

# Performance Assessment nachhaltig implementieren

Wie lässt sich Leistung im Unternehmen wirklich fair bewerten? Wie schafft man Transparenz, ohne Druck zu erzeugen? Und wie gelingt es, eine Performance-Kultur aufzubauen, die Mitarbeitende stärkt statt verunsichert? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Workshops „Performance Assessment nachhaltig implementieren“ mit Selma Grössl, HR-Expertin und Führungskraft bei epunkt. Dieses eBook fasst die wichtigsten Inhalte und Erfahrungen zusammen – für alle, die ein Performance Assessment System aufbauen oder weiterentwickeln wollen.





# Inhalt

Warum Performance Assessment?

3

---

Was ist Leistung überhaupt?

4

---

Schritt für Schritt zum Performance Assessment

5

---

Von individueller zu relativer Leistung:  
Peer Groups und Performance Diskussionen

7

---

Erfolgsorientierte Anerkennung im  
Unternehmen

9

---

Die wichtigste Rolle im Performance  
Assessment? Die Führungskraft

10

---

Erfolgsfaktoren für nachhaltige Implementierung

11

---

Performance Assessment next level:  
360° Feedback

12

---

Workshop FAQ

13



# Warum Performance Assessment?

In vielen Unternehmen wird Leistung täglich beurteilt – nur selten bewusst und strukturiert. Führungskräfte treffen laufend Einschätzungen, wer stark performt, wer sich entwickeln sollte, wer bereit für den nächsten Schritt ist. Doch ohne System bleiben diese Eindrücke subjektiv, zufällig und schwer nachvollziehbar. Ein Performance Assessment (PA) schafft dafür eine klare, objektivierte und nachvollziehbare Grundlage.

Es unterstützt Unternehmen in mehreren zentralen Bereichen:

## **1 Entwicklung von Führungskräften**

Eine gute Führungskraft muss Leistung einschätzen, Feedback geben und Entwicklung steuern können. Ohne klares Beurteilungssystem fehlt diese Basis. Performance Assessment stärkt Führungskompetenz, indem es ein gemeinsames Verständnis von Leistung schafft.

## **2 Entwicklungsentscheidungen**

Ob Beförderung, Trainingsbedarf oder interner Rollenwechsel – PA liefert die Grundlage für objektive Personalentscheidungen. Es zeigt, wo jemand überdurchschnittlich beiträgt oder gezielt Unterstützung braucht.

## **3 Personalentscheidungen**

Wer eignet sich für eine neue Rolle? Wo besteht Handlungsbedarf? Von wem sollte sich ein Unternehmen möglicherweise trennen? Mit strukturierten Daten über Leistung lassen sich Entscheidungen fundiert und transparent treffen.

## **4 Transparenz und Fairness**

Mitarbeitende wissen, wie ihre Leistung gesehen wird und warum.

„Viele Mitarbeiterinnen sagen nach ihrem ersten Performance Assessment: Noch nie hat sich jemand so ausführlich mit meiner Leistung beschäftigt. - Selma Grössl“

## **5 Leistungssteigerung im Unternehmen**

Wer Leistung verstehen und messen kann, kann sie auch entwickeln.

Performance Assessment ist damit ein Schlüsselinstrument zur nachhaltigen Steigerung von Performance und Engagement.



## Was ist Leistung überhaupt?

Ein häufiger Denkfehler: Leistungsbeurteilung = Kompetenzmatrix.  
Das stimmt nicht.



Selma Grössl verdeutlicht das mit einem anschaulichen Beispiel:

„Wenn Sie einschätzen, ob Ihr Hausarzt, ihre Hausärztin gut ist, denken Sie nicht an ein Studium oder Fachkenntnisse. Sie beurteilen, ob er oder sie eine sichere Diagnose stellt, sich kümmert, vernetzt ist, Sie sich gut aufgehoben fühlen. Das ist Leistung – nicht Kompetenz. Oder noch anschaulicher ausgedrückt: ein Mensch, der rechtschreiben kann, kann deswegen nicht automatisch einen Bestseller veröffentlichen.“

Ohne System hängt die Beurteilung von Mitarbeitenden stark davon ab,

- wie gut sie sich verkaufen,
- welche Geschichte zuletzt erzählt wurde,
- oder wie streng oder milde eine Führungskraft ist.

