INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

IAB-KURZBERICHT

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

11|2025

In aller Kürze

- Das betriebliche Performance Management dient der Leistungsmessung und Motivation der Beschäftigten und umfasst Maßnahmen wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung sowie erfolgsabhängige Vergütung beziehungsweise Bonuszahlungen (vgl. Abbildung A1).
- Ergebnisse aus dem Linked Personnel Panel zeigen, dass hierbei strukturierte Mitarbeitergespräche am häufigsten zum Einsatz kommen.
- Die Bedeutung von Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und vor allem von erfolgsabhängiger Vergütung nimmt im Zeitraum von 2012 bis 2023 ab.
- Bei Großbetrieben steigt die Nutzung der erfolgsabhängigen Vergütung zuletzt jedoch wieder stark an.
- Längsschnittanalysen machen deutlich, dass strukturierte Mitarbeitergespräche mit mehr Jobzufriedenheit, Engagement und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (Commitment) einhergehen.
- Zwischen erfolgsabhängigen Vergütungssystemen und Jobzufriedenheit sowie Commitment besteht ein positiver Zusammenhang – allerdings nur dann, wenn kollektive Ziele und gemeinschaftlicher Erfolg im Vordergrund stehen.
- Wird die erfolgsabhängige Vergütung vorwiegend anhand der individuellen Leistung gemessen, weisen Beschäftigte ohne Führungsverantwortung mehr Krankheitstage auf.

Performance Management in deutschen Betrieben

Leistungsorientierung lohnt sich – aber nur mit kollektiven Zielen

von Philipp Grunau, Patrick Kampkötter und Kevin Ruf

Unternehmen sind mit ständigem Wandel und wachsendem Wettbewerbsdruck konfrontiert – Herausforderungen, die auch das Personalmanagement betreffen. Außerdem verändert sich der Arbeitsalltag für viele Beschäftigte, sodass die Instrumente des Performance Managements, insbesondere die traditionellen Leistungsbeurteilungs- und Vergütungspraktiken, zunehmend auf dem Prüfstand stehen. Entscheidend für Betriebe und Beschäftigte ist dabei unter anderem, ob und inwieweit diese Praktiken die wahrgenommene Arbeitsqualität beeinflussen.

Das Performance Management, welches Maßnahmen wie die Festlegung von Mitarbeiterzielen, die Leistungsbeurteilung und die erfolgsabhängige Vergütung beziehungsweise Bonuszahlungen umfasst, ist in vielen Unternehmen zentraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung (Gruman/Saks 2011; Armstrong 2022). Dabei geht es längst nicht mehr nur um die reine Messung von Leistung, sondern vor allem darum, Mitarbeiter zu fördern, zu motivieren und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen der Beschäftigten: Während hohe Gehälter und Boni lange als zentrale Anreize galten, rücken sinnstiftende Arbeit, flexible

A1

Instrumente des betrieblichen Performance Managements

Quelle: Eigene Darstellung. © IAB

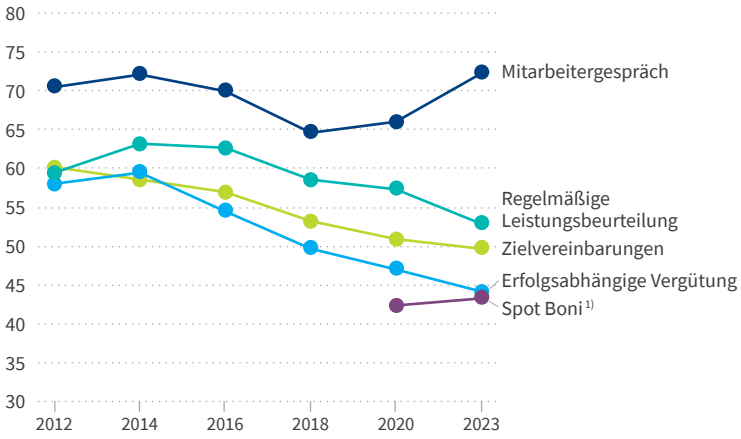
Arbeitsmodelle und eine ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben immer mehr in den Fokus.

In einem Umfeld, in dem außerdem agile Arbeitsmethoden und digitale Technologien an Bedeutung gewinnen, wird zunehmend diskutiert, wie traditionelle, oft starre Instrumente des Performance Managements durch kontinuierliche Feedback- und Entwicklungsprozesse abgelöst werden könnten oder sollten.[1] Zugleich steht die Frage im Raum, wie finanzielle Anreize sinnvoll eingesetzt werden können, ohne die eigene, intrinsische Motivation der Beschäftigten zu untergraben. Auch geht es darum, wie die wahrgenommene Arbeitsqualität der Beschäftigten (z. B. die Jobzufriedenheit, das Engagement oder das Commitment) gesteigert werden können (Ehmann et al. 2024).

