	60%	8%
» als Rekrutierungsinstrument	12%	88%	0%
» Formen der Mitarbeiterbeteiligung			
» Belegschaftsaktien	10%	90%	0%
» Aktienoptionen	23%	73%	5%
» virtuelle Beteiligungen	5%	95%	0%
» stille Beteiligungen	0%	100%	0%
» Genussrechte	0%	100%	0%

# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » Vorbemerkungen
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » **Teil 2:**  
**Bestandaufnahme/Ist-Analyse**
  - » Management- und Führungssystem
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » **Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung**
  - » Promotion and Retention
- » Schlusswort

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme – Einflußfaktoren

Die Gehaltsstruktur von Mitarbeitern in verschiedenen Positionen des Unternehmens wird durch eine Vielzahl von Einflussgrößen geprägt. Nachfolgende Darstellungen zeigen, welche Einflussgrößen die verschiedenen Vergütungskomponenten beeinflussen.

#### Grundgehalt

Die Berufserfahrung nimmt sowohl bei Einfachen Arbeitern, bei Fachkräften, als auch im Management den größten Einfluss auf die Höhe des Grundgehalts. Weiters ist auch der Erfüllungsgrad der Positionsanforderungen/Kernkompetenzen ein wesentlicher Faktor – vor allem für die Höhe der Führungskräftegehälter.

Bei den Arbeitern spielt zudem auch die kurz- und mittelfristige Individualperformance eine Rolle in der Bestimmung der Höhe des Grundgehalts. Auf den anderen Ebenen wird dieser Faktor als eher nachrangig betrachtet.

#### Variable Vergütung

Bei der variablen Vergütung zeigt sich ein unter Mix aus verschiedenen Kriterien: dem Erfüllungsgrad der Positionsanforderungen/Kernkompetenzen, dem Beitrag zum Erreichen positionsspezifischer Unternehmensziele, der kurzfristigen Individualperformance (1 Jahr) und Team-, Bereichs- und Unternehmenszielen. Einzig der mittelfristigen Individualperformance wird wenig Bedeutung eingeräumt, auf Ebene der Arbeiter überhaupt keine.

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme – Einflußfaktoren

#### Fringe Benefits

Sozial- und Nebenleistungen decken die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ab und sind nach wie vor für Mitarbeiter und Unternehmen von großer Bedeutung. Sie werden als expliziter Bestandteil der Gesamtvergütung betrachtet. Zu den Fringe Benefits zählen unter anderem die Betriebliche Altersvorsorge sowie Versicherungen und Firmenwägen.

Auf allen Ebenen (Mitarbeiter, Fachkraft, Führungskraft) ist die Vergabe der Fringe Benefits in erster Linie von der Berufserfahrung bzw. Dauer der Unternehmenszugehörigkeit abhängig.)

#### Long Term Incentives

Wie bereits oben erwähnt, machen nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen von Mid Term und Long Term Incentives Gebrauch. Diese sind zumeist dem Top Management vorbehalten. Deren Vergabe ist, laut Aussage der befragten Unternehmen, vorwiegend von der Berufserfahrung/Unternehmenszugehörigkeit und der mittelfristigen Individualperformance (3-5 Jahre) abhängig.

## Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

### Vergütungs- und Anreizsysteme – Einflußfaktoren

Entlohnungs- komponente  Bemessungs- grundlage	Grund- gehalt	variabler Gehalts- teil	Fringe Benefits	Long term in- centives	
	Berufserfahrung/ Unternehmenszugehörigkeit	100%	14%	29%	0%
96%		26%	33%	11%	Fachkräfte
96%		36%	48%	24%	Management/ Führungskräfte
Erfüllungsgrad der Positionsanforderungen/ Kernkompetenzen	94%	25%	0%	0%	Einfache Arbeiter
	70%	59%	7%	4%	Fachkräfte
	74%	78%	19%	15%	Management/ Führungskräfte
Beitrag zum Erreichen Positionsspezifischer Unternehmensziele	36%	64%	9%	0%	Einfache Arbeiter
	35%	83%	9%	4%	Fachkräfte
	35%	92%	19%	15%	Management/ Führungskräfte
kurzfristige Individualperformance (1 Jahr)	60%	50%	10%	0%	Einfache Arbeiter
	33%	92%	8%	0%	Fachkräfte
	30%	100%	11%	4%	Management/ Führungskräfte