Performance Assessment schafft Transparenz.

### Leistung im beruflichen Kontext

Leistung ist objektiv erwartbares berufliches Verhalten über einen bestimmten Zeitraum. Sie wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst: die Rolle und Seniorität einer Person, ihr Können, Wollen und ihre jeweilige Situation sowie die Peer Group, also Kolleg:innen mit vergleichbaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Ohne diese Differenzierung beurteilen Führungskräfte häufig unbewusst nach Sympathie, eigenen Maßstäben oder auf Basis unvollständiger Informationen. Ein gutes Performance Assessment schafft hier Klarheit, Struktur und Vergleichbarkeit.



# Schritt für Schritt zum Performance

## Assessment

Ein funktionierendes System entsteht nicht über Nacht. Es ist ein Prozess – strukturiert, lernorientiert und kulturell sensibel. epunkt empfiehlt, in fünf Schritten vorzugehen:

<b>Strukturierte Leistungsbeschreibung entwickeln</b>	<p><b>Definieren Sie, was Leistung im Unternehmen bedeutet.</b></p> <p>Welche Dimensionen zählen wirklich? Umfassend, aber nicht zu komplex. Bei epunkt hat sich ein Modell mit vier Leistungs-Dimensionen und darunter ca. 35 Leistungsbeschreibungen bewährt:</p> <p><b>Beitrag zum Unternehmenserfolg</b></p> <p>z. B. Umsatz, Kundenzufriedenheit, Markenwirkung, rechtliche Compliance</p> <p><b>Operational Excellence</b></p> <p>z. B. Lösungsorientierung, Arbeitsqualität, Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfreudigkeit, Ergebnisse in Time &amp; Budget, fachliche u. persönliche Weiterentwicklung</p> <p><b>Interpersonal Skills</b></p> <p>z. B. Kommunikation, Teamfähigkeit, Selbstführung, Growth Mindset</p> <p><b>Führungsleistung (für Führungskräfte)</b></p> <p>Konfliktlösung, Motivation, Vertrauen, Teamentwicklung</p>
<b>Bewertungsskala festlegen</b>	<p>Eine vierstufige Skala hat sich bei epunkt als praxistauglich erwiesen (die Management-Wissenschaft rät zu 3- oder 4-stufigen Skalen)</p> <p><b>1. Exceeds Expectations</b></p> <p><b>2. Meets Expectations</b></p> <p><b>3. Potential to Improve   Needs improvement</b></p> <p><b>4. Below Expectations</b></p> <p>„Fünfstufige Skalen führen oft zur Mitte. Vierstufig zwingt zur Klarheit.“</p>
<b>Tool oder System</b>	<p>Starten Sie klein – Excel reicht für den Anfang.</p> <p>Später kann das System in HR-Tools (z. B. Personio, HiBob) integriert werden.</p>



<b>Schulung der Beurteiler:innen</b>	<p>Der entscheidende Erfolgsfaktor.</p> <p><b>Führungskräfte müssen wissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Wie sie objektiv beurteilen</b></li><li>• <b>Welche psychologischen Verzerrungen (Bias) es gibt</b></li><li>• <b>Warum Beurteilung wichtig ist</b></li><li>• <b>Wie sie Feedback konstruktiv kommunizieren</b></li><li>• <b>Rahmenbedingungen und Regeln der Beurteilung</b></li></ul> <p>Auch die Anwendung der Skala muss umfassend geschult werden. Wie ein Mathematik-Professor genau weiß, wann eine Schularbeit gut, genügend oder nicht genügend ist, muss auch die Führungskraft genaue Leitlinien an die Hand bekommen, was ein “meets expectations” genau bedeutet.</p>
<b>Pilotphase &amp; Übungssessions</b>	<p>Beginnen Sie mit einer kleinen Gruppe, z. B. der Geschäftsführung (deren Buy-in braucht man sowieso). Schaffen Sie sich einen sicheren Übungsrahmen in kleinen Gruppen und prüfen Sie, ob sich alle Führungskräfte wohlfühlen, den nächsten Schritt im Assessment ihrer Mitarbeiter:innen zu gehen. So entsteht Akzeptanz und Vertrauen.</p>