A2

Instrumente des betrieblichen Performance Managements im Zeitverlauf

Angaben der Betriebe, Anteile in Prozent



1) Spot Boni honorieren herausragende Leistungen unterjährig und unabhängig von den regulären Bonusvereinbarungen.

Lesebeispiel: 60 Prozent der Betriebe (aus der Privatwirtschaft mit mindestens 50 Beschäftigten) haben 2012 schriftliche Zielvereinbarungen eingesetzt. Dieser Anteil sank bis 2023 auf 50 Prozent.

Quelle: LPP-Betriebsbefragung Wellen 1 bis 6, eigene Berechnungen, gewichtete Darstellung (Fallzahlen je nach Welle: 760–1.219). © IAB

1

Das Linked Personnel Panel (LPP)

Das LPP ist eine durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte, repräsentative Längsschnittbefragung von privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und deren Beschäftigten. Sie umfasst aktuell sechs Befragungswellen (mit je einer Betriebs- und einer Beschäftigtenbefragung), die zwischen 2012 und 2023 durchgeführt wurden. Pro Welle nehmen etwa 750 bis 800 Betriebe und 6.500 bis 7.500 Beschäftigte teil. Der Betriebsbefragung liegt das IAB-Betriebspanel zugrunde, aus dem in jeder Welle eine (Auffrischungs-)Stichprobe aus den infrage kommenden Betrieben gezogen wird. Durch die Gewichtung der Betriebsdaten sind die hier dargestellten Ergebnisse repräsentativ für privatwirtschaftliche Betriebe mit mehr als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.

In dem vorliegenden Kurzbericht werden aktuelle Trends und Ergebnisse aus dem Linked Personnel Panel (LPP) für die Jahre 2012 bis 2023 beleuchtet (vgl. Infobox 1). Die Befunde zeigen, wie sich die Nutzung erfolgsabhängiger Vergütung und anderer Maßnahmen des Performance Managements in privatwirtschaftlichen Betrieben mit über 50 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland verändert hat. Anschließend stehen das oben beschriebene potenzielle Spannungsfeld zwischen Leistungsmessung und Anreizsetzung auf der einen Seite sowie Motivation und Engagement von Beschäftigten auf der anderen Seite anhand von multivariaten Regressionsmodellen im Fokus.

Mitarbeitergespräche dominieren, klassische Instrumente verlieren weiter an Bedeutung

Abbildung A2 verdeutlicht, dass die befragten Betriebe über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg vorwiegend auf strukturierte Mitarbeitergespräche setzen: Sowohl zu Beginn im Jahr 2012 als auch am Ende im Jahr 2023 kam dieses Instrument in etwas mehr als 70 Prozent der Betriebe zum Einsatz. Der zwischenzeitliche – leichte – Abschwung wurde also mittlerweile kompensiert. Dieses Ergebnis unterstreicht eindrücklich den hohen Stellenwert regelmäßiger und strukturierter Mitarbeitergespräche.

Im Gegensatz dazu fällt das Bild bei den anderen, klassischen Instrumenten des Performance Managements – Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und erfolgsabhängige Vergütung – deutlich differenzierter aus. Während diese Instrumente 2012 und 2014 noch relativ konstant genutzt wurden, zeigt sich seit 2016 ein kontinuierlicher Rückgang. Am prägnantesten ist dieser bei der erfolgsabhängigen Vergütung, deren Verbreitung auf Betriebsebene zwischen 2014 und 2023 von 60 auf 44 Prozent eingebrochen ist. Auch Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen kommen sukzessive seltener zum Einsatz: Die Verbreitung der schriftlichen Vereinbarung von Zielen sank zwi-

[1] Siehe zum Beispiel https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/wie-sixt-mit-innovativem-performance-management-talente-bindet-186633/.

schen 2012 und 2023 von 60 auf 50 Prozent, die der regelmäßigen Leistungsbeurteilung zwischen 2014 und 2023 im gleichen Umfang von 63 auf 53 Prozent. Auch hier kann man also von substanziellen Veränderungen sprechen.

Einzig bei Großbetrieben ab 500 Beschäftigten gibt es einen gegenläufigen Trend. Hier hat die Nutzung erfolgsabhängiger Vergütung in der letzten Befragungswelle wieder stark zugelegt: Zusatzanalysen zeigen, dass der Anteil von 59 Prozent im Jahr 2020 auf 77 Prozent im Jahr 2023 zunahm, was einem Anstieg um mehr als 30 Prozent beziehungsweise um 18 Prozentpunkte entspricht (hier nicht dargestellt).

