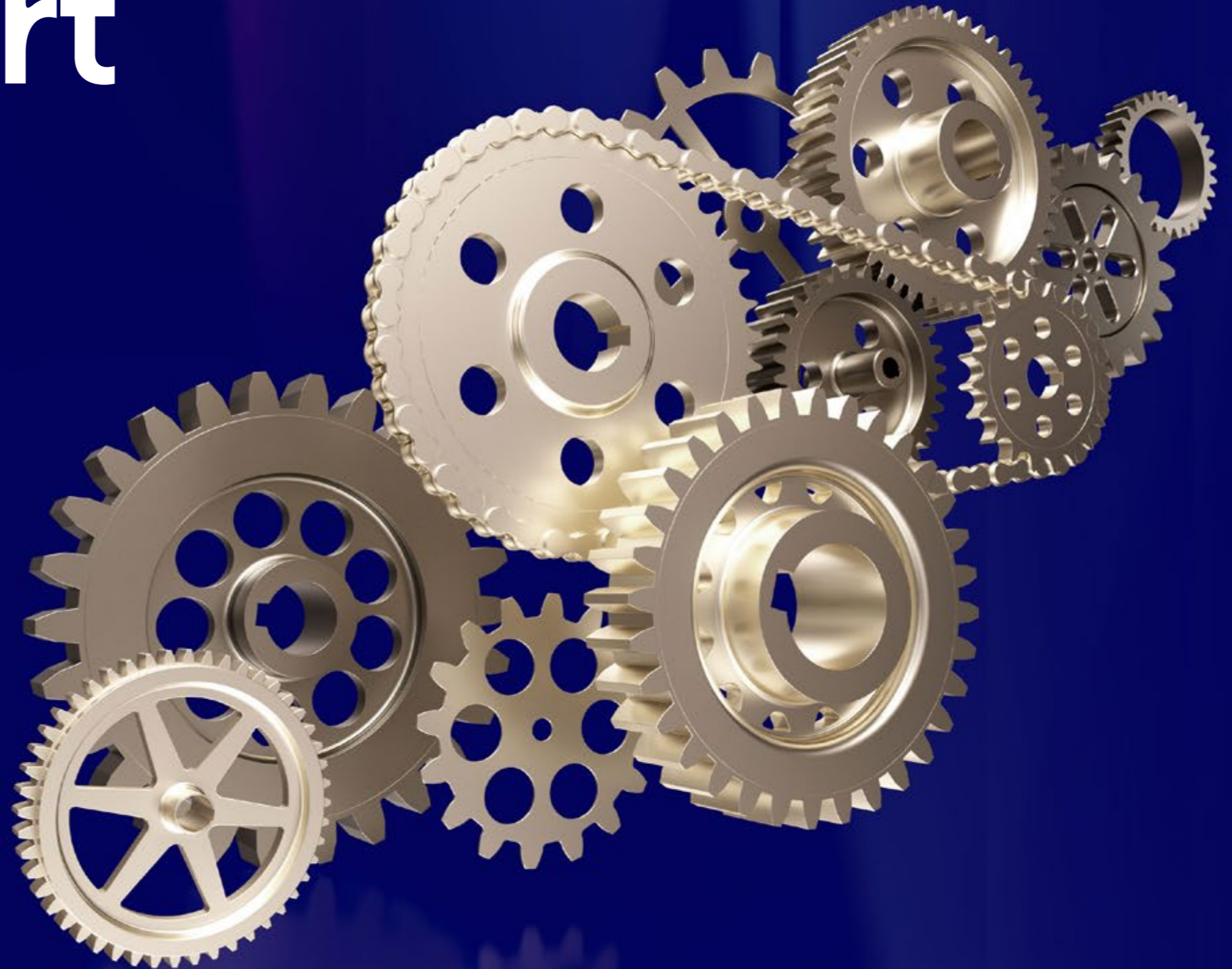


HR-Report 2026

**Leistung fördern,
*nicht nur fordern.***



Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
1 Studiensteckbrief	6
2 Schwerpunkt: Leistung	8
Bedeutung von Leistung in Unternehmen	9
Die gesellschaftliche Dimension von Leistung	11
Leistungsbereitschaft – das Wollen	14
Leistungsfähigkeit – das Können	24
Möglichkeiten zur Förderung des Leistungsverhaltens – das Dürfen	29
Messung und Belohnung von Leistung	33
Zukünftiger Stellenwert von Leistung	37
3 Themen der Langzeitbetrachtung	38
Top 3 HR-Trends	38
Personalgewinnung	44
Mitarbeiterbindung	46
Unser Fazit	50

Impressum

Herausgeber:
Hays AG
PR & Corporate Content
Clemens Hoh
Glücksteinallee 67
68163 Mannheim

Institut für Beschäftigung
und Employability IBE

Chefredaktion:
Kathrin Möckel, Hays

Redaktion:
Nicole Pollakowsky

Autoren:
Prof. Dr. Jutta Rump, IBE
Silke Eilers, IBE
Frank Schabel
Kathrin Möckel, Hays

Gestaltung:
Pikdrei

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ob in der Gesellschaft, der Politik oder in Organisationen, das Thema Leistung bewegt uns. Denn der Weg zum Erfolg – so ist es in unserer DNA gespeichert – führt über Leistung. Was wir aber genau unter Leistung verstehen, daran scheiden sich oft die Geister. Ist es vor allem unser Können, unsere Expertise, die wir effektiv einsetzen? Oder liegt der Fokus mehr auf dem Wollen, also einer hohen intrinsischen Motivation, die uns dazu bewegt, die berühmte Extrameile zu gehen?

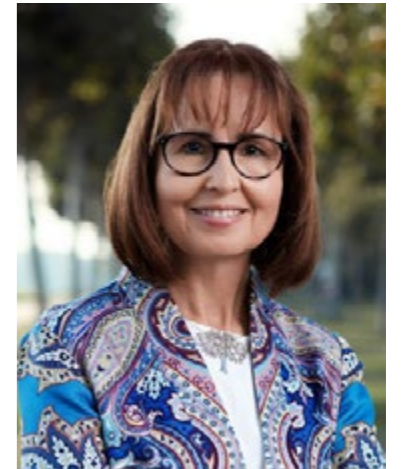
Als wir uns entschieden haben, Leistung als Schwerpunkt für den HR-Report 2026 zu wählen, ging es uns auch darum, die Debatte um dieses derzeit heiß diskutierte Thema zu versachlichen.

Um aufzuzeigen, wie komplex das Thema tatsächlich ist, haben wir den Begriff Leistung in unserem nun 15. HR-Report auf unterschiedlichen Ebenen mit Hilfe unserer empirischen Befragung genauer durchleuchtet. Wir wollten unter anderem wissen, wie die Studienteilnehmenden in ihren Organisationen die Leistungsfähigkeit in Relation zur Leistungsbereitschaft bewerten. Und wir haben gefragt, welche Faktoren die Leistung von Menschen steigern oder schwächen. Interessiert hat uns zudem, was auf die jeweils persönliche Leistung einzahlt und wie wiederum die Gesellschaft mit Leistung umgeht.

Unsere Ergebnisse zeigen: Damit Menschen gute Leistungen erbringen, bedarf es passender Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Ebenen, angefangen beim gesellschaftlichen Umfeld über geeignete Konditionen in der Organisation bis hin zur wertschätzenden Beziehung mit der direkten Führungskraft. Welche dieser Faktoren im Einzelfall die entscheidenden sind, ist ganz unterschiedlich je nach Individuum und Situation. Doch fest steht: Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann spüren wir das, denn dann können wir zur Höchstform auflaufen und unsere volle Leistung abrufen.

Ganz ohne Leistungsdruck wünschen wir eine anregende Lektüre unseres neuen HR-Reports.

Prof. Dr. Jutta Rump, Alexander Heise



Prof. Dr. Jutta Rump
Direktorin des Instituts
für Beschäftigung und
Employability IBE



Alexander Heise
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG



Management Summary

Leistung wichtiges Thema in Unternehmen

Das Thema Leistung ist in ihrem Unternehmen sehr wichtig oder wichtig, meinen zwei Drittel der Befragten. Dabei bewerten Unternehmensleitende und Führungskräfte den Stellenwert von Leistung deutlich höher als Mitarbeitende. Trotzdem fordern nur 44 Prozent der Unternehmen systematisch Leistung ein, und nicht

einmal jedes dritte Unternehmen fördert Leistung gezielt. 34 Prozent der Studienteilnehmenden erwarten, dass der Stellenwert von Leistung in den nächsten drei bis fünf Jahren gleich bleibt, 43 Prozent glauben, das Thema werde wichtiger. Nur 13 Prozent gehen von einem niedrigeren Stellenwert aus.

Leistungsbereitschaft etwas geringer als Leistungsfähigkeit

Über die **Leistungsbereitschaft** (Wollen) in ihrem Unternehmen sind die Studienteilnehmenden unterschiedlicher Ansicht: Ein Drittel sieht keine Veränderung, ein weiteres Drittel beobachtet eine niedrigere Leistungsbereitschaft. Die übrigen rund 30 Prozent nehmen eine steigende Leistungsbereitschaft wahr. Mitarbeitende sehen häufig das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur als Gründe für eine veränderte Leistungsbereitschaft an. Führungskräfte sind da anderer Ansicht: Eine gestiegene Leistungsbereitschaft wird ihnen zufolge vor allem durch interne strategische und systemische Veränderungen begründet. Die Ursachen für einen gesunkenen Leistungswillen verorten Befragte in höheren Leitungspositionen dagegen eher außerhalb des Unternehmens.

Ähnlich stellen sich die Einschätzungen mit Blick auf die **Leistungsfähigkeit** (Können) dar: Ein Drittel der Befragten meint, die Leistungsfähigkeit in ihrem Unternehmen sei in den vergangenen fünf Jahren gestiegen. Ebenfalls ein Drittel sieht keine Veränderung. 27 Prozent hingegen nehmen eine gesunkene Leistungsfähigkeit wahr und vermuten als Ursache dafür vor allem Führungsfehler (53%). Aus der Gruppe der befragten Unternehmensleitenden teilen diese Ansicht lediglich drei von zehn Personen. Wie bei der Leistungsbereitschaft machen die Mitarbeitenden für die gesunkene Leistungsfähigkeit vor allem interne Gründe verantwortlich. Die Leitungsebene hingegen nennt deutlich häufiger vorgelagerte Systemfaktoren wie Bildung oder Gesundheit als Ursache.

Klare Verantwortlichkeiten und Freiräume fördern Leistung

Eine Unternehmenskultur mit klaren Verantwortlichkeiten (38%) und einer gerechten Leistungsbewertung (37%) ist nach Einschätzung der Befragten das beste Rezept, um Leistung zu fördern.

Auf der organisatorischen Ebene animieren vor allem Freiräume in der Arbeitsgestaltung (39%) und flexible Arbeitsmodelle (38%) dazu, mehr zu leisten.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen misst Leistung

Nur knapp 40 Prozent der Unternehmen messen die Leistung ihrer Beschäftigten regelmäßig. In ebenfalls vier von zehn Organisationen ist dies zumindest teilweise der Fall. Je größer ein Unternehmen, desto häufiger findet eine Leistungsbewertung statt – meist in Form von Mitarbeitergesprächen (73%), deutlich seltener kommen Zielvereinbarungssysteme zum Einsatz (48%).

Um Leistung zu belohnen, bevorzugen vier von zehn Unternehmen eine Kombination aus materiellen und immateriellen Anreizen. 25 Prozent setzen ausschließlich auf Lob und Anerkennung. In jedem fünften Unternehmen gibt es eine materielle Belohnung – am häufigsten in Form von Leistungsprämien oder Boni (58%), gefolgt von leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen (33%) sowie Sonderzahlungen (31%).

Gesellschaft nimmt Leistung ambivalent wahr

Laut den Befragten gilt Leistung in unserer Gesellschaft als legitime Grundlage für Entlohnung (45%). Leistung wird eine hohe Identifikationsfunktion beigemessen und Fleiß hat laut den Befragten einen zentralen gesellschaftlichen Stellenwert (je 41%).

Viele sehen gleichzeitig auch negative Aspekte: 43 Prozent geben an, dass die Gesellschaft eine ständige Leistungssteigerung (43%) erwarte. Der starke Fokus auf Leistung führe zudem zu einem übermäßigen Leistungsdruck (42%).

Um Leistung zu steigern, sind nach Einschätzung der Interviewten vor allem monetäre Anreize wie etwa steuerliche Entlastungen (51%) sowie ein leistungsorientiertes Bildungssystem (45%) förderlich.

Als leistungshemmend gelten dagegen vor allem Vetterwirtschaft (53%) sowie ein (zu) starker Fokus auf Freizeit und Work-Life-Balance (46%).

Häufig genannte Ursachen für ein Absinken der Leistungsbereitschaft sind ein verändertes Leistungsverständnis jüngerer Generationen (58%) und Führungsfehler (51%).

1 Studien- steckbrief

Zum 15. Mal haben wir Unternehmensleitende, Führungskräfte und Mitarbeitende in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu einem aktuellen Schwerpunktthema und zu zentralen Aspekten rund um HR-Trends, Mitarbeiterbindung und -gewinnung befragt. Mit unserem Schwerpunktthema „Leistung“ beziehen wir uns direkt auf die anhaltende Debatte in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, die sich um das Verständnis dieses vielschichtigen Begriffs dreht.



Der theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen unserer Untersuchung stützt sich auf das motivationstheoretische Modell von Jürgen Berthel (1992),¹ in dem das Leistungsverhalten differenziert wird zwischen Wollen (Leistungsbereitschaft), Können (Leistungsfähigkeit) und Dürfen (Rahmenbedingungen im Unternehmen).

Für die Konzipierung des Fragebogens – sowohl zum Schwerpunktthema als auch zu den HR-Trends – und für die Kommentierung der empirischen Ergebnisse haben wir dieses Jahr Expertinnen und Experten einbezogen. Hierfür konnten wir die folgenden Personen gewinnen:

Ralf Brümmer

Strategischer Berater und Coach für HR-Themen, ehemals Leiter Personal/Beschäftigungsmodelle bei der Deutschen Bank

Sabine Koch

Abteilungsleiterin Personalmanagement und Bildungspolitik beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband

Christina Ramb

Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Thomas Sattelberger

Experte für Transformation, Innovation, Talent und Diversity, ehemals Airlinevorstand von Lufthansa und Personalvorstand von Continental und Telekom sowie Mitglied des Bundestages

Dr. Oliver Stettes

Leiter des Clusters Arbeitswelt und Tarifpolitik am Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf

Direktorin Personal, Marketing und Kommunikation der Evangelischen Bank, Generalbevollmächtigte, Co-Founder und Partner der Beratung „Familienbande“

Prof. Dr. Enzo Weber

Leiter des Forschungsbereichs „Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB, Inhaber des Lehrstuhls für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Regensburg

Herbert Zahnen

Geschäftsführer bei Zahnen Technik GmbH

Methodik und Statistik

Insgesamt haben sich 907 Personen an der Onlineumfrage zum HR-Report 2026 beteiligt, davon 61 Prozent Männer und 39 Prozent Frauen. Nur fünf Prozent von ihnen sind unter 30 Jahre alt, Befragte ab 60 Jahren und älter sind zu 13 Prozent vertreten. Das Gros stellen die 30- bis 39-Jährigen (24%), die 40- bis 49-Jährigen (27%) und die 50- bis 59-Jährigen (30%).