# Teil 2: Bestandaufnahme /Ist-Analyse

## Vergütungs- und Anreizsysteme – Einflußfaktoren

Entlohnungs- komponente  Bemessungs- grundlage	Grund- gehalt	variabler Gehalts- teil	Fringe Benefits	Long term in- centives	
	mittelfristige (Individualperformance 3-5 Jahre)	100%	0%	0%	0%
56%		22%	11%	11%	Fachkräfte
50%		33%	17%	25%	Management/ Führungskräfte
Team-/Gruppenergebnis	25%	67%	8%	0%	Einfache Arbeiter
	16%	79%	16%	0%	Fachkräfte
	19%	94%	6%	6%	Management/ Führungskräfte
Bereichsergebnis	25%	75%	0%	0%	Einfache Arbeiter
	11%	89%	11%	0%	Fachkräfte
	17%	91%	4%	9%	Management/ Führungskräfte
Konzern-/ Unternehmensergebnis	17%	83%	17%	0%	Einfache Arbeiter
	9%	91%	18%	0%	Fachkräfte
	9%	91%	5%	14%	Management/ Führungskräfte

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Welche Zusatzleistungen/Fringe Benefits werden gewährt?

Auf die Frage, welche Zusatzleistungen / Fringe Benefits gewährt werden, gaben die teilnehmenden Betriebe folgendes zur Antwort:

- » Pensionsvorsorge
- » Firmenwagen (auch für Privatnutzung und Mitbestimmung bei der Auswahl)
- » Mobiltelefon (auch für Privatnutzung)
- » Gesundheitsvorsorgemaßnahmen (z.B.: kostenlose Impfaktionen oder Untersuchungen, Gesundheitszentren)
- » Arbeitnehmervergünstigungen auf Firmenprodukte
- » Essensgeld/Essengutscheine
- » Versicherungen (z.B.: Unfalls- und Invaliditätsversicherung)
- » Sonstiges  
(z.B.: Zusatzurlaub, Incentive-Reisen, Sachgeschenke, Bildungsgutscheine, Laptop, Kinderzulage, Betriebskindergarten, Fahrkostenzuschuss, Betriebsausflüge, Werksküche, Jubiläumsfeiern, Jubiläumsgeld, Kreditzuschuss, Unterstützung bei sportlichen und kulturellen Aktivitäten)

# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » Vorbemerkungen
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » **Teil 2:**  
**Bestandaufnahme/Ist-Analyse**
  - » Management- und Führungssystem
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » **Promotion and Retention**
- » Schlusswort

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

#### Personalentwicklung

Wirksame Performance Management Systeme integrieren geschäftsbezogene Steuerungsinstrumente mit Anreizsystemen und Instrumenten der Personalentwicklung.

Der Großteil (98%) der Unternehmen arbeitet mit einem integrierten Ansatz zur Personalentwicklung, dabei erfreuen sich fachbezogene und kompetenzbezogene Trainingsmaßnahmen gleich hoher Bedeutung.

85% der Vergleichsgruppe haben ihre Schlüsselmitarbeiter bereits identifiziert und können somit zielgruppenspezifische Personalentwicklung durchführen.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
<b>Personalentwicklung</b>			
» Identifikation von Schlüsselmitarbeitern	85%	7%	7%
» integrierter Ansatz zur Personalentwicklung	98%	0%	2%
» fachbezogene Trainingsmaßnahmen	96%	0%	4%
» fachübergreifende/kompetenzbezogene Trainingsmaßnahmen	100%	0%	0%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

#### Competency Management & Personalentwicklungstools

Kompetenz & Performance Management bieten neue Lösungsansätze auf die Frage was Mitarbeiter in Unternehmen erfolgreicher macht.

Erfolg setzt sowohl das Vorhandensein der zur Erfüllung von Aufgaben erforderlichen Kompetenzen voraus, als auch die Fähigkeit, diese Kompetenzen in adäquate Performance umzusetzen, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Wie die Befragung zeigt, verknüpfen nur wenige Unternehmen das Kompetenz Management mit der Höhe der monetären Entlohnung.