Während erfolgsabhängige Vergütung mehrheitlich immer seltener genutzt wird, wurden zuletzt Spot Boni als mögliche Alternative diskutiert. Im Gegensatz zu vertraglich vereinbarten Bonuszahlungen honorieren Spot Boni herausragende Leistungen unterjährig und unabhängig von den regulären Bonusvereinbarungen. Oftmals steht hierfür auch ein separater Finanztopf bereit. Die Frage nach der Nutzung von Spot Boni wurde im Jahr 2020 in die Befragung aufgenommen, seither liegt die Verbreitung konstant bei rund 43 Prozent und somit fast gleichauf mit der der klassischen erfolgsabhängigen Vergütung aus Bonusvereinbarungen.

Traditionelle Leistungskontrollmaßnahmen wie erfolgsabhängige Vergütungssysteme und schriftlich fixierte Zielvereinbarungen verlieren also in einem Großteil der Betriebe an Bedeutung, wohingegen Mitarbeitergespräche weiterhin stark verbreitet sind und zuletzt wieder zugelegt haben.

In der Phase der Umstellung zu mehr räumlich und zeitlich entgrenzter Arbeit während der Pandemiejahre 2020 bis 2023 wurde immer wieder diskutiert, ob das damit verbundene Führen auf Distanz besser funktioniert, wenn Ziele vereinbart und nachgehalten werden oder vermehrt auf Autonomie und Vertrauen gesetzt wird. In diesem Zusammenhang ist die Flexibilisierung der Arbeitswelt in Form des vermehrten Einsatzes von mobiler Arbeit und der damit verbundenen Abgabe direkter Kontrolle gestiegen. Trotzdem haben sich Betriebe bisher anscheinend überwiegend gegen mehr explizite Steuerung und Überwachung durch Zielvereinbarungen und erfolgsabhängige Vergütung entschieden.

Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen damit umso mehr einen strukturellen Wandel im Performance Management und in der Personalführung, der die Bedeutung traditioneller Instrumente zunehmend infrage stellt.

Mehr ich, weniger wir: Kurzfristiger Trend oder langfristige Entwicklung?

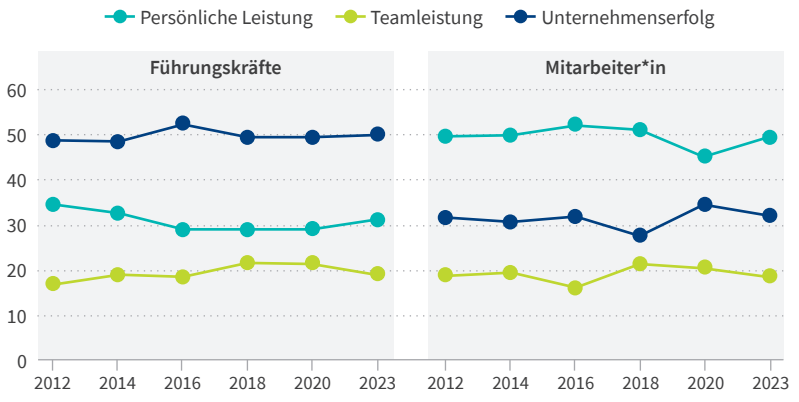
Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt für Führungskräfte im Schnitt etwa 10 Prozent und für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung rund 7 Prozent des Grundgehalts. Eine zentrale Komponente der erfolgsabhängigen Vergütung ist der sogenannte Vergütungsmix – also die Gewichtung der Kriterien persönliche Leistung, Teamerfolg oder Unternehmenserfolg – für die Berechnung der Bonuszahlungen. Dieser Vergütungsmix unterscheidet sich zudem häufig zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.

Für Führungskräfte bildet der Unternehmenserfolg mit etwa 50 Prozent traditionell den wichtigsten Bestandteil der erfolgsabhängigen Vergütung – gefolgt von der persönlichen Leistung und dem Teamerfolg (vgl. Abbildung A3). In den letzten beiden Befragungswellen zwischen 2020 und 2023 zeigt sich jedoch eine wichtige Veränderung: Während der Anteil des Teamerfolgs von 22 auf 19 Prozent sank, stieg der Anteil der persön-

A3

Vergütungsmix für Führungskräfte und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung mit erfolgsabhängiger Vergütung

Angaben der Betriebe, Anteile in Prozent



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

Quelle: LPP-Betriebsbefragung Wellen 1 bis 6, eigene Berechnungen, gewichtete Darstellung (Fallzahlen pro Datenpunkt: 207–657). © IAB

lichen Leistung um 2 Prozentpunkte auf 31 Prozent. Besonders auffällig ist, dass dieser Wandel maßgeblich durch einen starken Anstieg der Bedeutung individueller Leistung in Großbetrieben (+8 Prozentpunkte) getrieben wurde, wohingegen in kleinen und mittleren Unternehmen zuletzt vergleichsweise stabile Werte zu beobachten sind.