68 Prozent der Befragten kommen aus Deutschland, 15 Prozent aus Österreich und 17 Prozent aus der Schweiz. Unter ihnen sind zu 16 Prozent Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmensleitungen. 15 Prozent sind Führungskräfte im HR-Bereich, 24 Prozent Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Die anteilig größte Gruppe stellen Führungskräfte aus Fachabteilungen mit 45 Prozent.

Mehr als die Hälfte der Befragten (56%) ist im Dienstleistungsbereich tätig, gefolgt vom Industriesektor mit 25 Prozent und dem öffentlichen Sektor mit 18 Prozent.

Fast die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen beschäftigt unter 500 Mitarbeitende (48%). Zu etwa gleichen Teilen sind Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden (19%), mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden (17%) und mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden (16%) vertreten.

Struktur der Befragten

Basis: n = 907 (alle Befragten)



Land

68% Deutschland
17% Schweiz
15% Österreich



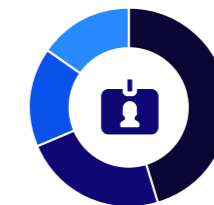
Sektor

56% Dienstleistung
25% Industrie
18% Öffentlicher Sektor



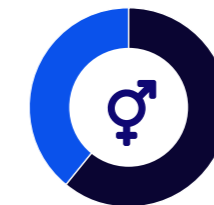
Unternehmensgröße

48% Unter 500 Mitarbeitende
19% 500 – 999 Mitarbeitende
17% 1.000 – 4.999 Mitarbeitende
16% 5.000 und mehr Mitarbeitende



Position

45% Führungskraft Fachabteilung
24% Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung
16% Unternehmensleitung
15% Führungskraft HR-Bereich



Geschlecht

61% Männlich
39% Weiblich



Alter

5% Unter 30 Jahre
24% 30 bis 39 Jahre
27% 40 bis 49 Jahre
30% 50 bis 59 Jahre
13% 60 Jahre und älter

¹ Berthel, J. (1992): Personal-Management. 3. durchges. u. korr. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schwerpunkt: Leistung

Was ist sinnvoll und notwendig, um Produktivität, Effektivität und Effizienz zu steigern? Und wie kann der Leistungsgedanke in Unternehmen und Gesellschaft stärker gefördert werden?

Unterschiedliches Verständnis vom Begriff „Leistung“

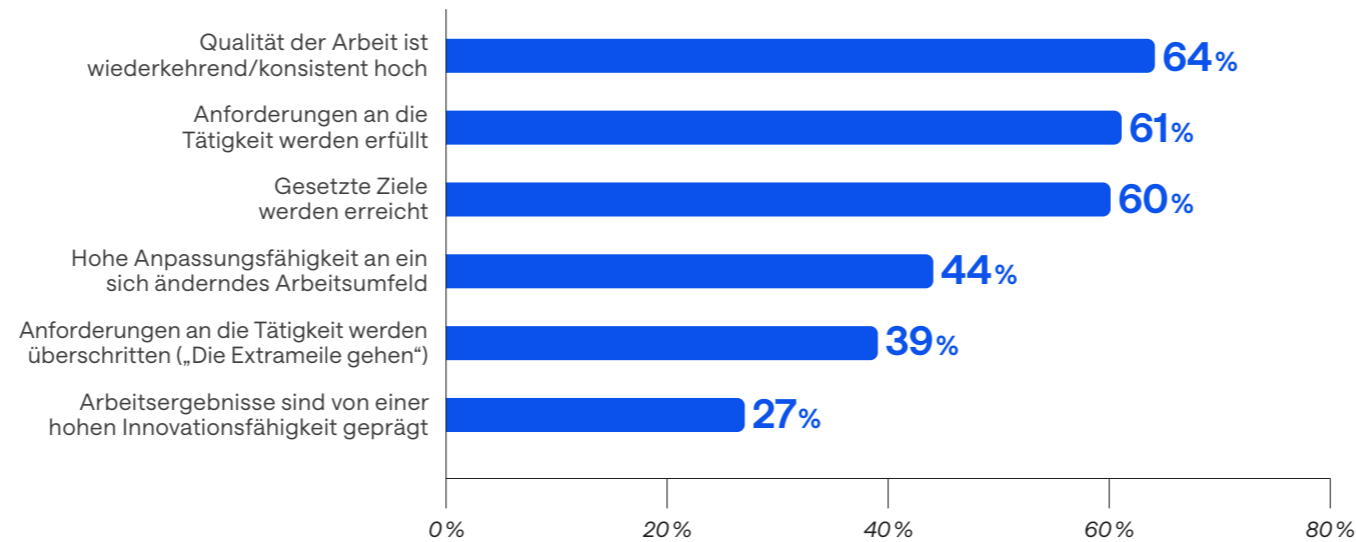
Zunächst wollten wir wissen, wie „Leistung“ im Arbeitskontext definiert ist. 64 Prozent der Befragten verbinden mit Leistung eine wiederkehrende und konsistente Qualität der Arbeit. 61 Prozent nennen die Erfüllung der Anforderungen an die jeweilige Tätigkeit und 60 Prozent sagen, dass Leistung bedeute, gesetzte Ziele zu erreichen. Die Top-3-Nennungen zeigen: Der Leistungsbe- griff orientiert sich stark an einem gesetzten Rahmen.

Für immerhin 39 Prozent der Befragten beginnt Leistung erst dort, wo gegebene Anforderungen übertroffen werden („die Extrameile gehen“). Dies ist den Unterneh- mensleitenden mit 43 Prozent und den HR-Führungs- kräften mit 48 Prozent ungleich wichtiger als den Führungskräften aus Fachabteilungen (38 %) und den Mitarbeitenden (32 %).

Betrachtet man die Ergebnisse nach Altersgruppen getrennt, spiegeln sie nicht die weitverbreitete Mei- nung von der weniger leistungsbereiten Jugend wider. Stärker als die anderen Altersgruppen definieren die unter 30-Jährigen Leistung über eine hohe Anpassung an ein sich änderndes Arbeitsumfeld (57 %) und darü- ber, dass die Anforderungen an die jeweilige Tätigkeit erfüllt werden (74 %).

Wo beginnt für Sie persönlich „Leistung“ im Arbeitskontext?

Basis: n = 907 (alle Befragten), Mehrfachauswahl möglich



„*Leistung ist in einem Unternehmen eng mit der Klarheit der Vision, Mission und den Unternehmenswerten verknüpft. Mitarbeitende sind eher bereit, Leistung zu erbringen, wenn Sinn und Zweck des Handelns erkennbar und die Entscheidungen der Führung nachvollziehbar sind. Darüber hinaus spielt Transparenz hinsichtlich des Machbaren und Notwendigen eine zentrale Rolle. Persönliche Leistung entsteht zudem durch eine konsequente Stärkenorientierung, die richtige Passung von Stellen und Aufgaben sowie durch Abwechslung, die als zusätzlicher Leistungstreiber wirken kann.*

Herbert Zahnen · Zahnen Technik GmbH



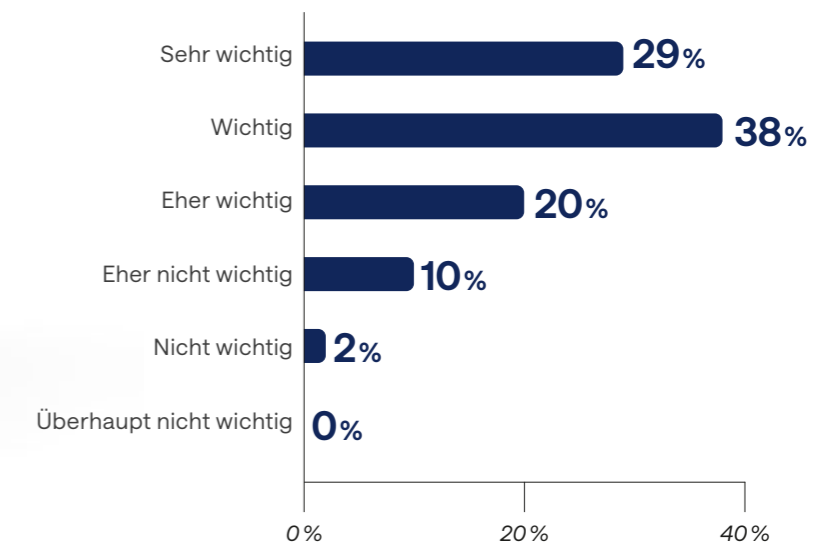
Bedeutung von Leistung in Unternehmen

Zwei Drittel der Befragten geben an, das Thema Lei- stung sei in ihrem Unternehmen sehr wichtig oder wichtig. Nur zwei Prozent bewerteten es als nicht wichtig oder überhaupt nicht wichtig.

Während die Unternehmensleitenden (78 %), die HR- Führungskräfte (78 %) sowie die Führungskräfte aus Fachabteilungen (71 %) dem Thema Leistung eine sehr große Bedeutung zumessen, gilt dies nur für die Hälfte der befragten Mitarbeitenden (51%). Auch nach Sek- toren zeigen sich Unterschiede. So beträgt die Zustim- mungsrate in der Industrie 72 Prozent und im Dienst- leistungsbereich 68 Prozent, während nur 56 Prozent der Teilnehmenden aus dem öffentlichen Dienst ange- ben, Leistung sei in ihrer Organisation wichtig oder sehr wichtig.

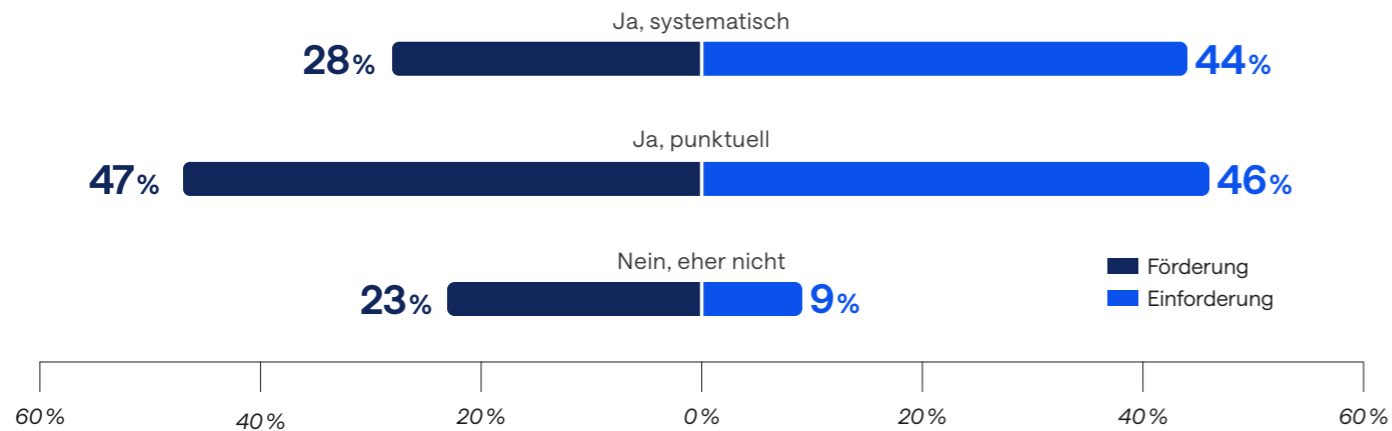
Aktuelle Wichtigkeit von Leistung in der eigenen Organisation

Basis: n = 907 (alle Befragten)



Aktive Förderung von Leistung vs. Einforderung von Leistung in der eigenen Organisation

Basis: n = 907 (alle Befragten); fehlende Angabe an 100%: weiß nicht/keine Angabe



Leistung wird eingefordert, aber nur selten aktiv gefördert

Trotz der hohen Bedeutung, die Unternehmen dem Thema Leistung beimessen, gibt es nur selten gezielte Maßnahmen, um das Engagement der Beschäftigten zu erhöhen: Von einer systematischen Leistungsförderung scheinen die teilnehmenden Betriebe weit entfernt zu sein – nur 28 Prozent der Befragten sehen im eigenen Unternehmen entsprechende Bestrebungen.

Knapp die Hälfte der Teilnehmenden (47%) nimmt lediglich eine punktuelle Förderung wahr und 23 Prozent meinen, Leistung werde in ihrem Unternehmen eher nicht aktiv gefördert. Dabei unterscheiden sich die Ansichten je nach der Position im Unternehmen.

43 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter aus der Unternehmensleitung und 45 Prozent der HR-Führungskräfte geben an, Leistung systematisch zu fördern.

Die Führungskräfte aus Fachabteilungen und die Mitarbeitenden nehmen dies allerdings in ungleich geringerem Ausmaß wahr (24% bzw. 16% Zustimmung). 42 Prozent aus dieser Gruppe sagen, dass Leistung in ihrem Unternehmen eher nicht gefördert werde.

Auch wenn Leistung offenbar nicht flächendeckend gefördert wird, fordern 44 Prozent der teilnehmenden Unternehmen Leistung systematisch ein. Bei 46 Prozent ist dies punktuell der Fall, nur bei neun Prozent gibt es kein aktives Einfordern. Zwischen Fördern und Fordern besteht folglich eine signifikante Diskrepanz.

„Der Begriff „Leistung“ klingt heute fast altmodisch und wird mit Werten wie „Disziplin“, „Pünktlichkeit“ und ähnlichen verbunden. Dem gegenüber stehen heute ganz andere Werte, wie Offenheit oder Freude. Leistung ist dennoch etwas, wonach viele streben, ohne es ausdrücklich so zu benennen. Es geht darum, ein gutes Ergebnis zu erzielen – für sich, für das Unternehmen, den Kunden, die Zielgruppe. Deshalb bin ich gar nicht sicher, ob es notwendig ist, Leistung stärker einzufordern. Wichtig scheint mir eher, die Leistungsbereitschaft und die Motivation zu fördern und ergebnisorientierte Ziele zu setzen. Vielleicht bräuhete der Leistungsbegriff auch einfach nur ein besseres Image.“

Sabine Koch · Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Die gesellschaftliche Dimension von Leistung

Die empirischen Ergebnisse zu diesem Fragenkomplex zeigen: Knapp die Hälfte der Teilnehmenden (45%) konstatiert, dass in unserer Gesellschaft Leistung als legitime Grundlage für Entlohnung betrachtet wird. 41 Prozent schreiben Leistung eine hohe Identifikationsfunktion zu, ebenso viele betrachten Fleiß als zentralen gesellschaftlichen Wert. Gleichzeitig nehmen die Befragten eine hohe Erwartung an ständige Leistungssteigerung (43%) wahr, die zu einem übermäßigen Leistungsdruck führe und Überlastung bis hin zum Burnout zur Folge habe – ein Spiegel der Leistungskultur (je 42%).