Besonderer Bedeutung in der Personalentwicklung erfreut sich neben der Aufgabenerweiterung auch das Training on the Job und die Aufgabenerweiterung (Job Enlargement), bei welcher der Mitarbeiter innerhalb seines Arbeitsplatzes zusätzliche Aufgaben übernimmt.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» Competency Management			
» Einfluss auf die Höhe des Grundgehalts	39%	52%	9%
» Einfluss auf die Höhe des variablen Gehaltsanteils	23%	68%	9%
» Tools der Personalentwicklung			
» Training on the Job	97%	3%	0%
» Job Rotation	54%	43%	4%
» Aufgabenerweiterung	100%	0%	0%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

#### Mitarbeiter-Beurteilung

Mitarbeiter nach ihren Leistungen oder nach ihren Leistungsmöglichkeiten zu beurteilen, zählt zum Alltag eines jeden Vorgesetzten. Die Beurteilung gibt dem Mitarbeiter Feedback über Qualifikation, Arbeits- und Leistungsverhalten, Entwicklungsmöglichkeiten und Bedarfe und bietet eine Möglichkeit zur beruflichen Standortbestimmung.

Für den Vorgesetzten dient Sie zur Orientierung über die Leistung(-sfähigkeit) seiner unterstellten Mitarbeiter und zur tiefergehenden Auseinandersetzung mit deren Bedürfnissen und deren Arbeitsumfeld.

Vorherrschende Methoden der Mitarbeiterbeurteilung sind:

- » Beurteilung durch den Vorgesetzten (z.B. im Rahmen von Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen)
- » Feedbackinstrumente (z. B. 360° oder 180° Feedback)
- » Diagnostische Verfahren (z. B. Management Audits, Assessment-Center etc.)

Bereits 58% der Unternehmen verwenden Beurteilungsinstrumente und Methoden zur Erfassung der Potenziale eines Mitarbeiters.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
Beurteilungsinstrumente und Methoden der Potentialerfassung	58%	39%	3%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

Unsere Untersuchung zeigt, dass der Vorgesetzte jedenfalls bei der Beurteilung der Mitarbeiter Einfluss nimmt (100%). Zumeist ist auch eine Kommentierung der Beurteilungsergebnisse durch den Mitarbeiter (78%) bzw. eine Ergänzung durch deren persönliche Einschätzung (74%) möglich.

Zunehmend fließen heute auch Bewertungen durch ein 360° Feedbackinstrument ein. Das Feedback ist ein Instrument zur systematischen, individuellen Rückmeldung der sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters aus Vorgesetzten-, Mitarbeiter-, Kollegen- und/oder Kundensicht. Das Selbstbild des eigenen Verhaltens kann so auf Basis der Fremdeinschätzungen gezielt reflektiert und gegebenenfalls korrigiert werden.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» Beurteilungsformen			
» durch den direkten Vorgesetzten	100%	0%	0%
» durch den direkten Vorgesetzten und dessen Vorgesetzten	59%	41%	0%
» durch Kollegen	22%	78%	0%
» Ergänzung durch eigene Einschätzung möglich	74%	22%	4%
» Kommentierung durch den Mitarbeiter möglich	78%	19%	4%
» Feedbackinstrumente (z.B. 360° oder 180° Feedback)	59%	30%	11%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

Vorherrschender Einsatz von Beurteilungen erfolgt in den folgenden Bereichen:

- » Feststellung des Erreichungsgrades vorher vereinbarter Ziele (z. B. Zielvereinbarungen im Rahmen von MbO-Prozessen)
- » Bestimmung fachlicher, für die Position relevanter Kompetenzen
- » Einschätzung der sozialen Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsverhalten)

Die bevorzugte Art einer Mitarbeiter-Beurteilung erfolgt in Form einer standardisierten Skalenform, aber auch verbal unterlegte Skalen und die frei formulierte Form findet oft Anwendung.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» Welche Kriterien werden beurteilt			
» Erreichungsgrad vorher vereinbarter Ziele (z.B. Zielvereinbarungen im Rahmen des MbO-Prozesses)	97%	3%	0%
» bestimmte fachliche, für die Position relevante Kompetenzen	100%	0%	0%
» soziale Kompetenzen	93%	3%	3%
» Form der Beurteilung			
» standardisierte Skalenform	73%	23%	4%
» verbal unterlegte Skala	58%	42%	0%
» frei formulierte Form	59%	41%	0%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