Dieser leichte Trend ist aufgrund teils eingeschränkter Signifikanz zwar mit Vorsicht zu interpretieren. Er deutet jedoch darauf hin, dass die individuelle Leistung mittlerweile wieder an Bedeutung gewinnt. Das weist möglicherweise auf eine verstärkte Fokussierung auf persönliche Verantwortlichkeiten und Erfolge bei Führungskräften in Großbetrieben hin.

Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, die erfolgsabhängige Vergütung erhalten, dominiert im Gegensatz zu Führungskräften im Vergütungsmix seit jeher die persönliche Leistung, während der Kollektiverfolg (Team oder Unternehmen) eher nachrangig ist. Allerdings zeigt sich auch hier jüngst eine zunehmende Betonung der individuellen Leistung, die sogar noch stärker ausgeprägt ist als bei Führungskräften: Sank das Gewicht persönlicher Erfolgsfaktoren zwischen 2016 und 2020 noch stetig und deutlich von 52 auf 45 Prozent, rangiert der Anteil individueller Leistung im Vergütungsmix für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung 2023 wieder bei 49 Prozent. Parallel dazu sanken die Anteile kollektiver Ziele: Teamziele fielen zuletzt auf 19 Prozent, Unternehmensziele auf 32 Prozent. Diese neue Entwicklung wird, ähnlich wie bei Führungskräften, zwar nicht ausschließlich, aber besonders durch Großbetriebe geprägt.

2

Analysemethode zur Identifikation der Effekte der Instrumente des Performance Managements auf die wahrgenommene Arbeitsqualität

Die Bedeutung von Instrumenten des Performance Managements wird mittels eines linearen Panel-Regressionsmodells mit sogenannten fixen Personen-Effekten bestimmt. Letztere sorgen dafür, dass zeitkonstante Merkmale von Beschäftigten in so geschätzten Koeffizienten keine störende Rolle mehr spielen. Implizit basiert die Identifikation der Effekte somit auf Veränderungen über die Zeit: Zum Beispiel, inwieweit sich die Jobzufriedenheit ändert, wenn Beschäftigte erstmalig Zielvereinbarungen erhalten oder diese erstmalig nicht mehr – immer unter Kontrolle für andere zeitkonstante Merkmale. Um auch Einflüsse für den betrachteten Zusammenhang relevanter zeitveränderlicher Drittvariablen herausrechnen zu können, kontrollieren wir zusätzlich für zeitvariable Charakteristika von Beschäftigten und Betrieben, wie Befristung, Teilzeit, Betriebsgröße, Führungsverantwortung, Teamarbeit, Alter, Partner*in und die Haushaltsgröße (Kinder).

Erfolgsabhängige Vergütungssysteme rücken also seit der Pandemie – insbesondere in Großunternehmen – wieder stärker in den Fokus. Dabei wird sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden wieder vermehrt auf die Bewertung individueller Leistung gesetzt und damit kollektiven Zielen weniger Gewicht verliehen.

Dieser Trend deckt sich mit kürzlichen Aussagen von Konzernmanager*innen, die wieder verstärkt eine Leistungskultur etwa durch eine engere Verzahnung von (individueller) Leistung und monetärer Vergütung einfordern.[2] Ob dieser Trend nachhaltig ist, wird sich allerdings erst mit den kommenden Befragungswellen zeigen. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass die Gestaltung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme maßgeblich vom organisatorischen Kontext – etwa im Hinblick auf Branchenbesonderheiten oder Unternehmensgröße – beeinflusst wird.

Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen wirken überwiegend positiv

Bisher wurden Veränderungen in der Verbreitung verschiedener Instrumente des Performance Managements deskriptiv dargestellt. Jedoch steht hinter solchen Entwicklungen auch immer die Frage, was diese Maßnahmen aus Sicht von Beschäftigten und Betrieben bewirken und ob es sich lohnt, sie einzuführen – oder abzuschaffen.

Um sich solchen kausalen Antworten annähern zu können, muss der Einfluss von Performance Management auf verschiedene Maße der Arbeitsqualität von Beschäftigten mithilfe von Längsschnittanalysen untersucht werden (vgl. Infobox 2). Zu den hier analysierten Kriterien der Arbeitsqualität zählen Job- und Lohnzufriedenheit, Engagement und Commitment, Fairnessempfinden von Regeln und Prozessen sowie die Zahl der Krankheitstage (vgl. Abbildung A4 auf Seite 5). Da die Maßnahmen des Performance Managements nicht zwangsläufig bei allen Beschäftigten eines Betriebs zum Einsatz kommen,

[2] Siehe zum Beispiel https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sap-leistung-bewertung-mitarbeiter-li.3217215?reduced=true und https://www.capital.de/karriere/sap-will-belegschaft-in--bringer--und--nicht-bringer--unterteilen-34269594.html

stützen sich die folgenden Analysen auf Angaben der Beschäftigten.