„Die Forderung nach Leistung wird häufig mit dem Begriff der Ausbeutung assoziiert. Der Begriff „Performance“ trägt hier eine negative Konnotation, insbesondere im Kontext von Arbeitsverdichtung und psychischer Belastung.“
Ralf Brümmer · Berater und Coach für HR-Themen

Einschätzung zur aktuellen Leistungskultur

Basis: n = 907 (alle Befragten); Angabe: stimme voll und ganz zu

Grundhaltung zur Leistung	Leistung und Arbeitsethos
32% Wer viel leistet, erfährt gesellschaftliche Anerkennung.	41% Viele Menschen identifizieren sich stark mit ihrer Leistung.
31% Leistung wird stärker betont als Lebensqualität.	41% Fleiß ist ein zentraler gesellschaftlicher Wert.
30% Leistung ist nicht mehr das zentrale Leitmotiv der Gesellschaft.	39% Arbeit wird in der Gesellschaft primär als Mittel zur Leistung gesehen.
30% Das Bildungssystem vermittelt Leistung als zentralen Wert.	38% Disziplin ist ein zentraler gesellschaftlicher Wert.
	36% Die Bedeutung von Arbeit nimmt im Verhältnis zu Freizeit ab.
	34% Leistung wird als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe gesehen.
Leistung und Chancen	Kritische Aspekte/Ambivalenz
45% Leistung gilt als legitime Grundlage für Entlohnung.	43% In der Gesellschaft herrscht eine hohe Erwartung an ständige Leistungssteigerung.
34% Zugang zu guten Positionen hängt überwiegend von Leistung ab.	42% Viele erleben Leistungsdruck als übermäßig.
33% Es bestehen faire Chancen, durch Leistung aufzusteigen.	42% Überlastung bis hin zum Burnout ist ein Spiegel der Leistungskultur.
23% Der Zusammenhang zwischen Leistung und Anerkennung ist schwach ausgeprägt.	
22% Leistung ist weniger entscheidend als Herkunft und Netzwerke.	

Divergierende Positionen einzelner Teilgruppen

„Menschen, die viel leisten, erfahren gesellschaftliche Anerkennung.“

Dieser Aussage stimmen 43 Prozent der Unternehmensleitenden und 39 Prozent der HR-Führungskräfte zu, jedoch lediglich 29 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 26 Prozent der Mitarbeitenden.

Auch die verschiedenen Generationen sind sich uneins. Mit zunehmendem Alter scheint eine gewisse Ernüchterung einzutreten. So bestätigen 41 Prozent der unter 30-Jährigen, dass überdurchschnittliche Leistung gesellschaftlich anerkannt werde. Von den 50- bis 59- sowie den über 60-Jährigen stimmen dem nur 28 Prozent zu.

Der Zugang zu guten Positionen hängt überwiegend von der Leistung ab.

Davon sind 37 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter aus den Unternehmensleitungen und 47 Prozent der HR-Führungskräfte überzeugt – allerdings nur 32 Prozent der Fach-Führungskräfte und 28 Prozent der Mitarbeitenden.

Faire Chancen, durch Leistung aufzusteigen,

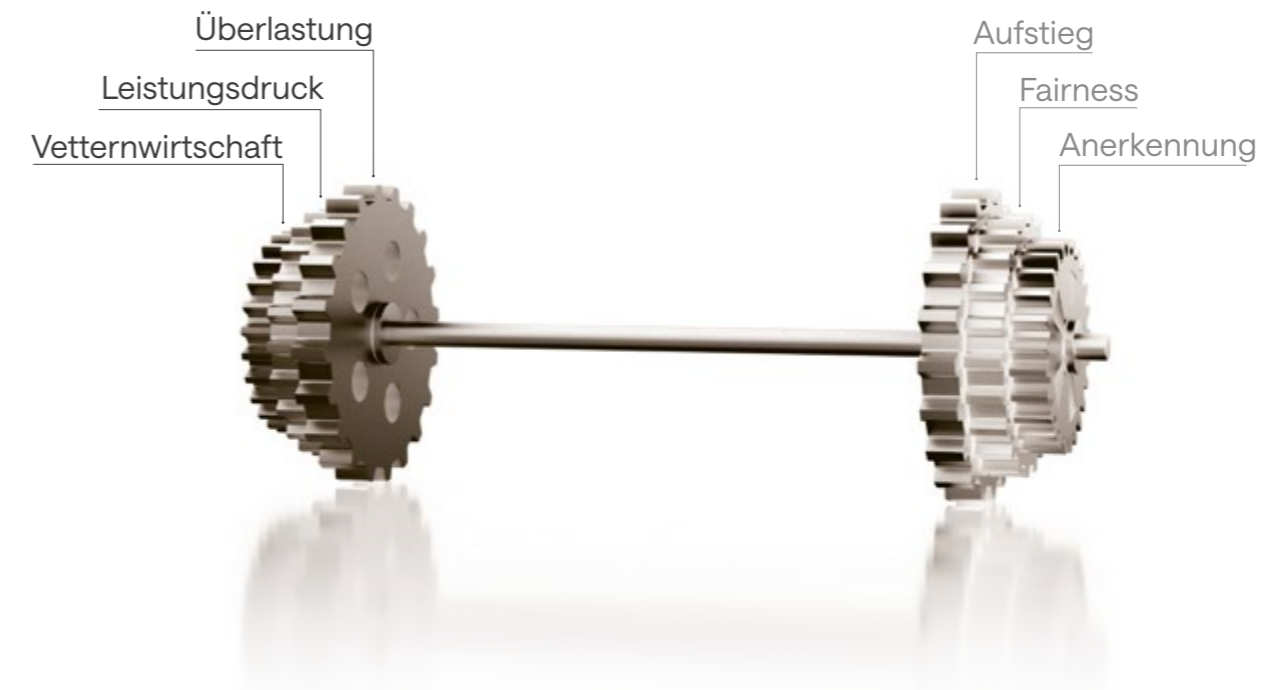
sehen Befragte aus den Unternehmensleitungen und HR-Führungskräfte in vergleichsweise hohem Maß (46 % bzw. 45 %). Eine Einschätzung, die nur 31 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 21 Prozent der Mitarbeitenden teilen.

Sind Fleiß und Disziplin zentrale gesellschaftliche Werte?

Teilnehmende aus Industriebetrieben stimmen dem zu 51 Prozent (Fleiß) bzw. 45 Prozent (Disziplin) zu. Zurückhaltender äußern sich Befragte aus Dienstleistungsunternehmen (39 % bzw. 37 %) sowie aus dem öffentlichen Sektor (je 33 %).



„*Deutschland kann als ein Land der Gleichmacherei und eines unterdurchschnittlich ausgeprägten Performance-Denkens beschrieben werden. Das führt strukturell zum Mittelmaß und unterminiert die Leistungsorientierung. Entwicklungen wie die „Einser-Inflation“ in Schulen pervertieren den Leistungsgrundsatz und auch Wettbewerbsformate wie die Bundesjugendspiele verlieren ihren Charakter, wenn selbst der Letztplatzierte eine Medaille erhält. Eine übersteigerte Toleranz gegenüber Schlechtleistung senkt das gesamte Anspruchsniveau.*“
Thomas Sattelberger · Experte und Mitglied des Bundestages



Besonders Führungskräfte betonen hohen Wert von Leistung

Die Einschätzungen der verschiedenen Befragten-Gruppen weichen bei dieser Fragestellung teilweise deutlich voneinander ab. Zusammengefasst zeigt sich, dass Unternehmensleitende und HR-Führungskräfte Leistung deutlich stärker als zentralen gesellschaftlichen und organisationalen Wert gewichten. Für sie ist Leistung die Grundlage für Anerkennung, Aufstieg, Zugang zu guten Positionen und Entlohnung.

Führungskräfte aus Fachabteilungen zeigen sich deutlich zurückhaltender und kritischer bezüglich dieses Bildes von Leistung. Die niedrigsten Zustimmungswerte über nahezu alle Themenfelder rund um den gesellschaftlichen Wert von Leistung kommen von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung – mit einer Ausnahme: dem kritischen Aspekt der Überlastung.

Positive Wahrnehmung von Leistung sinkt mit zunehmendem Alter

Frauen zeigen eine höhere Sensibilität für ständigen Leistungsdruck sowie die Be- und Überlastung in einer Leistungsgesellschaft. Zudem nehmen sie deutlicher wahr, dass sich viele Menschen über Leistung definieren bzw. ausschließlich Lohnarbeit als Ausdruck von Leistung gesehen wird. Altersbezogen lassen sich keine klaren Muster erkennen. Am stärksten stimmen die unter 30-Jährigen der Aussage zu, dass, wer viel leistet, auch gesellschaftliche Anerkennung erfährt. Weniger als andere Altersgruppen sehen sie die kritischen Aspekte einer Leistungskultur wie übermäßigen Leistungsdruck oder Überlastung bis hin zum Burnout. Insgesamt wird Leistung mit zunehmendem Alter immer seltener positiv wahrgenommen.

Die Aussagen, die Leistung einen hohen gesellschaftlichen Wert zuschreiben, treffen bei Teilnehmenden aus Industriebetrieben durchweg auf höhere Zustimmung als bei Befragten aus Dienstleistungsunternehmen und insbesondere aus dem öffentlichen Sektor.

Leistungsbereitschaft – das Wollen

Verschiedene Faktoren, wie politische Rahmenbedingungen, aber auch kulturelle und gesellschaftliche Normen, prägen uns als Individuen und können in positiver wie in negativer Weise Einfluss auf unsere Leistung nehmen. Gemäß dem Modell des Wirtschaftswissenschaftlers Jürgen Berthel² ist Leistungsbereitschaft (Wollen) determiniert durch Motive, Normen, Valenzen sowie die Anstrengungs- und Konsequenz-erwartung.

Geld als starker Leistungsanreiz

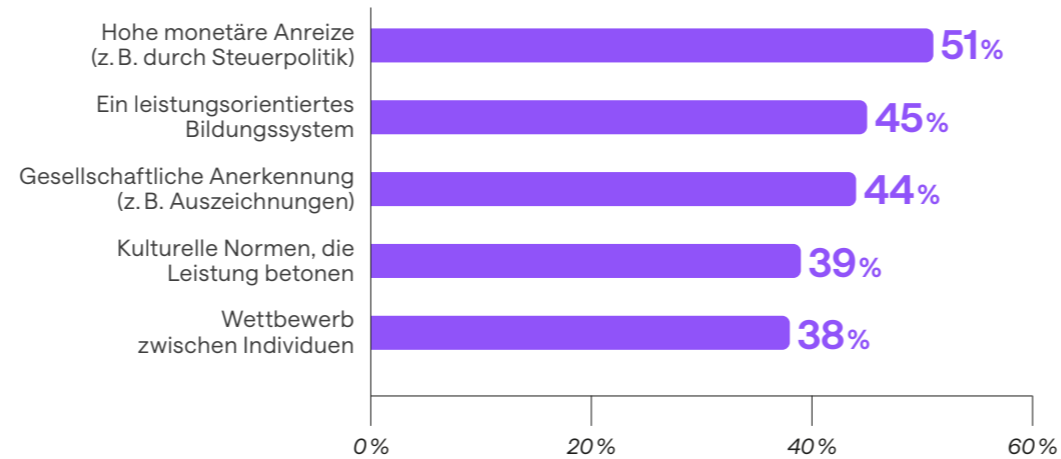
Das größte Potenzial, um die Leistungsbereitschaft zu steigern, sehen die Befragten in hohen monetären Anreizen (51%) sowie in einem leistungsorientierten Bildungssystem (45%). Ähnlich häufig genannt werden gesellschaftliche Anerkennung (44%) sowie kulturelle Normen, die Leistung betonen (39%).

Vetternwirtschaft bremst Leistungsbereitschaft aus

Leistungshemmend hingegen sind nach Ansicht der Teilnehmenden vor allem Vetternwirtschaft und Beziehungen (53%) sowie eine starke Fokussierung auf Freizeit und Work-Life-Balance (46%). Auch Berichte über Erschöpfung und Burnout (44%) sowie ungleiche Startchancen (44%) sorgen nach Ansicht von vielen Befragten für eine sinkende Leistungsbereitschaft in der Gesellschaft.