**„Wir unterliegen alle Bias. Jede Führungskraft hat immer eine Meinung zu den eigenen Mitarbeiter:innen. Diese ist aber nicht objektiv. Je mehr wir das wissen, desto objektiver, genauer und fairer können wir werden.“**

Head of HR & Organization Development Selma Grössl





## Von individueller zu relativer Leistung: Peer Groups und Performance Diskussionen

Mitarbeitende werden mit Kolleginnen und Kollegen verglichen, die ähnliche Rollen im Unternehmen haben. Solche Gruppen nennt man Peer Groups. Für Leistungsvergleiche sollten Peer Groups groß genug sein – mindestens fünf Personen. Es ist daher nicht nötig, dass alle Mitglieder exakt denselben Job ausüben. Die Zusammensetzung der Peer Groups erfordert strategische Überlegung, klare Kommunikation mit den Beurteilenden und Abstimmung mit dem Management. Auch wer nicht genau dieselbe Aufgabe hat, lässt sich vergleichen – entscheidend ist die Vergleichbarkeit der Leistung.

### Performance-Diskussionen

Nach der individuellen Beurteilung durch die Führungskraft folgt eine moderierte Runde, in der die Führungskräfte einer Peer Group die Leistungen ihrer Mitarbeiter:innen präsentieren, diskutieren und in eine vorgegebene Leistungsverteilung einordnen.

Ziel: Einigung über die Leistungsverteilung und gegenseitige Abstimmung.

Jede Führungskraft fasst die Leistungen ihrer Teammitglieder in etwa fünf Minuten pro Person zusammen. Die Gruppe bespricht gemeinsame Beobachtungen, Unterschiede und Einschätzungen. Ein:e HR-Moderator:in sichert die Neutralität.



Das Ergebnis ist ein objektiveres Gesamtbild. Performance-Diskussionen helfen, Bewertungsfehler und taktische Entscheidungen weiter zu reduzieren und Leistungen gerechter zu beurteilen.



»In der Diskussion lernen Führungskräfte enorm viel über Leistung. Und über sich selbst.«

Daniel Marwan, CEO

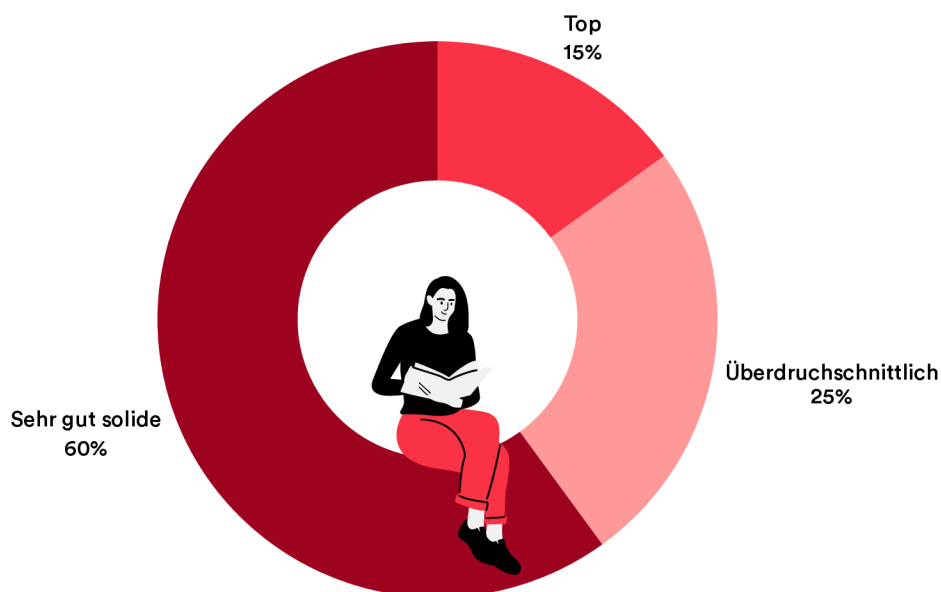


## Leistungsverteilung („Curve Grading“)

Leistung ist nicht gleich verteilt. Forschung und Praxis zeigen, dass die meisten Mitarbeitenden solide bis sehr gut performen und nur wenige deutlich darüber oder darunter. Unternehmen müssen ihre eigene „Sollverteilung“ definieren, um Balance zu sichern.