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Die Grundlage eines typischen Performance-Management-Prozesses bilden strukturierte Mitarbeitergespräche, oft kombiniert mit schriftlichen Zielvereinbarungen – wobei letztere in den hier verwendeten Daten immer im Rahmen von Mitarbeitergesprächen stattfinden.

Zunächst sticht die Rolle strukturierter Mitarbeitergespräche ins Auge: Selbst, wenn diese ohne formale Zielvereinbarung stattfinden, lassen sich positive Veränderungen der Arbeits- und Lohnzufriedenheit sowie des Engagements der Beschäftigten beobachten. Übertroffen wird dieser positive Zusammenhang teilweise sogar noch, wenn im Zuge dieser Gespräche konkrete Ziele vereinbart werden. Verglichen mit den beiden Szenarien ohne jegliches Mitarbeitergespräch (MAG) sowie Mitarbeitergespräch ohne Zielvereinbarungen, offenbart sich bei der dritten Kategorie von MAG mit fixierten Zielvereinbarungen nicht nur ein stärkerer Zusammenhang mit Zufriedenheit und Engagement, sondern auch eine intensivere Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (Commitment) sowie eine als fairer empfundene Gestaltung betrieblicher Regeln und Prozesse (vgl. Abbildung A4).

Leistungsbeurteilung

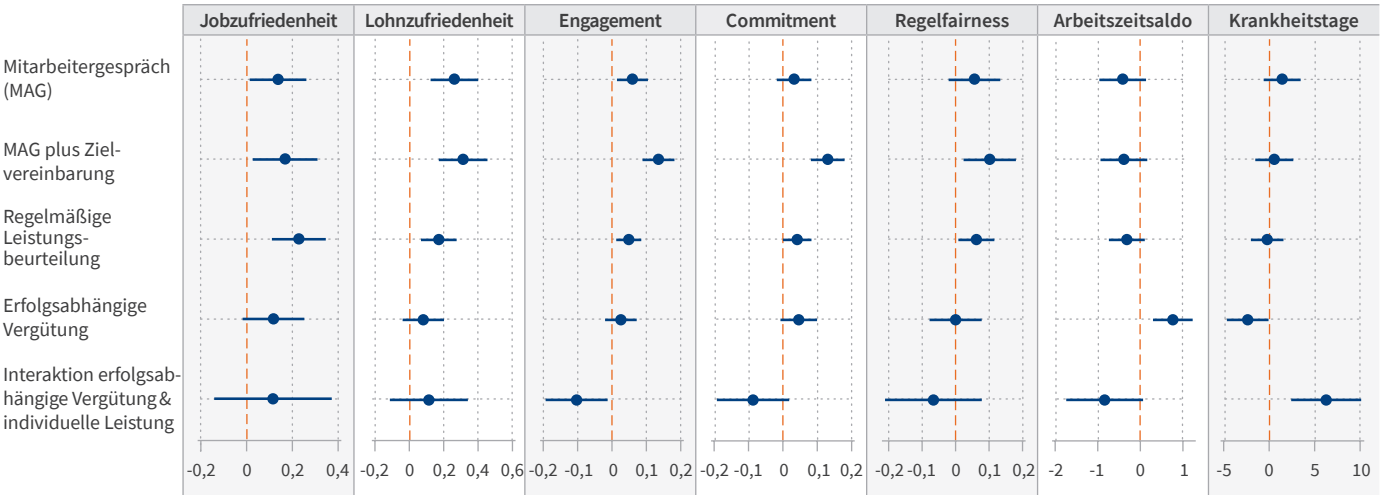
Darüber hinaus zeigt die meist jährlich stattfindende Leistungsbeurteilung, die häufig mit vereinbarten Zielen verknüpft ist, ähnlich positive Effekte auf Job- und Lohnzufriedenheit, Engagement, Commitment und die Wahrnehmung von Regelfairness. Es wird somit deutlich, dass nicht nur die Vereinbarung von Zielen von Bedeutung ist, sondern auch die Erfolgskontrolle.

Allerdings bewirken Zielvereinbarungen auch etwas, ohne dass deren Erfüllung im Rahmen formalisierter Bewertungen nachgehalten wird. Dies könnten beispielweise im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs gemeinsam festgelegte Ziele sein, selbst wenn sie nicht schriftlich dokumentiert werden und deren Erfüllung nicht formal bewertet wird. Die positive Wahrnehmung aus Beschäftigtensicht könnte auch daraus entstehen, dass zusätzlich (informelles) Feedback zu Fragen der Karriereentwicklung und Potenzialeinschätzung gegeben wird. Ein transparenter und nach-

A4

Zusammenhang zwischen Instrumenten des betrieblichen Performance Managements und der wahrgenommenen Arbeitsqualität

Angaben der Beschäftigten auf verschiedenen Skalen (Coefplots)



	Jobzufriedenheit	Lohnzufriedenheit	Engagement	Commitment	Regelfairness	Arbeitszeitsaldo	Krankheitstage
Skala	0–10	0–10	1–5	1–5	1–5	–83 bis +70,5	0–230
Durchschnitt (ungewichtet)	7,4	6,8	3,6	3,7	3,4	+3,0	12,3

Anmerkung: Die waagerechten Linien stellen die 95-%-Konfidenzintervalle dar. Wenn diese Intervalle die rote Null-Linie nicht schneiden, wird von einer statistischen Signifikanz gesprochen.