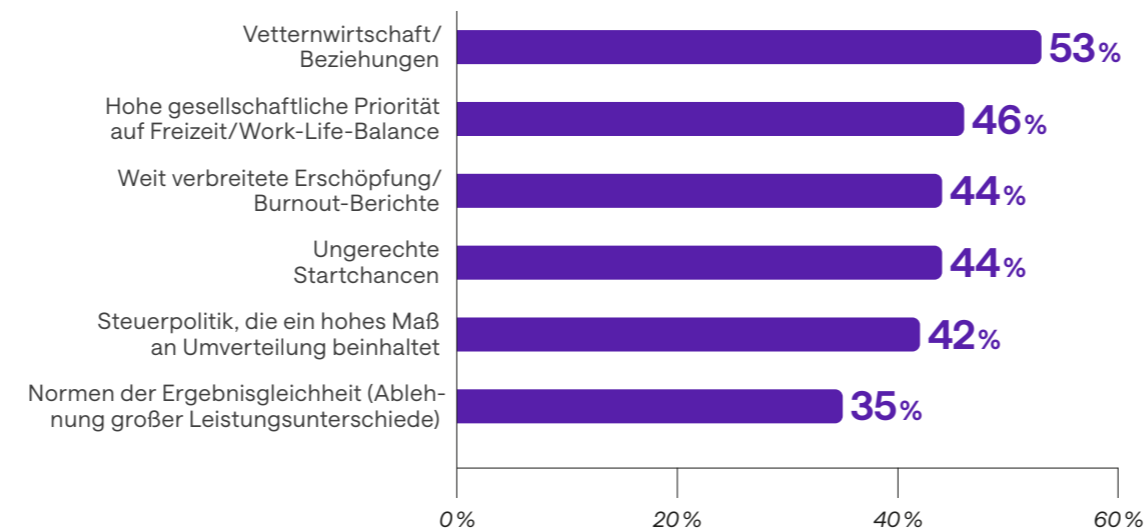
Gesellschaftliche Bedingungen, die Leistungsbereitschaft fördern können

Angabe: Top Box (sehr stark + stark); Basis: n = 907 (alle Befragten)



Gesellschaftliche Bedingungen, die Leistungsbereitschaft hemmen können

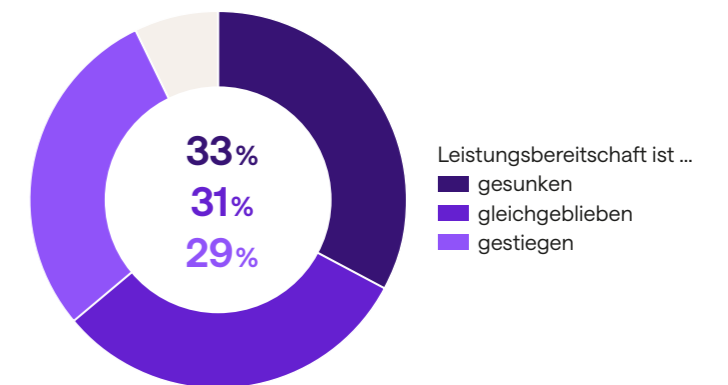
Angabe: Top Box (sehr stark + stark); Basis: n = 907 (alle Befragten)



„Zwar sind durchschnittliche Arbeitszeiten gesunken, aber die Erwerbsquoten sind gestiegen. So weist insbesondere die Generation Z eine hohe Erwerbsbeteiligung auf, die Arbeitszeitentwicklung unterscheidet sich nicht von der der Älteren, und die Jobwechselquote entspricht dem Niveau der 1990er-Jahre. Entgegen medialer Narrative kann daher von einem allgemeinen Rückgang der Leistungsorientierung keine Rede sein.“
Prof. Dr. Enzo Weber · Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Universität Regensburg

Entwicklung der Leistungsbereitschaft im Vergleich der letzten fünf Jahre

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100%: weiß nicht/keine Angabe



Unterschiedliche Einschätzungen zu veränderter Leistungsbereitschaft

Ganz unterschiedlich beurteilen die Befragten, wie sich die Leistungsbereitschaft in ihren Unternehmen während der vergangenen fünf Jahre entwickelt hat: Nach Ansicht von 33 Prozent ist die Leistungsbereitschaft gesunken, fast genauso viele (29%) sagen, sie sei gestiegen. Ein knappes Drittel hat keine Veränderung beobachtet.

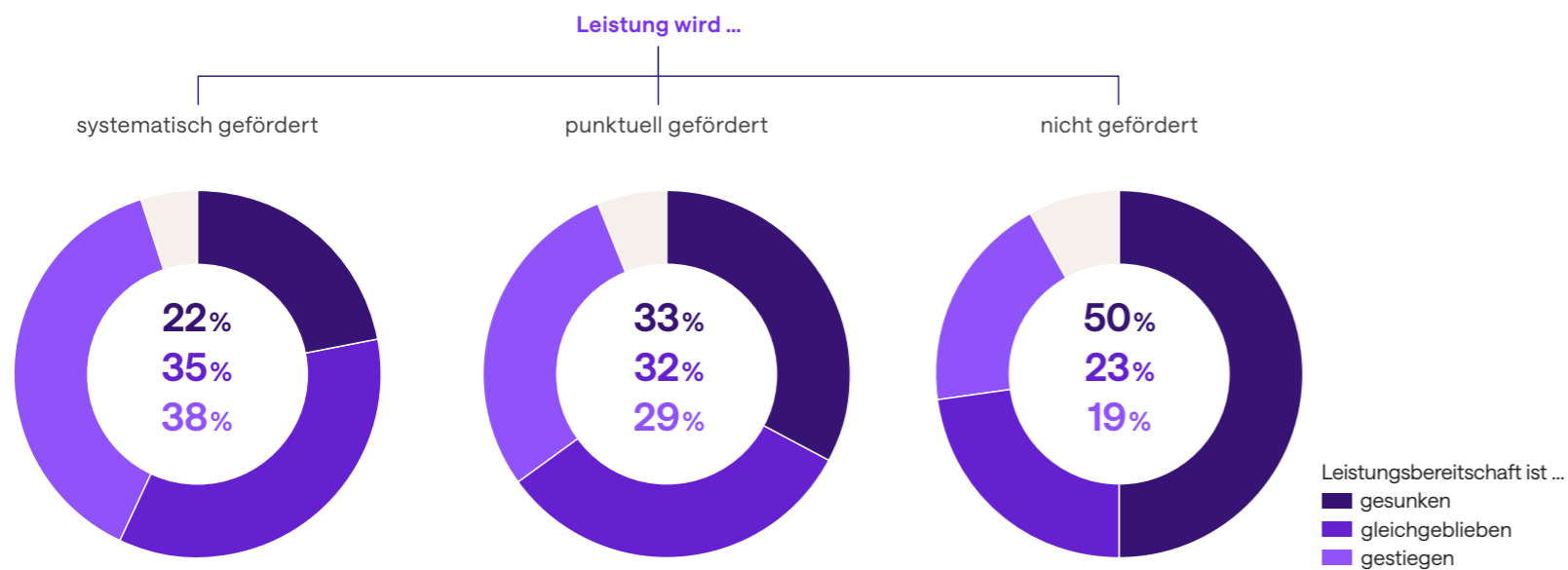
² Berthel, J. (1992): Personal-Management. 3. durchges. u. korr. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Je nach Position im Unternehmen und nach Alter gehen die Einschätzungen zu diesem Punkt weit auseinander. So ist die Leistungsbereitschaft laut den Unternehmensleitenden tendenziell gleichgeblieben, die HR-Führungskräfte jedoch sehen eine deutliche Steigerung. Die Mitarbeitenden und die Fach-Führungskräfte hingegen nehmen eher eine sinkende Leistungsbereitschaft wahr. Dieser Meinung sind auch die Älteren unter den Befragten, während die unter 30-Jährigen finden, die Leistungsbereitschaft sei gestiegen.

Jenseits der einzelnen Teilgruppen zeigt sich ein interessanter Zusammenhang: Unternehmen, die Leistung aktiv systematisch fördern, berichten von einer höheren Leistungsbereitschaft (38%). Von den Unternehmen, die Leistung nicht fördern, verzeichnet dagegen jedes zweite eine sinkende Leistungsbereitschaft. Eine punktuelle Förderung von Leistung stabilisiert die Leistungsbereitschaft, zahlt aber nicht in so hohem Maße auf eine Steigerung derselben ein (29%).

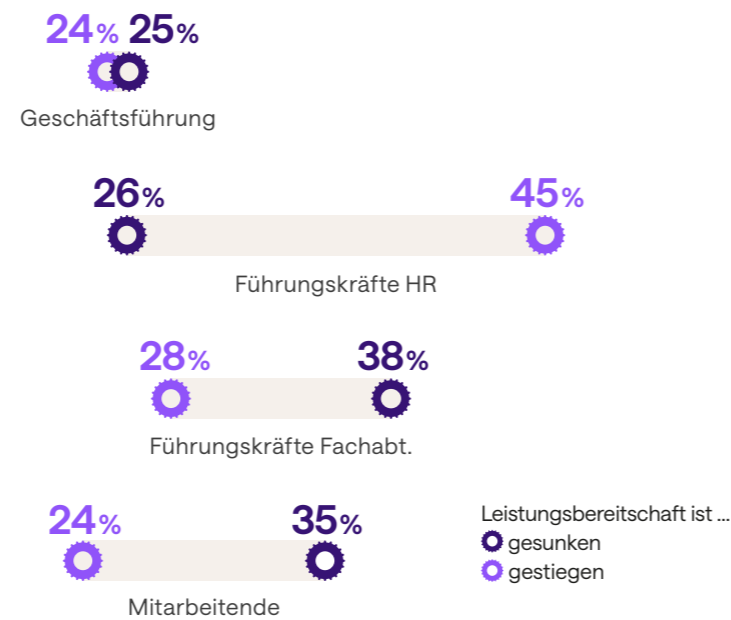
Entwicklung der Leistungsbereitschaft im Vergleich der letzten fünf Jahre vs. Leistungsförderung

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100%: weiß nicht/keine Angabe



Entwicklung der Leistungsbereitschaft im Vergleich der letzten fünf Jahre

Basis: n = 907 (alle Befragten), nicht dargestellt: ist gleichgeblieben



Vielfältige Gründe für gesunkene Leistungsbereitschaft

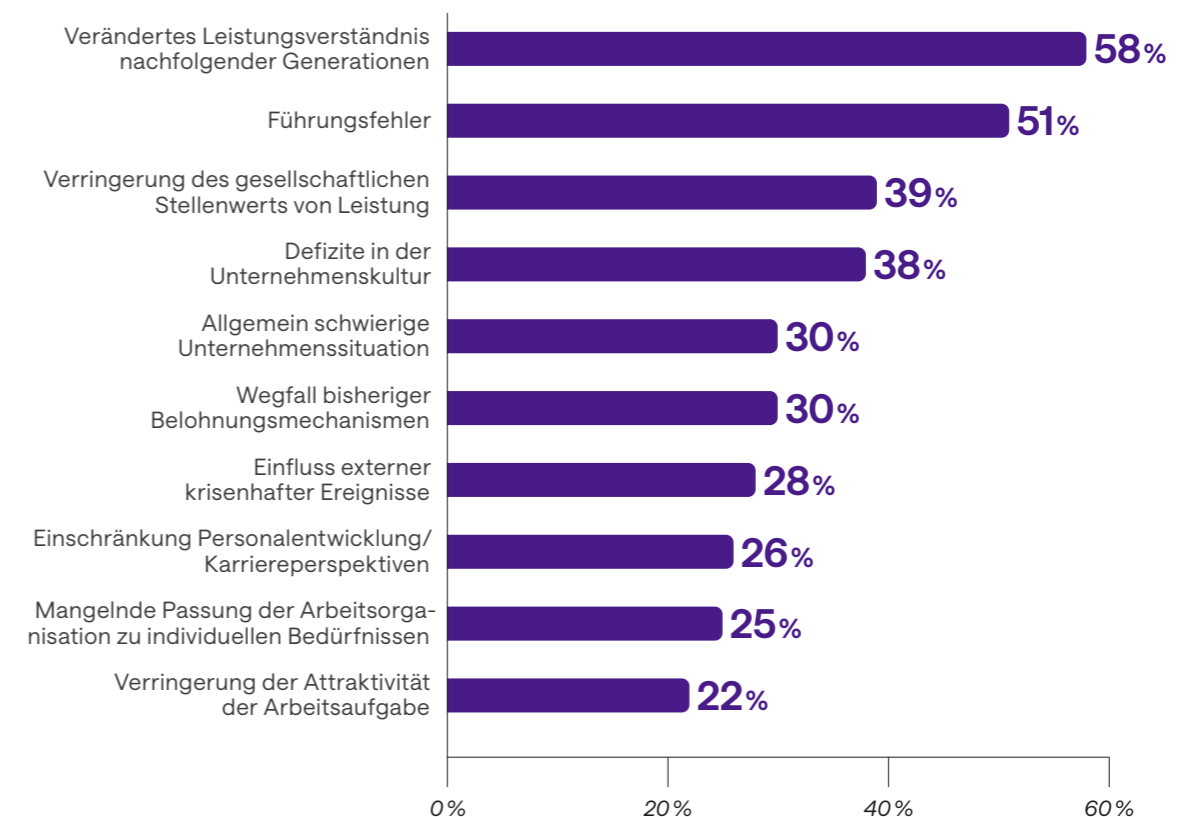
Ein verändertes Leistungsverständnis der jüngeren Generationen ist nach Ansicht von 58 Prozent der Teilnehmenden die Ursache für ein Absinken der Leistungsbereitschaft im eigenen Unternehmen.

An zweiter Stelle folgen Führungsfehler (51%). 39 Prozent konstatieren, dass sich der gesellschaftliche Stellenwert von Leistung verringert habe, fast ebenso viele sehen Defizite in der Unternehmenskultur als Grund (38%).

” Überforderung – insbesondere im Kontext der digitalen Transformation – ist einer der größten Hemmfaktoren. Fehlende Klarheit durch die Führung führt zu Verunsicherung bei den Mitarbeitenden, ob sie die Erwartungen erfüllen – mit weitreichenden Folgen für Motivation, Selbstwertgefühl und Leistungsbereitschaft. Herbert Zahnen · Zahnen Technik GmbH

Ursachen für eine gesunkene Leistungsbereitschaft in Unternehmen

Basis: n = 302 (Teilgruppe), Auswahl der fünf relevantesten Aspekte



Divergierende Positionen einzelner Teilgruppen

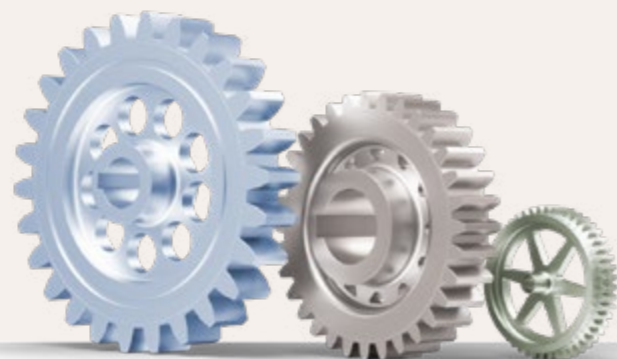
Für 64 Prozent der Unternehmensleitenden ist **das veränderte Leistungsverständnis nachfolgender Generationen** Grund für eine gesunkene Leistungsbereitschaft im Unternehmen. HR-Führungskräfte teilen diese Einschätzung sogar zu 71 Prozent, wohingegen nur 43 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung derselben Ansicht sind. Gleichzeitig sind sich die ältere und die jüngere Generation erstaunlich einig darüber, dass das Leistungsverständnis heute ein anderes ist als früher: 63 Prozent der über 50-Jährigen sehen darin die Ursache für gesunkene Leistungsbereitschaft und auch 57 Prozent der unter 30-Jährigen schätzen ihre eigene Generation so ein. Das kann als Selbstkritik gelesen werden, aber ebenso gut als Ausdruck eines neuen Werteverständnisses, wonach Arbeit und Leistung nicht mehr über allem stehen.

In Sachen **Führungsfehler** haben die Befragten je nach Position naturgemäß unterschiedliche Ansichten: Lediglich 28 Prozent der Unternehmensleitenden sehen Führungsfehler als ursächlich für geringe Leistungsbereitschaft an. Immerhin 49 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen führen diesen Aspekt jedoch ins Feld, ebenso wie 57 Prozent der HR-Führungskräfte. Der höchste Zustimmungswert findet sich bei den Mitarbeitenden mit 65 Prozent.