Jack Welch, der legendäre CEO von General Electric (GE), machte in den 1980er- und 1990er-Jahren die 20-70-10-Formel weltweit bekannt. Sein Ansatz – die besten 20 Prozent großzügig zu belohnen, die mittleren 70 Prozent konsequent zu entwickeln und sich von den schwächsten 10 Prozent zu trennen – prägte eine ganze Managementgeneration und wurde in vielen Konzernen übernommen. Auch wenn dieses Modell heute nicht mehr dem modernen Führungsverständnis entspricht, galt es damals als hoch wirksam und wurde in Business Schools gefeiert. Trotzdem bleibt: Leistungsschwankungen sind menschlich und völlig normal. Problematisch wird es erst, wenn Leistung dauerhaft unter dem erwartbaren Niveau bleibt.

### Sollleistungsverteilung bei epunkt



Eine Sollleistungsverteilung schafft Orientierung, ohne ein starres Korsett zu sein. Bei epunkt arbeiten wir mit einem einfachen Modell: 15 Prozent Top Performance, 25 Prozent überdurchschnittliche Leistung und 60 Prozent starke, solide Performance. Die Kategorie „Below Performance“ wird nur vergeben, wenn es wirklich nötig ist. Diese Verteilung hilft Führungskräften dabei, Leistung objektiver einzuordnen – nicht, indem sie Zahlen erfüllen müssen, sondern indem sie bewusst vergleichen, diskutieren und gemeinsam zu einer fairen Einschätzung kommen. Das Ergebnis ist kein mechanisches Ranking, sondern ein ehrliches und geteiltes Leistungsbild, das als Grundlage für gute Entscheidungen dient – für Mitarbeitende und für das Unternehmen.



# Erfolgsorientierte Anerkennung im Unternehmen

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, Performance-Ergebnisse im Unternehmen wirksam zu nutzen. Besonders wirkungsvoll ist es, hohe Leistung sichtbar zu machen und durch klare, transparente Incentives zu fördern. Dazu zählen beispielsweise Bonuszahlungen, Gehaltserhöhungen, attraktive Benefits wie extra Urlaubstage, Gutscheine, Reisen oder Upgrades, aber auch Beförderungen oder gezielte Entwicklungsprogramme wie Weiterbildungen, Fachschulungen oder ein MBA. Solche Anreize schaffen nicht nur Wertschätzung, sondern setzen ein starkes Signal: Leistung lohnt sich – persönlich wie professionell.

Heute wissen wir: Die größte Gefahr ist nicht mangelnde Leistung, sondern verlorenes Talent.

Die Extra-Meile ist nicht selbstverständlich. Ohne Wertschätzung und gute Rahmenbedingungen geht sie schnell verloren – das bestätigen auch die aktuellen Gallup-Daten.

„Laut einer aktuellen Gallup-Studie machen inzwischen 78 % der Beschäftigten in Deutschland nur noch Dienst nach Vorschrift – ein historischer Höchststand. Ihnen fehlt die Motivation, ihr Bestes zu geben, was sich in geringerer Produktivität, mehr Qualitätsmängeln und höheren Fehlzeiten niederschlägt.“

Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2024, S. 11

## Der Weg zurück zur Performance beginnt mit Verständnis

Um Low Performer zu motivieren, müssen Führungskräfte die Ursachen erkennen. Leistungsschwächen entstehen selten aus reiner Unlust – oft sind unklare Rollen, fehlende Zuständigkeiten oder ein verwirrendes Arbeitsumfeld schuld. Wenn niemand weiß, wer welche Aufgaben übernimmt, welche Ergebnisse bis wann erwartet werden oder was Qualität im Unternehmen bedeutet, bleibt gute Leistung aus. Auch Hochleister drücken sich manchmal vor ungeliebten Routineaufgaben, während sie bei selbst gestalteten Projekten aufblühen. Manche Mitarbeitende haben innerlich längst gekündigt und erledigen nur noch das Nötigste. Auffällig ist, so Roland Jäger für die Zeit: Viele sogenannte Low Performer waren früher Leistungsträger, bis fehlende Entwicklungschancen, mangelnde Anerkennung oder Überlastung sie ausbremsten. Hier braucht es empathische Führung, offene Gespräche und gezielte Förderung, um Menschen wieder zu stärken.



# Die wichtigste Rolle im Performance Assessment? Die Führungskraft

In Zeiten von Transformation, Fachkräftemangel und steigendem Erwartungsdruck entscheidet die Qualität von Führung nicht nur über Teamdynamik, Innovation oder Wachstum – sondern auch darüber, ob ein Performance Assessment im Unternehmen funktioniert. Eine starke Führungskraft schafft Orientierung, Vertrauen und Klarheit. Eine schwache Führungskraft hingegen gefährdet den gesamten Prozess. Denn jede Leistungsbeurteilung steht und fällt mit der Fähigkeit der Führung, Leistung differenziert zu erkennen, Feedback klar zu kommunizieren und Entwicklung aktiv zu begleiten.

## Was moderne Führung heute wirklich braucht



Auch wenn Studien zeigen, dass immer weniger Menschen bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen, finden wir bei epunkt sie noch, die motivierten Nachwuchs- und Top-Führungskräfte, die Teams stärken und Veränderungen vorantreiben. Rund 200 erfolgreiche Management-Besetzungen bestätigen das. Unser Angebot reicht von präzisen Stellenprofilen bis zu umfassenden Auswahlverfahren. So entsteht der Perfect Match – für nachhaltige Führung und eine Performance-Kultur, die wirklich wirkt.



# Erfolgsfaktoren für nachhaltige Implementierung

**Top-Management-Buy-in**  
Ohne Unterstützung kein Erfolg

**Schulung, Schulung, Schulung**  
Objektivität entsteht nicht von selbst.

**Behutsame Einführung**  
Kleine Schritte, Pilotgruppen,  
offene Kommunikation

**Klarer Prozessrhythmus**  
Jährliche Performance Assessments

**Tools als Helfer, nicht Treiber**  
Technologie unterstützt, ersetzt aber  
nicht das Gespräch.

**Kultur & Sprache**  
Wording und Haltung entscheiden

Eine nachhaltige Implementierung von Performance Assessment gelingt nur, wenn die Führung vollständig dahintersteht. Ohne klares Commitment von oben lässt sich weder Verbindlichkeit schaffen noch eine Kultur etablieren, in der Leistung offen und fair besprochen wird. Ebenso entscheidend ist die gründliche Schulung der Führungskräfte. Objektivität entsteht nicht von selbst – sie braucht ein gemeinsames Verständnis von Kriterien, Wissen über typische Bewertungsfehler und Sicherheit im Geben von klaren, wertschätzenden Rückmeldungen.

Die Einführung eines Performance-Systems sollte immer behutsam erfolgen. Pilotgruppen, Übungsphasen und transparente Kommunikation helfen, Unsicherheiten abzubauen und Vertrauen aufzubauen. Mitarbeitende reagieren anfangs oft skeptisch, erleben aber schnell den Mehrwert, wenn Feedback strukturiert und fundiert erfolgt. Ein klarer Prozessrhythmus – idealerweise einmal jährlich vor Gehalts- und Entwicklungsrunden – schafft Orientierung und Konsistenz in Entscheidungen.