Lesebeispiel: Die Einführung (Abschaffung) einer Leistungsbeurteilung erhöht (senkt) die Jobzufriedenheit einer/eines Beschäftigten um 3,1 Prozent (Koeffizient 0,228 geteilt durch Durchschnitt der Jobzufriedenheit 7,4). Die signifikante Interaktion im Falle der Krankheitstage bedeutet, dass erfolgsabhängige Vergütung bei vollständiger Basierung auf kollektiver Leistung mit etwa 2,4 weniger Krankheitstagen einhergeht, während bei vollständiger Gewichtung der individuellen Leistung die Zahl der Krankheitstage um 3,9 steigt.

Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung Wellen 1 bis 6, eigene Berechnungen (Fallzahlen pro Modell: 5.240–5.966). © IAB

vollziehbarer Prozess der Zielvereinbarung und Leistungskontrolle scheint, unabhängig von erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten, das Gerechtigkeitsgefühl der Beschäftigten zu stärken und somit ihr Vertrauen in die Unternehmensführung zu festigen.

Um die Größenordnung der Effekte einordnen zu können, wird immer auch die ökonomische Signifikanz betrachtet. Sie beschreibt im Gegensatz zur statistischen Signifikanz[3], wie groß beziehungsweise bedeutend ein nachgewiesener Zusammenhang ist. Für eine bessere Vergleichbarkeit über die untersuchten Instrumente und Kriterien der Jobzufriedenheit hinweg wird die ökonomische Signifikanz als Anteil des Koeffizienten relativ zum (ungewichteten) Durchschnittswert des jeweiligen Kriteriums berechnet.

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen wirkt über alle Maßnahmen hinweg am stärksten auf die Lohnzufriedenheit. Bei Einführung ohne begleitende Zielvereinbarung beträgt der Effekt +3,9 Prozent (0,262 Punkte auf einer 10er Skala mit dem Mittelwert von 6,8); in Kombination mit einer Vereinbarung von schriftlichen Zielen sind es sogar +4,6 Prozent. Leistungsbeurteilungen wirken sich am stärksten auf die Jobzufriedenheit aus (+3,1 %). Da Angaben zur Zufriedenheit generell keine große Varianz aufweisen, sind diese Zusammenhänge durchaus bedeutsam.

Erfolgsabhängige Vergütung ist vor allem bei einem Fokus auf kollektive Ziele sinnvoll

In der Performance-Management-Kette „Gespräch – Ziele – Bewertung – Bonus“ ist die erfolgsabhängige Vergütung das letzte Glied. Hier ergeben die Analysen ein eher gemischtes Bild. Zunächst zeigen sich positive Effekte von erfolgsabhängiger Vergütung bei den meisten Kriterien der Arbeitsqualität. Besonders stark steigt der Arbeitszeitsaldo und sinken die Krankheitstage.

Diese Effekte hängen jedoch davon ab, wie stark die individuelle Leistung die erfolgsabhängige Vergütung im Rahmen des Vergütungsmixes beeinflusst. Hierfür wird eine Interaktion aus erfolgsabhängiger Vergütung sowie dem Gewicht der individuellen Leistung in das Modell aufgenommen. Deren Koeffizient zeigt an, ob die Wirkung einer Variablen auf eine abhängige Variable von der Ausprägung einer dritten Variablen abhängt. Die hier dargestellten Interaktionseffekte weisen darauf hin, dass ein zu großes Gewicht auf individuelle Leistung im Vergütungsmix potenzielle positive Effekte reduzieren und diese sogar ins Negative umkehren kann.

Zusatzanalysen zeigen darüber hinaus, dass dieser negative Zusammenhang zwischen dem stärkeren Fokus auf individuelle Leistung und dem Commitment und Engagement von Führungskräften getrieben wird. Daher sollte der zuletzt erfolgte Wiederanstieg der individualisierten Komponente innerhalb der erfolgsabhängigen Vergütung für Führungskräfte kritisch hinterfragt werden.