Auch viele Teilnehmende aus Großunternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten sehen Führungsfehler als zentrale Ursache für sinkende Leistungsbereitschaft (63% Zustimmung im Vergleich zu Werten zwischen 48% und 51% in den Vergleichsgruppen).

Bei der Frage, ob sich **der gesellschaftliche Stellenwert von Leistung** verringert habe, differieren vor allem die Ansichten der unterschiedlichen Altersgruppen: 50 Prozent der unter 30-Jährigen halten diesen Aspekt für relevant, ebenso 47 Prozent der über 60-Jährigen. Auch je nach Position unterscheidet sich die Wahrnehmung: Während es für zwei Drittel (67%) der Unternehmensleitenden einen klaren Zusammenhang zwischen dem verringerten Stellenwert von Leistung und der gesunkenen Leistungsbereitschaft gibt, fällt das Urteil der HR-Führungskräfte (46%) und der Führungskräfte aus Fachabteilungen (40%) deutlich zurückhaltender aus. Von den befragten Mitarbeitenden teilen nur 21 Prozent diese Ansicht.

Dass **Defizite in der Unternehmenskultur** der Grund für gesunkene Leistungsbereitschaft sein könnten, glauben nur 25 Prozent der Geschäftsleitenden – aber 37 Prozent der HR-Führungskräfte, 40 Prozent der Fach-Führungskräfte und 41 Prozent der Mitarbeitenden.



Befragte mit unterschiedlichen Blickwinkeln

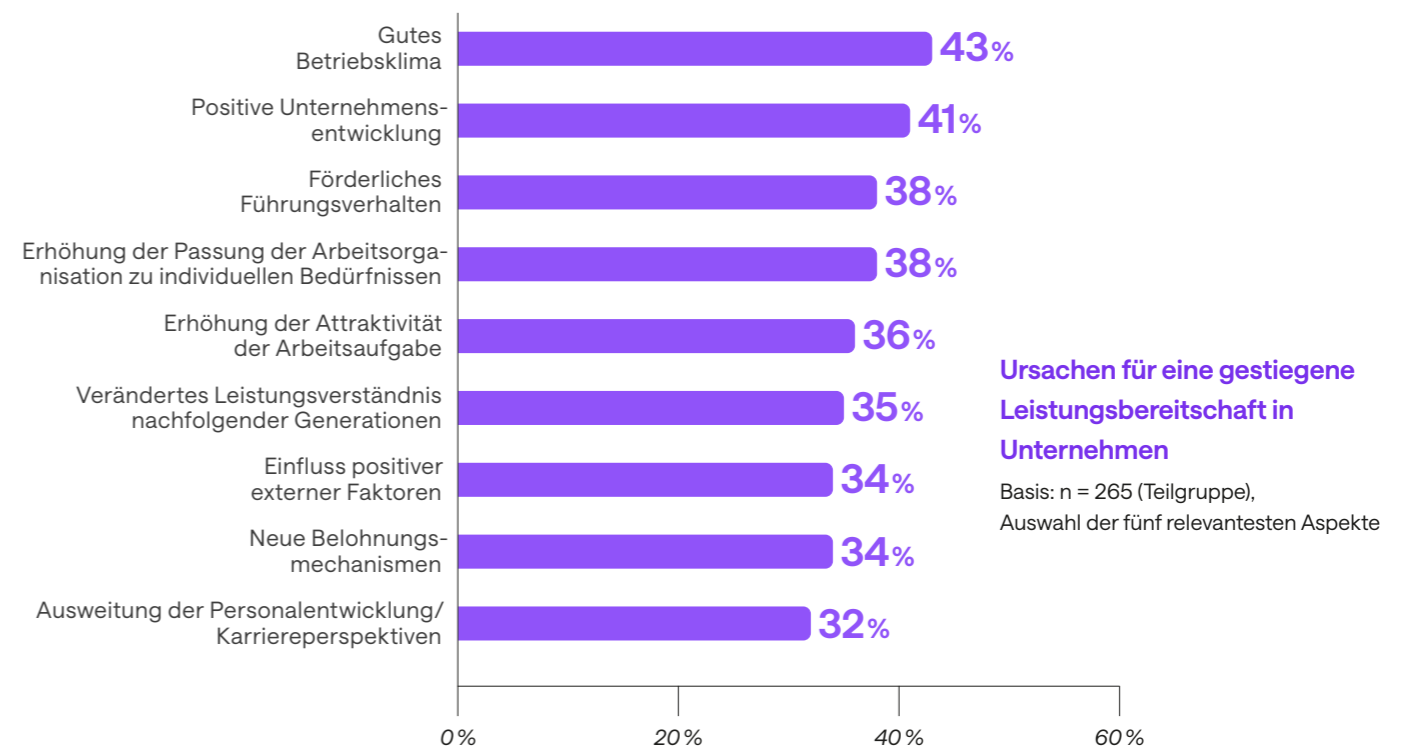
Die Daten verdeutlichen: Die Gründe für eine sinkende Leistungsbereitschaft werden von den einzelnen Befragtengruppen ganz unterschiedlich eingeschätzt. Zum einen zeigt sich fast durchgängig eine Diskrepanz in den Einschätzungen je nach Position im Unternehmen. So suchen die höheren Führungsebenen die Ursachen der gesunkenen Leistungsbereitschaft eher außerhalb des Unternehmens, zum Beispiel bei Krisen, gesellschaftlichen Trends oder einem veränderten Generationenverständnis.

Die Mitarbeitenden hingegen führen viel häufiger interne Ursachen an, etwa die Unternehmens- und Führungskultur, den Wegfall von Belohnungsmechanismen und Einschränkungen in Bezug auf Karriere und Personalentwicklung.

Im Sektorenvergleich zeigt sich, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Industrie eher „harte“ wirtschaftliche Faktoren als Ursachen sehen, während im öffentlichen Sektor Aspekte betont werden, die mit Arbeitsinhalt und Sinnhaftigkeit zusammenhängen.

Gutes Betriebsklima sorgt für mehr Leistungswillen

Für viele Teilnehmende liegt es am guten Betriebsklima (43%), einer positiven Unternehmensentwicklung (41%) und förderlichem Führungsverhalten (38%), wenn Beschäftigte bereit sind, mehr zu leisten. Auffällig: Wenn es um den positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft geht, kommt für die Befragten ein ganzes Bündel an Ursachen infrage, die alle ähnlich hohe Zustimmungswerte aufweisen.



Divergierende Positionen einzelner Teilgruppen

Ein **gutes Betriebsklima** ist gerade für die über 60-Jährigen kein entscheidender Faktor für gestiegene Leistungsbereitschaft (lediglich 30% Zustimmung). Für sie haben die positive Unternehmensentwicklung, ein förderliches Führungsverhalten und der Einfluss positiver externer Faktoren mehr Gewicht. In kleineren Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitenden spielt das Betriebsklima als Grund für eine hohe Leistungsbereitschaft eine deutlich größere Rolle als für mittlere und große Unternehmen.

Bei dem **Einfluss einer positiven Unternehmensentwicklung** auf die Leistungsbereitschaft scheiden sich die Ansichten der unterschiedlichen Altersgruppen. Für die unter 30-Jährigen und für die über 60-Jährigen ist es sehr bedeutend, wenn das Unternehmen sich gut entwickelt (55% bzw. 50%). Die mittleren Altersgruppen sind hier zurückhaltender mit Zustimmungswerten zwischen 37 und 40 Pro-

zent. Von den Unternehmensleitenden sieht über die Hälfte (57%) eine positive Unternehmensentwicklung als Ursache für gestiegene Leistungsbereitschaft an. Die übrigen Gruppen teilen diese Ansicht jedoch nur bedingt (40% bzw. 39% Zustimmung bei HR- und Fach-Führungskräften und lediglich 33% bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung).

Für weibliche Befragte ist ein **förderliches Führungsverhalten** ungleich wichtiger (46%) als für ihre männlichen Kollegen (35%). Die Antworten auf diese Frage unterscheiden sich außerdem je nach Position der Befragten. Nur ein Viertel der Unternehmensleitenden geht davon aus, dass das Führungsverhalten die Leistungsbereitschaft steigere, verglichen mit 36 Prozent der HR-Führungskräfte, 41 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 45 Prozent der Mitarbeitenden.

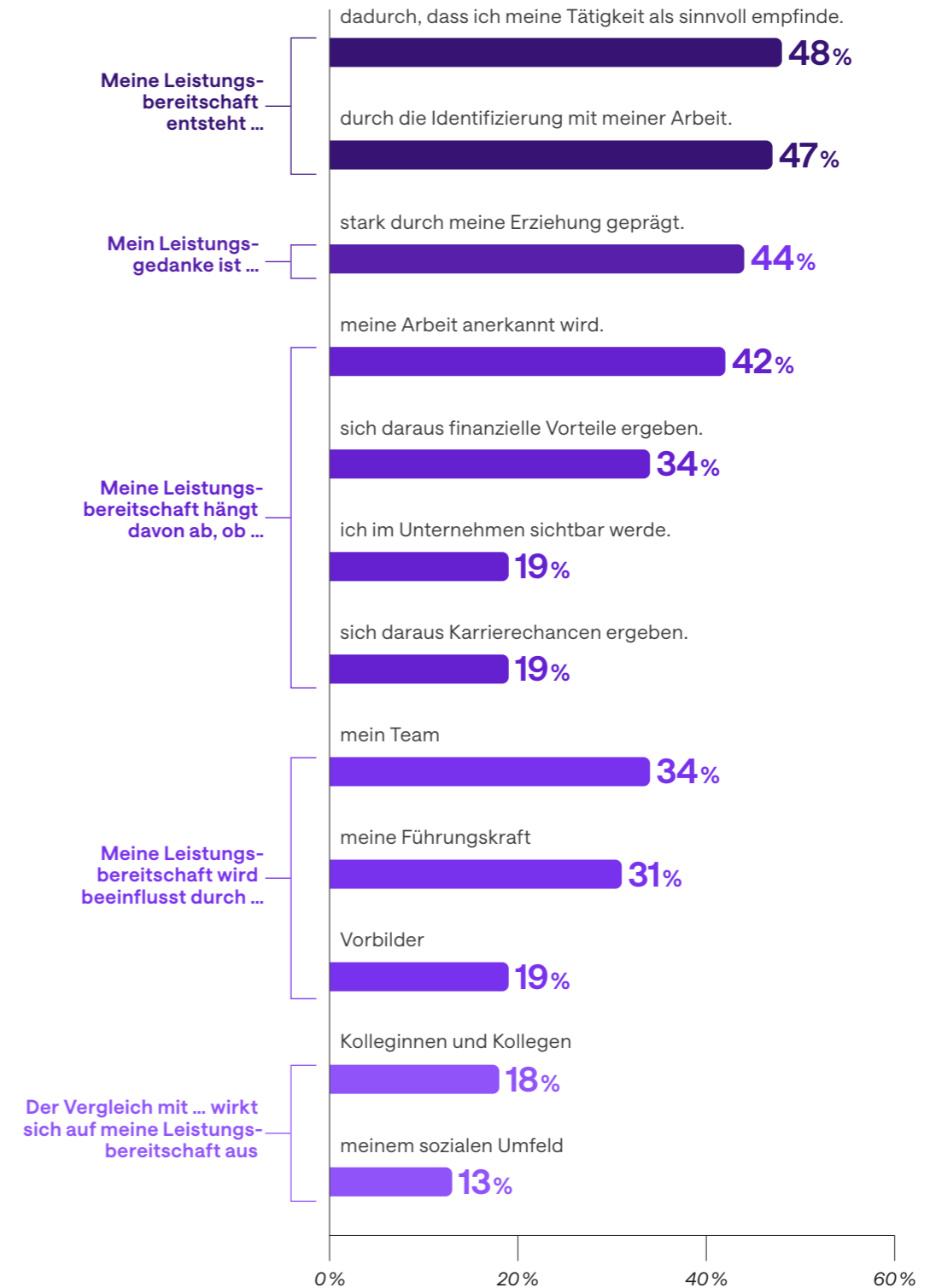
Unterschiedliche Bewertung leistungssteigernder Faktoren

Zusammenfassend zeigt sich, dass Führungskräfte andere Faktoren als leistungssteigernd betrachten als Mitarbeitende. So betont die Leitungsebene vor allem den positiven Einfluss strategischer und systemischer Veränderungen. Mitarbeitende hingegen führen erhöhte Leistungsbereitschaft eher auf zwischenmenschliche Qualität, Kultur und Führungsverhalten zurück.

Altersbezogen lässt sich konstatieren, dass junge Mitarbeitende besonders auf Entwicklungschancen und Zukunftssicherheit verweisen. Im Sektorenvergleich zeigt sich: Der Öffentliche Sektor sieht gestiegene Leistungsbereitschaft vor allem im Zusammenhang mit Beziehungs- und Führungsaspekten, während in der Industrie vor allem die Arbeitsgestaltung betont wird. In kleineren Unternehmen wird Leistungsbereitschaft eher von der Kultur getragen, in großen vermehrt durch strukturelle Hebel wie Anreize und Führungssysteme.

Persönliche Leistungsbereitschaft

Basis: n = 907 (alle Befragten), Mehrfachauswahl



” Motivation und Leistungsbereitschaft entstehen nur dann, wenn Mitarbeitende sich mit ihren Zielen identifizieren können und eine Wertschätzung der erbrachten Beiträge erfolgt. Dazu gehört auch, Leistungen sichtbar zu machen, diese zu feiern und Leistungsträger innerhalb der Gruppe zu würdigen, damit sie anderen Orientierung geben. Der Leistungsgedanke sollte früh in der Sozialisation verankert werden.