Technologie kann unterstützen, aber niemals das persönliche Gespräch ersetzen. Entscheidend sind die Diskussionen zwischen Führungskräften, in denen unterschiedliche Perspektiven zusammenfließen, Leistung eingeordnet und Kontext sichtbar wird. Schließlich ist Kultur der stärkste Erfolgsfaktor: Sprache, Haltung und Umgang entscheiden darüber, ob Performance Assessment als Chance für Entwicklung verstanden wird. Im Mittelpunkt stehen nicht Bewertungen von Menschen, sondern die Weiterentwicklung von Leistung – fair, nachvollziehbar und auf Augenhöhe.



## Performance Assessment next level: 360° Feedback

Ein Werkzeug zur Leistungsmessung und die Schulung von Führungskräften sind die Basis von Leistungsbeurteilung. Weitere Objektivierung durch Performance Verteilungen und Diskussionen eine wichtige Erweiterung. Aber damit sollte der Prozess professioneller Leistungsbeurteilung im Unternehmen noch nicht abgeschlossen werden. Mit zunehmender Reife einer Organisation lohnt es sich, das System um weitere Perspektiven zu erweitern.

**Self-Assessments** sind ein wirkungsvoller Einstieg: Sie fördern Selbstreflexion, schaffen Bewusstsein für eigene Stärken und Entwicklungsfelder und erleichtern ehrliche, erwachsene Entwicklungsgespräche. Wichtig ist, Mitarbeitende gut darauf vorzubereiten – nicht als Kontrolle, sondern als Chance, die eigene Sicht einzubringen.

**Peer Feedback** liefert eine zusätzliche, sehr wertvolle Perspektive. Es zeigt, wie jemand im Team wirkt, ob Zusammenarbeit funktioniert und wo Win-Win-Denken sichtbar wird. Unsere Empfehlung: Peer Feedback anonym gestalten und klar erklären, worauf geachtet wird – so bleibt es konstruktiv und stärkt das Vertrauen.

Mit **Upward Feedback** öffnen Unternehmen die Tür zu einem der stärksten Hebel für gute Führung: ehrliche Rückmeldungen an Führungskräfte. Diese Perspektive braucht klare Leitplanken, psychologische Sicherheit und eine Kultur, in der Feedback als Unterstützung verstanden wird – nicht als Kritik. Die richtigen Kriterien und Anonymität sind auch hier entscheidend.

**Client- oder Stakeholder-Feedback** bringt schließlich die Außenwelt ins Unternehmen. Es zeigt, wie Leistung bei Kund:innen, Partnern oder internen Stakeholdern wahrgenommen wird. Gerade in Dienstleistungsorganisationen ist diese Perspektive oft der beste Spiegel für Qualität, Verlässlichkeit und Wirkung. Diese 360°-Sicht hebt Performance Assessment auf die nächste Stufe: weg von der rein führungskraftgetriebenen Bewertung – hin zu einer ehrlichen Feedback- und Lernkultur.



»Je höher jemand im Unternehmen steht, desto weniger kritisches Feedback bekommt er – weil der Erfolg von Mitarbeitern immer auch in Abhängigkeit zur Führungskraft steht. Umso wichtiger ist 360 Grad Feedback, das offene Rückmeldungen ans Management ermöglicht.«

**Andrea Bertl, Managing Director**



## KPI ≠ Leistung

**Was ist der Unterschied zwischen KPIs und Leistungskriterien?**

KPIs = zahlen basierte Zielerreichung (Was wurde erreicht?)  
Leistungskriterien = umfassenderer Blick auf Erreichtes aber auch Verhalten, Qualität & Wirkung (Wie wurde es erreicht?)

## Transparenz

**Darf ich Mitarbeitenden ihr finales Rating sagen?**

Ja – aber nur, wenn es sinnvoll ist. Manche Firmen bleiben bewusst bei groben Kategorien, um Konkurrenzdruck zu vermeiden. z. B.