Der Befund, dass eine zu starke Individualisierung in der Vergütung negative Auswirkungen haben kann, wird auch durch die Auswertungen zu den Krankheitstagen der Beschäftigten untermauert: Bei Beschäftigten mit einer höheren Gewichtung kollektiver Ziele (im Gegensatz zu individualisierten Zielen) ist die Zahl der Krankheitstage rückläufig. Wird die erfolgsabhängige Vergütung vorwiegend anhand der individuellen Leistung gemessen, steigt die Zahl der Krankheitstage dagegen stark an – wenn ausschließlich der persönliche Erfolg zugrunde gelegt wird, sogar um etwa vier Tage. Dieses Ergebnis wird, wie Zusatzanalysen zeigen, primär durch Beschäftigte ohne Führungsverantwortung getrieben. Der in der letzten Befragungswelle dokumentierte Trend zur stärkeren Gewichtung der individualisierten Komponente sollte demzufolge auch hier auf den Prüfstand gestellt werden.

Insbesondere bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung gibt es außerdem einen positiven Zusammenhang zwischen erfolgsabhängiger Vergütung und dem Arbeitszeitsaldo. Dieser wird sogar eher durch eine stärkere Gewichtung kol-

[3] Statistische Signifikanz zeigt an, ob ein zwischen zwei Variablen gemessener Zusammenhang in einer Stichprobe eher zufällig ist oder ob ein echter Zusammenhang besteht (also auch in der Grundgesamtheit). Zur Beurteilung der statistischen Signifikanz nutzen wir ein Signifikanzniveau von 5 Prozent. Liegt der sogenannte p-Wert der einzelnen Regressionskoeffizienten unterhalb dieses Signifikanzniveaus, kann die Nullhypothese (es besteht kein Zusammenhang zwischen abhängiger und unabhängiger Variable) abgelehnt werden, was darauf hindeutet, dass ein echter Zusammenhang vorliegt.

lektiver Ziele getrieben. Mögliche Erklärungen könnten sein, dass kollektive Ziele zeitintensivere Abstimmungsprozesse innerhalb des Teams oder der Abteilung erfordern, der Erwartungsdruck innerhalb des Teams zunimmt oder schlicht die Motivation steigt. Dieser Anstieg in der tatsächlichen Arbeitszeit relativ zur vertraglichen Arbeitszeit scheint aber keine negativen Auswirkungen auf die Zufriedenheitsindikatoren zu haben.

Betrachtet man die ökonomische Signifikanz dieser Maßnahme, wirkt die Einführung erfolgsabhängiger Vergütung sowohl auf den Arbeitszeitsaldo (+25,4 % bzw. 1 Stunde) als auch auf die Krankheitstage (–19,2 % bzw. 2,4 Tage) extrem stark. Dies gilt vor allem dann, wenn der Fokus auf kollektivem Erfolg liegt. Bei diesen beiden Kriterien entfaltet sich entsprechend auch der gegenläufige Effekt der Betonung individueller Leistung besonders deutlich.

Die Analysen zeigen zudem, dass erfolgsabhängige Vergütung häufig ihren statistisch signifikanten Einfluss verliert, wenn diese an Zielvereinbarungen oder Leistungsbewertungen gekoppelt ist (vgl. Tabellen in dem zeitgleich publizierten BMAS-Sonderbericht von Ehmann u. a. 2025). Dies gilt insbesondere bei einer hohen Gewichtung der persönlichen Leistung und führt in einigen Fällen sogar zur Reduktion der wahrgenommenen Arbeitsqualität, etwa bei der Zufriedenheit, dem Engagement und der Bindung an den Betrieb.

Dies bestätigt ein in der betrieblichen Praxis oft geäußertes Bauchgefühl: Werden Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme eher als Entwicklungsinstrumente genutzt, losgelöst von monetären Konsequenzen, scheint sich dies positiv in der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Beschäftigten niederzuschlagen. Werden hingegen monetäre Konsequenzen an diese Instrumente gekoppelt, läuft man Gefahr, den positiven Zusammenhang zu verlieren. Dies gilt besonders, wenn Bonuszahlungen anhand der persönlichen Leistung bemessen werden.

Sonderzahlungen

Zu guter Letzt wird in diesem Zusammenhang noch ein weiterer Faktor aus dem Maßnahmenkatalog des Performance Managements betrachtet, der im deskriptiven Teil nicht vorgestellt wurde: Jährliche Sonderzahlungen an die gesamte Belegschaft, die in der Regel nicht vertraglich festgehalten sind und je nach Unternehmenserfolg am Ende eines Geschäftsjahres ausgeschüttet werden– ähnlich einer Dividende an Aktionäre. Zwar zeichnen die Koeffizienten hierfür ein positives Gesamtbild, jedoch ist lediglich der Zusammenhang mit der Regelfairness statistisch signifikant. Beschäftigte nehmen also die Regeln und Prozeduren der Entscheidungsfindung im Betrieb als fairer wahr, wenn sie über solche Sonderzahlungen, ohne individualisierte Komponente, am kollektiven Unternehmenserfolg beteiligt werden.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ausgewählte Maßnahmen des Performance Managements, wenn richtig eingesetzt, positive Wirkungen für Beschäftigte entfalten können. Davon sollten mittelfristig dann auch deren Betriebe profitieren.