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf · Evangelische Bank und Beratung „Familienbande“

Persönliche Leistungsbereitschaft der Befragten

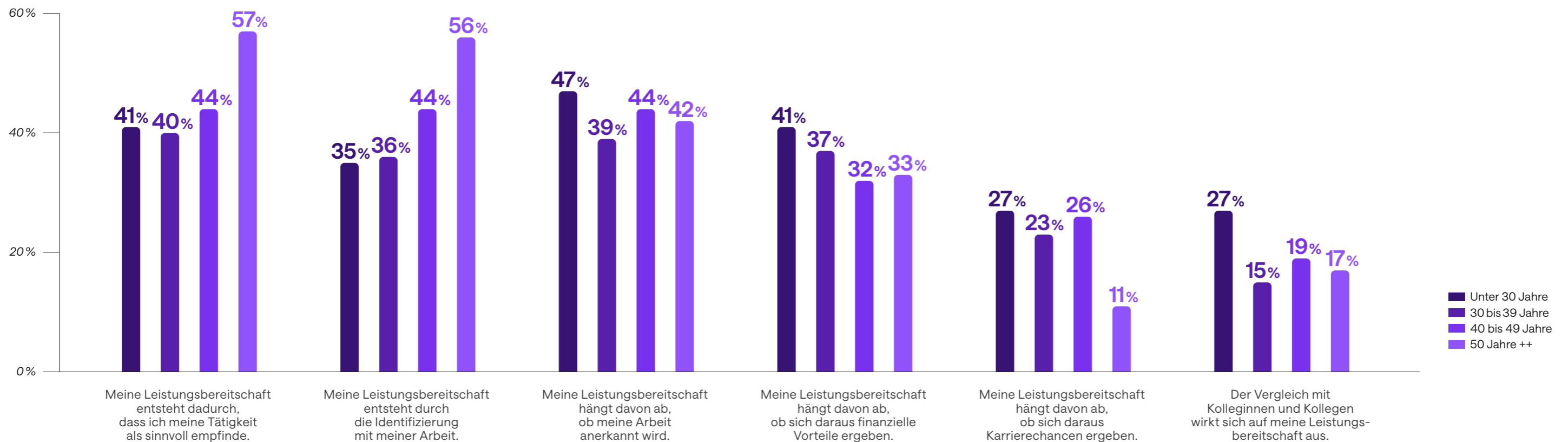
Befragt nach ihrer persönlichen Leistungsbereitschaft, geben 48 Prozent der Befragten an, ihre Motivation besonders aus einer als sinnvoll empfundenen Tätigkeit zu ziehen. Für 47 Prozent ist die Identifikation mit der Arbeit, für 44 Prozent die Erziehung zentrale Quelle ihrer Leistung. Anerkennung (42%) und finanzielle Vorteile (34%) spielen ebenfalls eine signifikante Rolle.

Bezogen auf die einzelnen Befragtengruppen zeigen sich die deutlichsten Unterschiede im Hinblick auf die verschiedenen Alterskohorten.

So hat die als sinnvoll empfundene Tätigkeit bei Menschen ab 60 Jahren eine deutlich höhere Bedeutung (59%) als bei den jüngeren Befragten (41% bei den unter 30-Jährigen). Noch gravierender ist der Unterschied zwischen den Generationen bei der Frage, ob sich die Identifizierung mit der eigenen Arbeit auf die persönliche Leistungsbereitschaft auswirkt. Mehr als der Hälfte (56%) der über 50-Jährigen ist es wichtig, sich mit der eigenen Arbeit zu identifizieren, in der Altersgruppe unter 40 Jahre legt darauf nur gut ein Drittel Wert (36%). Die empirischen Daten zeigen zudem: Die intrinsische Motivation wird mit dem Alter bedeutsamer, während externe, status- oder karrierebezogene Faktoren deutlich abnehmen.

Persönliche Leistungsbereitschaft zwischen Altersgruppen bei ausgewählten Aussagen

Basis: n = 907 (alle Befragten)



Leistungsfähigkeit – das Können

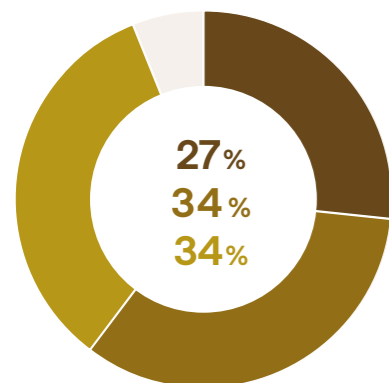
Laut Berthel³ entwickelt sich Leistungsfähigkeit (Können) durch die fachliche, methodische und soziale Qualifikation. Im Kontext des HR-Reports haben wir bei den Fragestellungen die Aspekte psychische und physische Gesundheit ergänzt.

Vor allem Jüngere sehen gestiegene Leistungsfähigkeit

Von den Befragten nehmen 34 Prozent heute eine höhere Leistungsfähigkeit im Unternehmen wahr als vor fünf Jahren, 34 Prozent sehen keine Veränderung, 27 Prozent eine gesunkene Leistungsfähigkeit. Die Werte fallen damit etwas positiver aus als bei der Frage nach der Leistungsbereitschaft (Wollen).

Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Vergleich der letzten fünf Jahre

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100 %: weiß nicht/keine Angabe



Leistungsfähigkeit ist ...
 ■ gesunken
 ■ gleichgeblieben
 ■ gestiegen

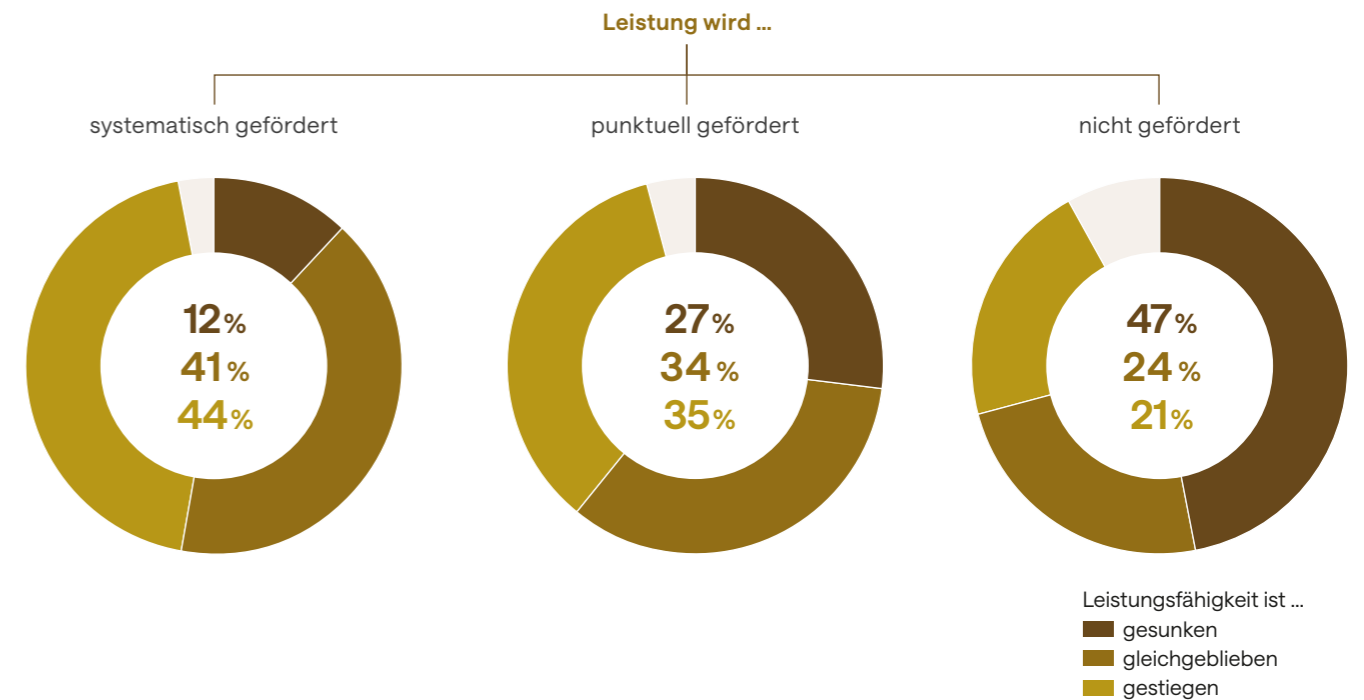
” Rollenverständnisse und Familienmodelle befinden sich im Wandel, was unmittelbaren Einfluss auf Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle hat. Der Wunsch, anders zu arbeiten, nimmt zu. In der Folge verändern sich auch die Aushandlungsprozesse zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten – sie erfolgen stärker auf Augenhöhe und unter veränderten, oftmals individualisierteren Rahmenbedingungen.

Prof. Dr. Enzo Weber · Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Universität Regensburg



Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Vergleich der letzten fünf Jahre vs. Leistungsförderung

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100 %: weiß nicht/keine Angabe



Vor allem die jungen Befragten bis 30 Jahre beobachten eine gestiegene Leistungsfähigkeit im Unternehmen (51%). Dieser Wert sinkt mit zunehmendem Alter, von den über 60-Jährigen stimmt lediglich ein Viertel zu (26%). Mit Blick auf die Unternehmensgröße ist die Einschätzung in Betrieben unter 500 Beschäftigten am pessimistischsten: Hier sagen nur 27 Prozent, die Leistungsfähigkeit habe zugenommen. Teilnehmende aus Industriebetrieben berichten zu 42 Prozent von einer gestiegenen Leistungsfähigkeit, wohingegen die Aussagen in Dienstleistungsbetrieben (33%) und im öffentlichen Sektor (24%) zurückhaltender ausfallen.

Auch bei der Leistungsfähigkeit zeigt sich: Unternehmen mit einer systematischen Leistungsförderung sind hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit deutlich besser aufgestellt als Unternehmen ohne Fördermaßnahmen. Ein Absinken der Leistungsfähigkeit sehen Firmen mit systematischer Förderung nur zu 12 Prozent. Mit 47 Prozent ist der Anteil fast viermal so hoch bei Unternehmen ohne Förderung.

³ Berthel, J. (1992): Personal-Management. 3. durchges. u. korr. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

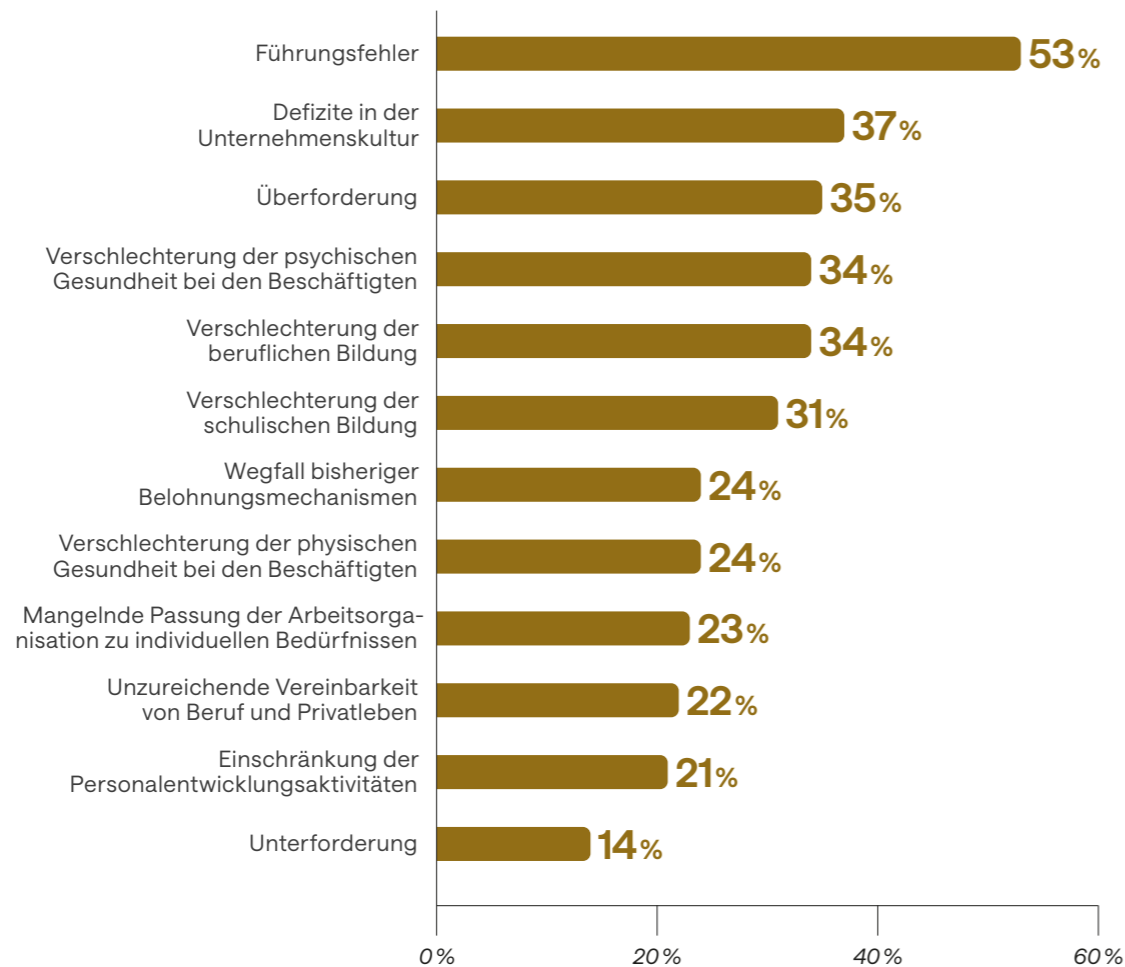
Gesunkene Leistungsfähigkeit hat verschiedene Ursachen

Wenn Beschäftigte nicht mehr in der Lage sind, ihre volle Leistung abzurufen, liegt das nach Ansicht der Befragten vor allem an Führungsfehlern (53%). Mit beträchtlichem Abstand folgen Defizite in der Unternehmenskultur (37%), Überforderung (35%) und Verschlechterung der psychischen Gesundheit sowie der beruflichen Bildung (je 34%).



Ursachen für eine gesunkene Leistungsfähigkeit in Unternehmen

Basis: n = 243 (Teilgruppe), Auswahl der fünf relevantesten Aspekte



„Innerhalb der Organisation hemmen strukturelle Faktoren die Umsetzung einer konsequenten Leistungskultur. Bürokratische Prozesse, gewachsene Routinen und organisationsinterne Verkrustungen – vielfach Relikte der wirtschaftlich erfolgreichen „fetten Jahre“ – wirken leistungshemmend und erschweren flexible, agile Arbeitsweisen.“
Ralf Brümmer · Berater und Coach für HR-Themen

Divergierende Positionen einzelner Teilgruppen

Nur ein knappes Drittel (31%) der Unternehmensleitenden erachtet **Führungsfehler** als Ursache für gesunkene Leistungsfähigkeit. Führungskräfte aus Fachabteilungen sehen dies kritischer (54%) und erst recht die Mitarbeitenden – für sie sind Führungsfehler der Hauptgrund in dieser Kategorie (64%).

Dass **Defizite in der Unternehmenskultur** die Leistung beeinträchtigen, bestätigen nur 18 Prozent der unter 30-Jährigen. Die Werte in den übrigen Altersgruppen hingegen liegen zwischen 37 Prozent und 42 Prozent.

Gravierend sind die Unterschiede zwischen den Alterskohorten auch in puncto **Überforderung**. Mehr als die Hälfte der unter 30-Jährigen bejaht diesen Zusammenhang. Doch mit zunehmendem Alter sinken die Werte deutlich ab bis hin zu nur noch 27 Prozent bei den über 60-Jährigen.