Die Durchführungshäufigkeit von Mitarbeiter-Beurteilungen zeigt unter den befragten Unternehmen ein erfreuliches Ergebnis: 96% der Unternehmen führen die Beurteilung jährlich, einige sogar häufiger durch. Bei 68% gehören zusätzliche Zwischengespräche zur gängigen Praxis.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» Beurteilungsturnus			
» unregelmäßig, nach Bedarf	13%	87%	0%
» alle 3 Jahre	0%	100%	0%
» alle 2 Jahre	6%	94%	0%
» jährlich	96%	0%	4%
» häufiger als einmal jährlich	21%	71%	7%
» zusätzliche Zwischengespräche sind üblich	68%	27%	5%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

Beim Einsatz von Feedbackinstrumenten oder diagnostischen Verfahren konnte in den letzten Jahren eine starke Zunahme in der Häufigkeit und Regelmässigkeit der Anwendung erkannt werden. Auch diese Beurteilungen werden in zunehmender Weise im Ein-Jahres-Turnus durchgeführt. Dennoch erreichen sie in ihrer Anwendungshäufigkeit nicht die Regelmässigkeit wie in Deutschland. Dort meldeten bereits im Jahr 2002 67% aller Unternehmen, dass sie regelmäßig diagnostische Verfahren anwenden. In Österreich sind es heute erst 38%, die sich dieser Art der Verfahren bedienen.

Unsere Beratungspraxis zeigt, dass dieser Trend steigend ist.

67% aller Unternehmen verknüpfen die Personalbeurteilung mit der Karriereplanung und 59% verwenden diese auch als Grundlage für die Gestaltung des variablen Anteils.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
» Potentialfeststellung mittels komplexerer diagnostischer Verfahren (z.B. Management Audits oder Assessment Center)	38%	59%	3%
» Verknüpfung mit Personalentwicklung und Karriereplanung	67%	19%	15%
» Beurteilung dient als Grundlage für die Bemessung des Grundgehalts	36%	64%	0%
» Beurteilung dient als Grundlage für die Gestaltung des variablen Anteils	59%	41%	0%

## Teil 2: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

### Promotion and Retention

#### Karrieremanagement

Der Begriff "Karriere" war lange Zeit mit der Vorstellung eines langsamen und regelmäßigen Aufstiegs auf vielen Hierarchiestufen verbunden. Heutzutage ist Sicherheit am Arbeitsplatz die Ausnahme. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, alternative Anreize zur traditionellen Karriereleiter zu schaffen, um gute Leute an sich zu binden. Karrieremanagement wird somit zur zentralen Aufgabe der Personalverantwortlichen.

Der Großteil der befragten Betriebe gibt an, ein Karrieremanagementsystem und Nachfolgeplanung für verschiedene Laufbahnen bereits implementiert zu haben. 75% arbeiten mit Programmen zur gezielten Förderung von High Potentials.

Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung
	ja	nein	geplant
<b>Karrieremanagement</b>	<b>69%</b>	<b>20%</b>	<b>12%</b>
» Karriere- und Nachfolgeplanung für verschiedene Laufbahnen	65%	19%	15%
» Programme zur gezielten Förderung von High Potentials	75%	21%	6%
» Potentialfeststellung dient als Grundlage für eine gezielte Mitarbeiterförderung und -beförderung	88%	12%	0%
» Potentialfeststellung dient als Grundlage für den Aufbau eines Potentialpools	54%	39%	12%
» Beurteilung dient als Grundlage für ein individuelles Schulungs- und Förderungsprogramm	81%	11%	7%

# Überblick

- » Teilnehmer-Übersicht
- » Vorbemerkungen
- » Teil 1:  
Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?
- » Teil 2:  
Best Practice in Performance Management
  - » Management- und Führungssystem
  - » Vergütungs- und Anreizsystem
  - » Einflussfaktoren auf die Bemessung der Vergütung
  - » Promotion and Retention
- » **Schlusswort**

# Schlusswort

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Teilnahme an unserer Untersuchung zum Thema „Performance Management“.

Gerne erläutern und diskutieren wir mit Ihnen zusammen die Ergebnisse in einem gemeinsamen Gespräch.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen auch für andere Fragestellungen jederzeit gerne zur Verfügung.

Als Ansprechpartnerin wenden Sie sich bitte an Frau Yasmin El-Ganady.

Yasmin El-Ganady, B.A.

Kienbaum Beratungen GesmbH Wien

Tuchlauben 8

A-1010 Wien

Tel.: +43 (1) 533 51 88 - 15

yasmin.el-ganady@kienbaum.at