Die hier präsentierten Analysen zeigen einen weiterhin hohen Verbreitungsgrad strukturierter Mitarbeitergespräche. Klassische Instrumente des Performance Managements, wie Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und die erfolgsabhängige Vergütung, verlieren hingegen weiter an Bedeutung. Einzig bei Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten nahm die Nutzung erfolgsabhängiger Vergütung während der Pandemie wieder stark zu.

In der letzten Befragungswelle zeigt sich bei der Berechnung der erfolgsabhängigen Vergütung außerdem ein Rückgang kollektiver Ziele zugunsten individueller Leistungsindikatoren. Diese Trendumkehr wird maßgeblich von Großbetrieben getrieben. Hier wird es spannend sein zu beobachten, ob daraus auch langfristig ein neuer Trend entsteht.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen den Instrumenten des Performance Managements und der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Beschäftigten wird deutlich, dass strukturierte Mitarbeitergespräche tendenziell stärker wirken, wenn sie mit Zielvereinbarungen kombiniert werden. Hier gibt es positive Effekte auf Zufriedenheit und

Dr. Philipp Grunau

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung" am IAB.

philipp.grunau@iab.de

Prof. Dr. Patrick Kampkötter

ist Professor für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen.

patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de

Dr. Kevin Ruf

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung" sowie im Forschungsdatenzentrum des IAB.

kevin.ruf@iab.de

Engagement, auf eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber (Commitment) sowie auf die Fairnesswahrnehmung betrieblicher Regeln und Prozesse. Auch Leistungsbeurteilungen wirken sich positiv auf die Arbeitsqualität aus, und zwar unabhängig davon, ob diese mit erfolgsabhängiger Vergütung einhergehen oder nicht.

Veränderungen im Bereich erfolgsabhängiger Vergütungssysteme gehen besonders dann mit einer höheren Arbeitsqualität der Belegschaft einher, wenn eher kollektive als individuelle Bemessungskriterien im Fokus stehen. Gerade bei einer zu starken Gewichtung individueller Leistung zeigen sich in den vorliegenden Analysen nachteilige Effekte auf Arbeitsqualität und Krankheitstage. Der Mehrwert einer Kopplung von Instrumenten des Performance Managements an die erfolgsabhängige Vergütung, insbesondere bei hoher Gewichtung der persönlichen Leistung, bleibt oft aus und kann sogar zur Reduktion des Engagements und der Bindung an den Betrieb führen.

Hinsichtlich der ökonomischen Signifikanz der einzelnen Maßnahmen sollte berücksichtigt werden, dass in den meisten Betrieben mehrere Maßnahmen des Performance Managements genutzt werden, deren gemeinsame Wirkung die Zufriedenheit und das Arbeitsumfeld der Beschäftigten stärker beeinflussen als die einzelnen Instrumente isoliert betrachtet. Das zeigen weiterführende Indexanalysen in dem aktuellen BMAS-Sonderbericht (Ehmann u. a. 2025).

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Performance Management positiv mit der wahrgenommenen Arbeitsqualität von Beschäftigten verbunden ist. Dennoch geht der Einsatz einzelner Instrumente in den Betrieben insgesamt eher zurück. Bei der erfolgsabhängigen Vergütung besteht dieser Zusammenhang allerdings nur, wenn kollektive Ziele individualisierten Zielen vorgezogen werden. Die jüngst beobachtete stärkere Individualisierung in der erfolgsabhängigen Vergütung sollte vor diesem Hintergrund also kritisch hinterfragt werden.

Literatur

Armstrong, Michael (2022): Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence- Based Guide to Performance Leadership. Kogan Page Publishers.

Ehmann, Stefanie; Grunau, Philipp; Kampkötter, Patrick; Ruf, Kevin; Wenzel, Julian (2025): Performance Management. Leistungsbeurteilung, Feedbacksysteme und erfolgsabhängige Vergütung. BMAS-Sonderbericht.

Ehmann, Stefanie; Kampkötter, Patrick; Maier, Patrick; Yang, Philip (2024): Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. Management Accounting Research, 64, 100867.

Gruman, Jamie. A.; Saks, Alan. M. (2011): Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review, 21 (2), S. 123–136.

Impressum | IAB-Kurzbericht Nr. 11, 24.6.2025 | Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg | Redaktion: Elfriede Sonntag | Grafik & Gestaltung: Nicola Brendel | Foto: Wolfram Murr, Fotofabrik Nürnberg und privat | Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern | Rechte: Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de | IAB im Internet: www.iab.de. Dort finden Sie unter anderem diesen Kurzbericht zum kostenlosen Download | Kontakt: IAB.Kurzbericht@iab.de | ISSN 0942-167X | DOI 10.48720/IAB.KB.2511