Eine **Verschlechterung der psychischen Gesundheit** bei den Beschäftigten vermuten 46 Prozent der Unternehmensleitenden als Grund für eine geringere Leistungsfähigkeit. Bei den HR-Führungskräften sind es dagegen nur 25 Prozent.

Gruppenspezifische Sichtweisen weichen deutlich voneinander ab

Die Ursachen für gesunkene Leistungsfähigkeit schätzen die Befragten je nach Position im Unternehmen sehr unterschiedlich ein. Mitarbeitende und mittlere Führung sehen viel deutlicher einen Zusammenhang zwischen internen Ursachen (Führung, Kultur, Belastung, Belohnung) und gesunkener Leistungsfähigkeit als Unternehmensleitende und HR-Führungskräfte. Die Nähe zum operativen Alltag prägt hier eindeutig die Wahrnehmung. Für die Leitungsebene hingegen ist ein Rückgang der Leistungsfähigkeit eher die Folge von vorgelagerten Systemfaktoren wie Bildung oder Gesundheit.

Unterschiedliche Einschätzungen von jüngeren und älteren Befragten

Sehr auffällig ist auch ein generationenspezifisches Muster: Jüngere Beschäftigte verknüpfen gesunkene Leistungsfähigkeit mit Belastung, Gesundheit, Passung, Personalentwicklung und Belohnung – also Faktoren, die ihre unmittelbare Arbeits- und Lebenssituation betreffen. Die älteren Generationen führen die Probleme deutlich häufiger auf eine Verschlechterung des Bildungsniveaus zurück. Im öffentlichen Sektor stehen Arbeitsbelastung und organisatorische Passungsprobleme klar im Vordergrund. Industrie und Dienstleistung sehen eher in kulturellen und strukturellen Defiziten die Ursachen für gesunkene Leistungsfähigkeit.

Gutes Betriebsklima als Booster für Leistungsfähigkeit

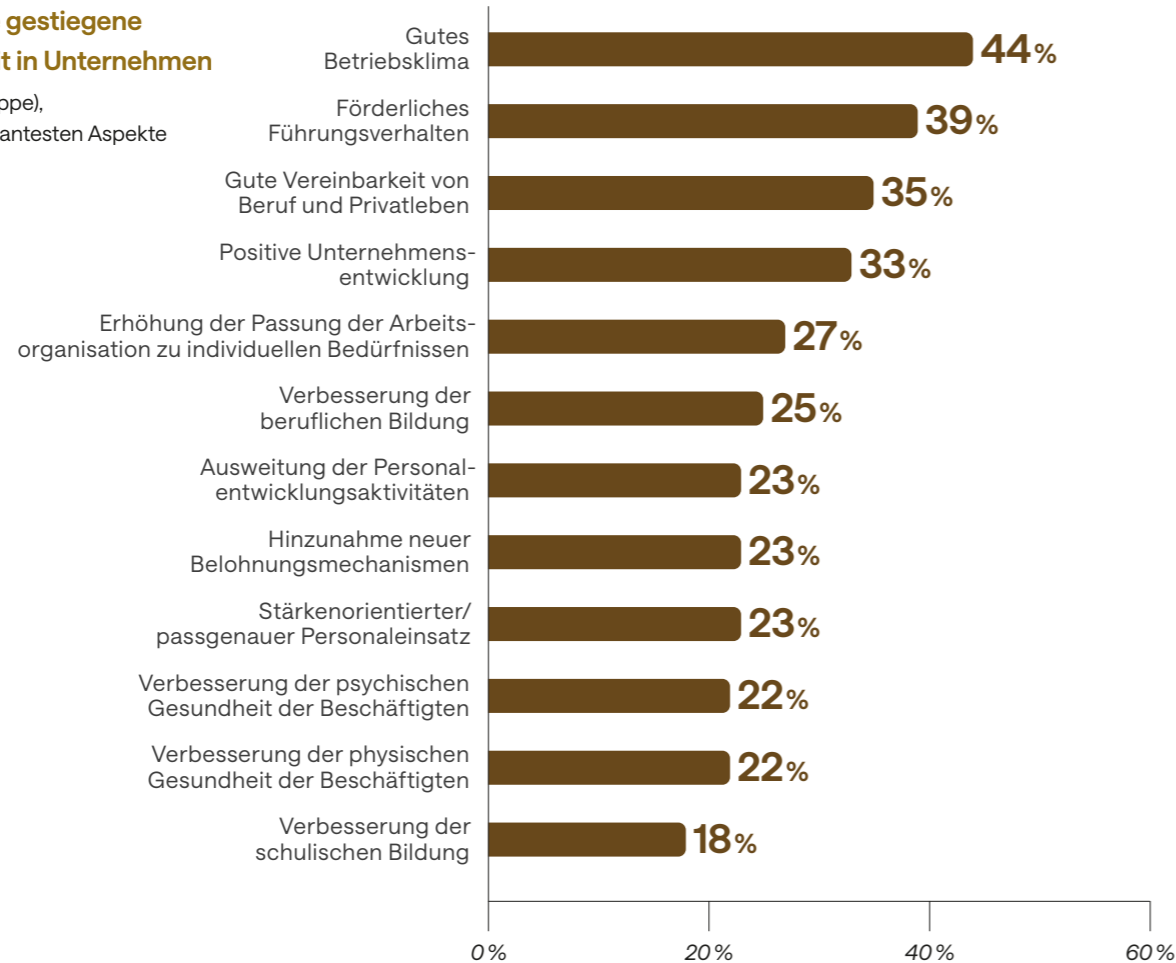
Die Befragten, die eine gestiegene Leistungsfähigkeit in ihren Unternehmen erleben, sehen ein gutes Betriebsklima (44 %) als wichtigsten Treiber, gefolgt von förderlichem Führungsverhalten (39 %). Auch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (35 %) sowie eine positive Unternehmensentwicklung (33 %) spielen für jeweils mehr als ein Drittel eine Rolle.

Wieder zeigt sich: Mitarbeitende sowie mittlere Führung bewerten die Ursachen, die Leistung steigern, ganz anders als das Top-Management. So stufen HR-Führungskräfte den Effekt des Betriebsklimas am schwächsten ein. Ähnliches gilt beim Blick auf das

Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Hier sehen die operativ Tätigen (Mitarbeitende und Fach-Führungskräfte) einen deutlich höheren Einfluss als die Vergleichsgruppen. Insgesamt bewerten Mitarbeitende strukturelle Verbesserungen (Bildung, Personalentwicklung) weniger als Leistungshebel und betonen stattdessen eher Themen wie Betriebsklima, Führung und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Im öffentlichen Sektor wird ein positiver Effekt auf die Leistungsfähigkeit vor allem kulturellen und personenbezogenen Faktoren zugeschrieben. Teilnehmende aus Industrie und Dienstleistungsbranche hingegen nennen häufiger arbeitsprozessorientierte Gründe. Für die jüngeren Befragten sind Themen wie Gesundheit und Vereinbarkeit eher ausschlaggebend als Betriebsklima und Führung.

Ursachen für eine gestiegene Leistungsfähigkeit in Unternehmen

Basis: n = 308 (Teilgruppe), Auswahl der fünf relevantesten Aspekte



Möglichkeiten zur Förderung des Leistungsverhaltens – das Dürfen

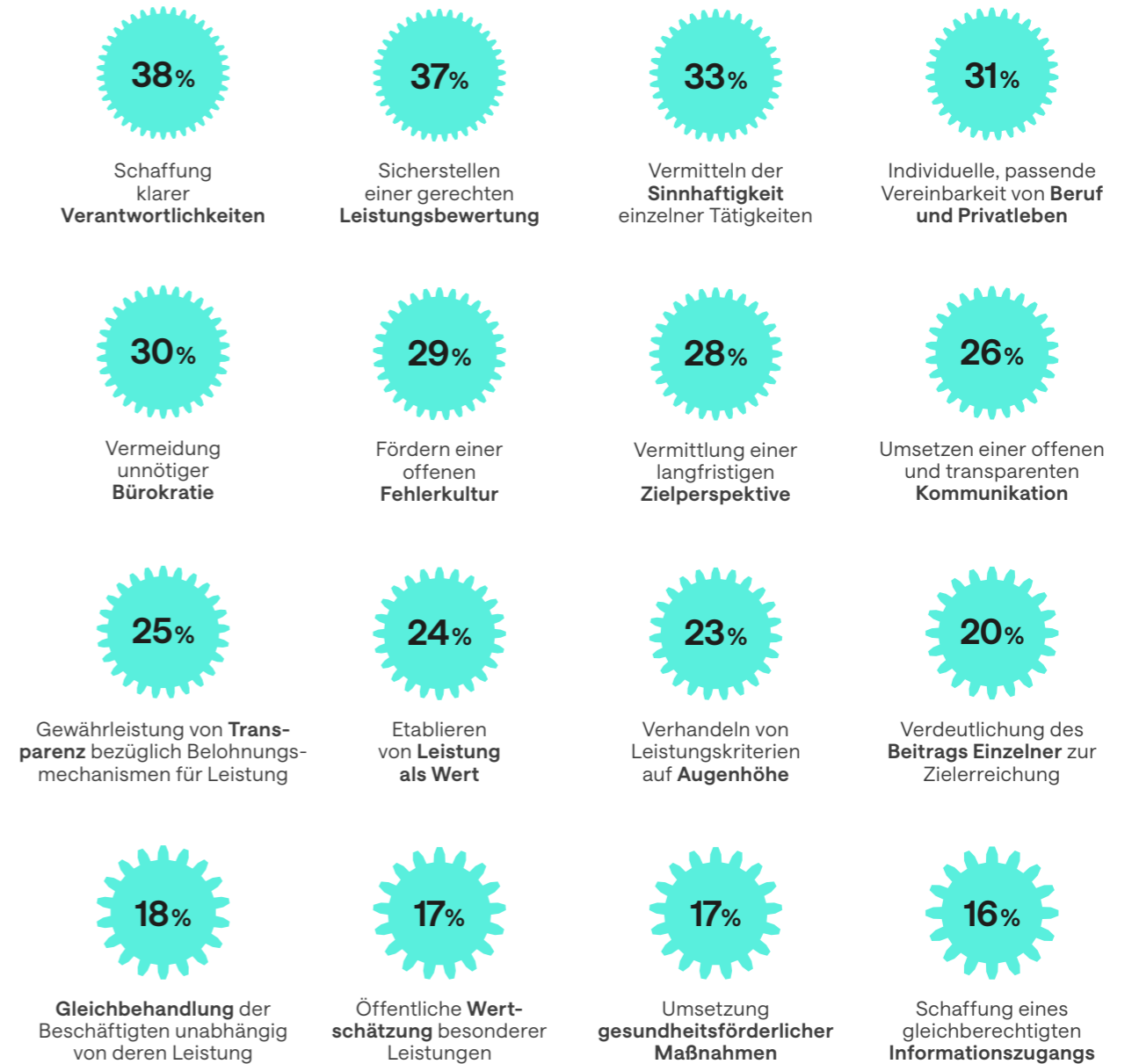
Um das Leistungsverhalten zu fördern, spielen die Rahmenbedingungen aus Unternehmens- und Führungskultur, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung ebenso eine entscheidende Rolle wie Aufgabeninhalte und Arbeitsbedingungen.

Faktoren der Unternehmenskultur, die das Leistungsverhalten fördern

Basis: n = 907 (alle Befragten), Auswahl der sechs relevantesten Aspekte

Gute Unternehmenskultur motiviert

Als stärkste unternehmenskulturelle Hebel, die Leistung fördern, gelten den Teilnehmenden klare Verantwortlichkeiten (38 %) und eine gerechte Leistungsbewertung (37 %). Auch die Vermittlung von Sinnhaftigkeit (33 %) und der Bürokratieabbau (30 %) stehen weit oben auf der Liste.





Die Förderung von Leistung sollte nicht mit Druck, sondern vielmehr mit einer positiven Kultur einhergehen, die Gestaltungsspielräume für Mitarbeitende zulässt und in der den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegengebracht wird. Wenn die Kultur stimmig ist, wird Leistung freiwillig und mit Begeisterung erbracht.

Sabine Koch · Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Wertschätzung wirkt leistungssteigernd

Nach Ansicht der Befragten fördern Führungskräfte Leistung vor allem durch Wertschätzung und Anerkennung (41%), Eigenverantwortung (38%) sowie klare Zielvorgaben (37%). Auch eine Vertrauensbasis (36%) wird als wichtig angesehen.

Wiederum sind es eher Einzelaspekte, bei denen die Meinungen der unterschiedlichen Befragtengruppen auseinandergehen. So halten insbesondere Teilnehmende aus dem öffentlichen Sektor Wertschätzung und Anerkennung für förderlich (49% im Vergleich zu 37% (Industrie) und 41% (Dienstleistung)). Mehr Eigenverantwortung halten die Mitarbeitenden (32%) für weniger motivierend als die Befragten auf höheren Hierarchieebenen. Den HR-Führungskräften erscheint es am vielversprechendsten, die persönliche Weiterentwicklung zu fördern (41%). Dies ist auch der bedeutendste Punkt für die unter 30-Jährigen (41%), für die über 60-Jährigen ist dagegen die Weiterentwicklung weniger relevant (26%).

Regelmäßiges Feedback motiviert vor allem Jüngere

Ebenfalls wichtiger als den übrigen Gruppen ist den jüngeren Befragten regelmäßiges Feedback (37%, verglichen mit gerade einmal 13% bei den über 60-Jährigen), sie legen außerdem Wert darauf, dass die Leistungssituation in Mitarbeitergesprächen klar angesprochen wird (33%). Teambuilding ist für die junge Altersgruppe kein wesentliches Thema (12%), mit dem sich Leistung fördern ließe, für rund ein Drittel der älteren Kolleginnen und Kollegen hingegen schon. Auch das Formulieren erreichbarer Ziele scheint mit zunehmendem Alter an Bedeutung zu gewinnen.