- exzellente Leistung
- über den Erwartungen
- Entwicklungsthemen vorhanden

## Führungsrolle

**Wie verändert Performance Assessment die Rolle der Führungskraft?**

Massiv – aber positiv.  
Führung wird: strukturierter, fundierter, fairer und entwicklungsorientierter.  
Viele Führungskräfte berichten: „Ich kann jetzt viel besser Feedback geben und Entscheidungen begründen.“

## Reaktion der Kolleg:innen

**Wie reagiert die Belegschaft auf ein neues Performance System?**

Initial: Skepsis („Noten? Ernsthaft?“)  
Nach dem ersten Durchlauf: deutlich positiv  
„Endlich fundiertes, konkretes, wertschätzendes Feedback.“


## Vorjahresrating

**Wird das Rating des Vorjahres mitgenommen?**

Nein. Jedes Jahr wird neu beurteilt – Menschen entwickeln sich, in beide Richtungen.

## Können Sie uns unterstützen?

Gerne! Melden Sie sich für ein unverbindliches Gespräch.

 [Selma.Groessler@epunkt.com](mailto:Selma.Groessler@epunkt.com)

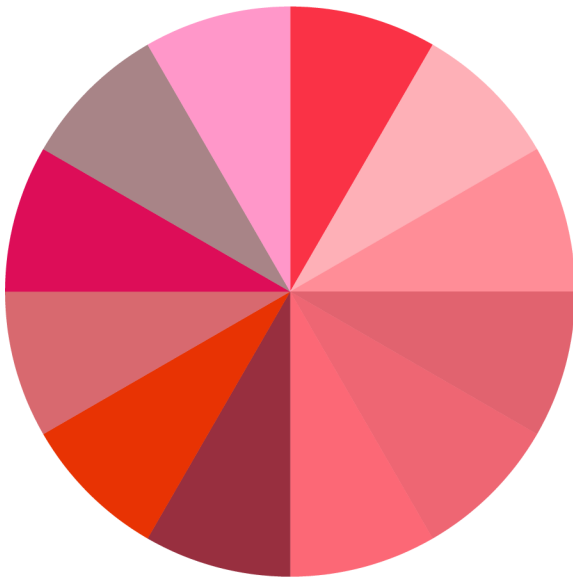
 +43 732 61 12 21-363

 [Zum Kontaktformular](#)



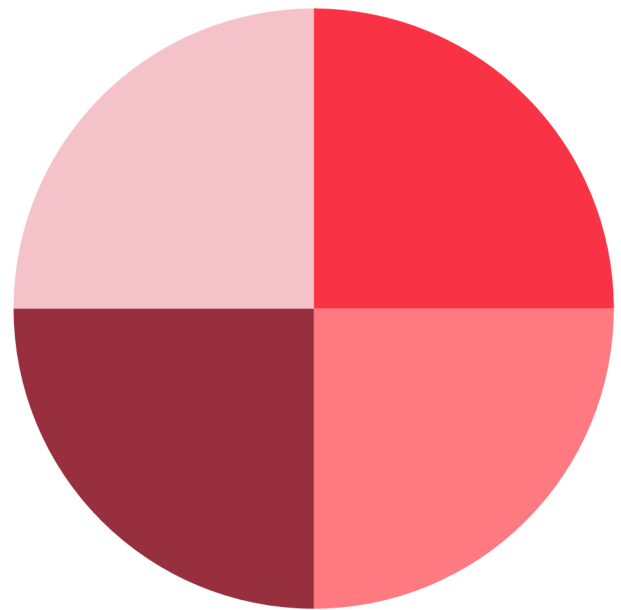
## Recruiting ohne epunkt

- Stelle definieren
- Insetat schreiben
- Active Sourcing
- Internen Pool checken
- Checken, dass es keinen internen Pool gibt
- Auf Plattformen veröffentlichen
- Auf sehr vielen Plattformen
- Social Media Kampagne
- Video drehen
- Bewerbungen screenen
- Gespräche vereinbaren
- Beten, dass es klappt



## Recruiting mit epunkt

- Beraten lassen
- Recruiting Prozess starten
- Potentielle Kandidat:innen erhalten
- Perfect Match finden



epunkt Linz  
Harrachstraße 6  
4020 Linz

epunkt Wien  
Universitätsring 8  
1010 Wien

epunkt Graz  
Herrengasse 13  
8010 Graz

epunkt Salzburg  
Siezenheimer Straße 35  
5020 Salzburg