Maßnahmen, durch die Führungskräfte das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeitenden fördern

Basis: n = 907 (alle Befragten),
Auswahl der fünf relevantesten Aspekte

41%	Zeigen angemessener Wertschätzung und Anerkennung
38%	Fördern von Eigenverantwortung
37%	Formulieren klarer Ziele
36%	Schaffung einer Vertrauensbasis
30%	Fördern der persönlichen Weiterentwicklung
30%	Stärken des Teamzusammenhalts
30%	Formulieren erreichbarer Ziele
28%	Ansprechbarkeit bei Fragen/ Problemen in der Aufgabenerfüllung
27%	Einräumen von Handlungsspielräumen
25%	Wahrnehmung der Vorbildfunktion
24%	Setzen klarer Prioritäten
23%	Klares Ansprechen der Leistungssituation in Mitarbeitergesprächen
21%	Gewährleistung eines regelmäßigen Feedbacks

Maßnahmen auf organisatorischer Ebene, um das Leistungsverhalten zu verbessern

Basis: n = 907 (alle Befragten),
Auswahl der sechs relevantesten Aspekte

39%	Gewähren von Freiräumen in der Arbeitsgestaltung
38%	Gewähren flexibler Arbeitsmodelle
34%	Definition eindeutiger Rollen und Zuständigkeiten
32%	Förderung effizienter Kommunikationsstrukturen
32%	Berücksichtigung individueller Bedürfnisse bei der Arbeitsplanung
31%	Gestaltung von Arbeitsprozessen ohne störende Unterbrechungen
30%	Sicherstellen von ausreichend zeitlichen Ressourcen
27%	Nutzung klarer Richtlinien zur Zielerreichung
25%	Ermöglichen bereichsübergreifender Zusammenarbeit
23%	Sicherstellen von ausreichend finanziellen Ressourcen
21%	Etablieren standardisierter Abläufe
20%	Minimierung von Schnittstellen
20%	Zielgerichteter Einsatz der Digitalisierung zur Unterstützung
19%	Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten

Freiräume und flexible Arbeitsmodelle entscheidend

Freiräume in der Arbeitsgestaltung (39%) und flexible Arbeitsmodelle (38%) sind für die Befragten die wichtigsten organisatorischen Faktoren, um das Leistungsverhalten zu verbessern.

Insbesondere die Teilnehmenden aus kleineren Unternehmen (unter 500 Mitarbeitende) finden, dass eine freie Arbeitsgestaltung leistungsfördernd wirkt (47%). Auch in Großunternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten wird hierin ein großer Hebel gesehen (40%).

Die älteren Kohorten messen Freiräumen bei der Arbeit deutlich mehr Bedeutung bei als die jüngeren (33% Zustimmung bei den unter 30-Jährigen gegenüber 46% bei den über 60-Jährigen).

Durch ausreichende finanzielle Ressourcen zur Zielerfüllung fühlen sich hingegen eher die Jüngeren motiviert (31% Prozent Zustimmung bei den unter 30-Jährigen), mit zunehmendem Alter verliert dieser Faktor an Bedeutung und erhält nur noch 17 Prozent Zustimmung bei den über 60-Jährigen. Auch die Minimierung von Schnittstellen erscheint den jüngeren Teilnehmenden wichtiger als den älteren.

Partizipationsmöglichkeiten halten 27 Prozent der jüngeren Befragten für zielführend, jedoch nur 14 Prozent der über 60-Jährigen.



Um Leistung zu erbringen, sind klare Rahmenbedingungen wichtig. Dazu gehören insbesondere eine präzise Beschreibung der Erwartungen an Leistung, die Definition relevanter Messgrößen sowie die Klärung, was unter Leistung im unternehmerischen wie auch gesellschaftlichen Kontext verstanden wird. Damit Menschen sich entfalten und Leistung erbringen können, benötigen sie Rollenklarheit und eine transparente Definition dessen, wofür sie Verantwortung tragen.

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf · Evangelische Bank und Beratung „Familienbande“

Personalentwicklung kann gute Voraussetzungen schaffen

Die Personalentwicklung kann nach Ansicht der Befragten zu besserer Leistung motivieren, indem sie die fachliche Kompetenzentwicklung (34%) unterstützt und leistungsgerechte Entwicklungschancen (31%) schafft. Ebenso zentral sind Wissenstransfer, Transparenz über Karrierewege und eine Kultur des lebenslangen Lernens. Viele Werte liegen hier dicht beieinander, sodass sich ein Zusammenspiel verschiedener Maßnahmen als Erfolg versprechend erweisen dürfte.

Maßnahmen der Personalentwicklung zur Entwicklung des Leistungsverhaltens

Basis: n = 907 (alle Befragten), Auswahl der sechs relevantesten Aspekte

34% Ausstattung der Mitarbeitenden mit erforderlichen fachlichen Kompetenzen	25% Sicherstellen von ausreichend finanziellen Ressourcen für die persönliche Entwicklung
31% Einräumen leistungsgerechter Entwicklungschancen	25% Schaffung von Transparenz für Entwicklungsmöglichkeiten
30% Fördern des Wissenstransfers	24% Etablieren einer Kultur des lebenslangen Lernens
29% Berücksichtigung der Lebenssituation bei der Karriereplanung	24% Schaffung von Transparenz für Karrieremöglichkeiten
28% Ausstattung der Mitarbeitenden mit erforderlichen überfachlichen Kompetenzen	23% Förderung der Resilienz
27% Ausstattung der Mitarbeitenden mit erforderlichen methodischen Kompetenzen	22% Schaffung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfelds
27% Sicherstellen von ausreichend zeitlichen Ressourcen für die persönliche Entwicklung	17% Angebote zur kurzfristigen Anpassung der Kompetenzen bei Bedarf
27% Gewährleistung von Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz	

” Eine gesunde Belegschaft bildet die Basis für langfristige Leistungsfähigkeit in einer wettbewerbsorientierten Gesellschaft. Zentral ist hierbei auch die Bereitschaft älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, länger zu arbeiten. Viele fragen sich allerdings angesichts nahender Ruhestandsoptionen, ob es sich lohnt, weiterhin in ihre Kompetenzen zu investieren. Diese Haltung erfordert aus Sicht der Unternehmen neue Antworten im Umgang mit lebenslangem Lernen, individueller Motivation und der Sinnstiftung von Arbeit im höheren Erwerbsalter.
Dr. Oliver Stettes · Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Messung und Belohnung von Leistung

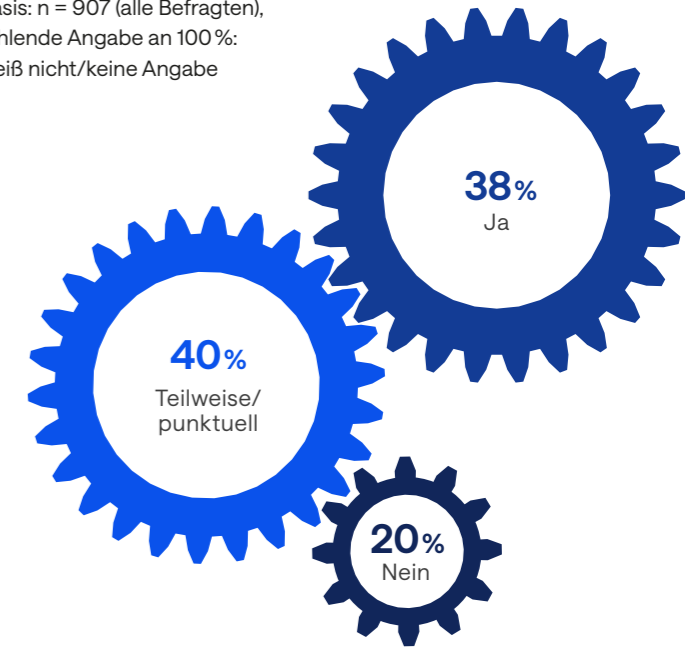
Nur in gut jedem dritten Unternehmen (38%) wird Leistung gemessen. Weitere 40 Prozent der Befragten geben an, in ihrem Betrieb sei dies zumindest teilweise der Fall. Am häufigsten erfolgt die Messung über Mitarbeitergespräche (73%) und – in deutlich geringerem Maße – über Zielvereinbarungssysteme (48%).

Leistungsmessung häufiger in Großunternehmen

Die empirischen Ergebnisse belegen, dass eine Leistungsmessung häufiger erfolgt, je größer die Organisation ist (45% bei den beiden größten Unternehmensclustern gegenüber 31% bei den Unternehmen unter 500 Mitarbeitenden). Sektorenbezogen zeigt sich: In den Industrieunternehmen wird zu 42 Prozent Leistung gemessen oder bewertet, im Dienstleistungsbereich zu 39 Prozent, im öffentlichen Sektor hingegen lediglich zu 27 Prozent.

Wird Leistung in Ihrem Unternehmen gemessen oder bewertet?

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100%: weiß nicht/keine Angabe



Wie Leistung gemessen wird

Basis: n = 705 (Teilgruppe), Mehrfachauswahl

Mitarbeitergespräch ist beliebtestes Messinstrument

In Industriebetrieben erfolgt die Leistungsmessung nur zu zwei Dritteln über das Mitarbeitergespräch (66 %) und damit seltener als im Dienstleistungsbereich (74 %) und im öffentlichen Sektor (79 %). Die übrigen zur Auswahl gestellten Instrumente kommen in Industrieunternehmen und in Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten häufiger zum Einsatz als in den anderen Unternehmenskategorien.

Leistung wird fast überall belohnt

In der Mehrheit der Organisationen findet eine Anerkennung von Leistung statt (84 %). Die meisten der teilnehmenden Unternehmen setzen auf eine Kombination materieller und immaterieller Anreize (41 %). Zu den wichtigsten materiellen Belohnungsmechanismen zählen Leistungsprämien oder Boni (58 %) und mit einigem Abstand auch leistungsorientierte Vergütungsbestandteile (33 %) sowie Sonderzahlungen (31 %).

Industrie setzt stärker auf Anerkennung

Am stärksten setzen Industrieunternehmen auf materielle oder immaterielle Anerkennung von Leistung (87 %). Im öffentlichen Sektor berichten dagegen 20 Prozent der Befragten, dass Leistung in keiner Weise zusätzlich honoriert wird.

Und noch ein Unterschied zeigt sich zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft: Anerkennung findet im öffentlichen Sektor häufiger als in den anderen Sektoren rein immateriell statt, seltener materiell.

Auch nach Position differieren die Aussagen. Mehr als ein Viertel (27 %) der Mitarbeitenden hat den Eindruck, Leistung werde in ihren Unternehmen gar nicht belohnt – verglichen mit nur acht Prozent der Unternehmensleitenden sowie sieben Prozent der HR-Führungskräfte.

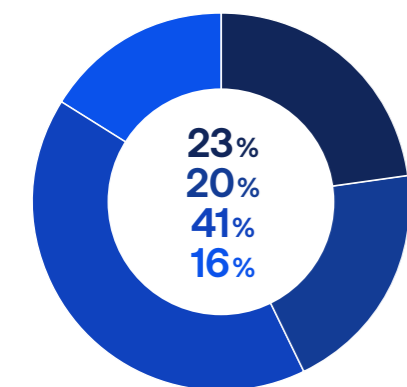


” *Feedbackgespräche müssen wertschätzend sein, gleichzeitig aber auch offen, zielorientiert und sachlich geführt und konsequent nachgehalten werden. Es braucht eine Arbeitskultur, in der Leistungsorientierung gefördert und anerkannt wird.*

Christina Ramb · Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Belohnung von Leistung

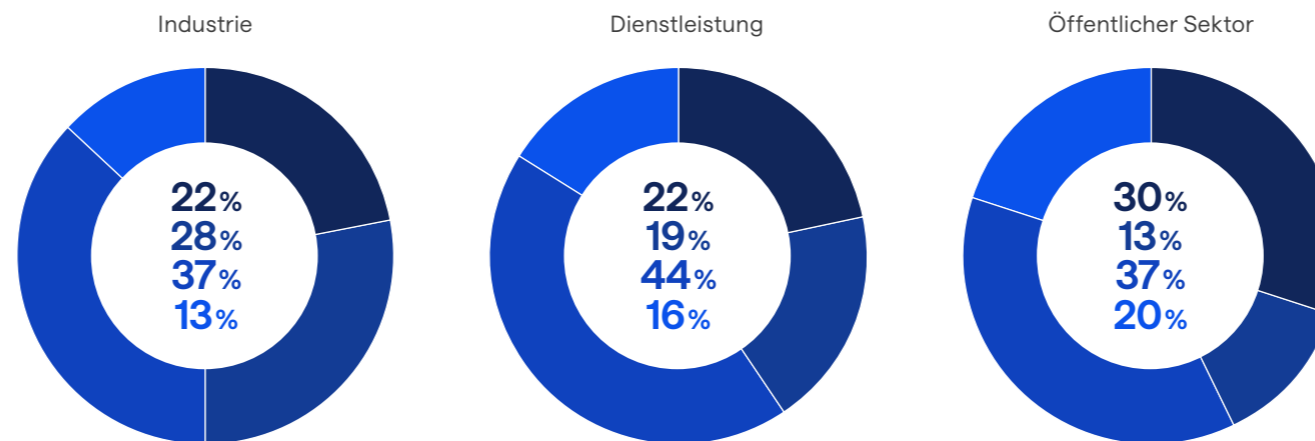
Basis: n = 907 (alle Befragten)



■ Ausschließlich immateriell, z. B. durch Lob und Anerkennung
■ Ausschließlich materiell, z. B. durch leistungsorientierte Vergütungsbestandteile
■ Sowohl immateriell als auch materiell
■ Gar nicht

Belohnung von Leistung nach Sektoren

Basis: n = 907 (alle Befragten)



■ Ausschließlich immateriell, z. B. durch Lob und Anerkennung
■ Ausschließlich materiell, z. B. durch leistungsorientierte Vergütungsbestandteile
■ Sowohl immateriell als auch materiell
■ Gar nicht

” *Leistungsgerechte Entlohnung beeinflusst maßgeblich die Wahrnehmung von Leistung und ist ein elementarer Motivationsfaktor. Es muss sich lohnen, Leistung zu erbringen.*

Christina Ramb · Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Zukünftiger Stellenwert von Leistung

Leistungsprämien und Boni am beliebtesten

Bei den materiellen Belohnungen dominieren monetäre vor Sachleistungen. Leistungsprämien bzw. Boni kommen häufiger zum Einsatz, je größer ein Unternehmen ist. Deutliche Unterschiede zeigen sich in Bezug auf

leistungsorientierte Vergütungsbestandteile: 45 Prozent der Befragten aus Großunternehmen (5.000 und mehr Beschäftigte) erhalten sie, jedoch nur 28 Prozent aus kleineren Betrieben (unter 500 Beschäftigte). Kleine Betriebe setzen dagegen eher auf Belohnungsmechanismen wie zusätzliche Urlaubstage oder Gutscheine.

Leistungsorientierte Vergütungsbestandteile

Basis: n = 555 (Teilgruppe), Mehrfachauswahl



” Ich spreche mich gegen kollektive Erfolgsbeteiligungsmodelle aus, sofern diese höher ausfallen als individuelle Beteiligungen. Die „Glorifizierung des Teamgedankens“ wird zum Problem, weil sie den Leistungsanspruch unterläuft. Stattdessen braucht es ein differenziertes Performance Management, in dem individuelle Leistung sichtbar und bewertbar wird.
Thomas Sattelberger · Experte und Mitglied des Bundestages

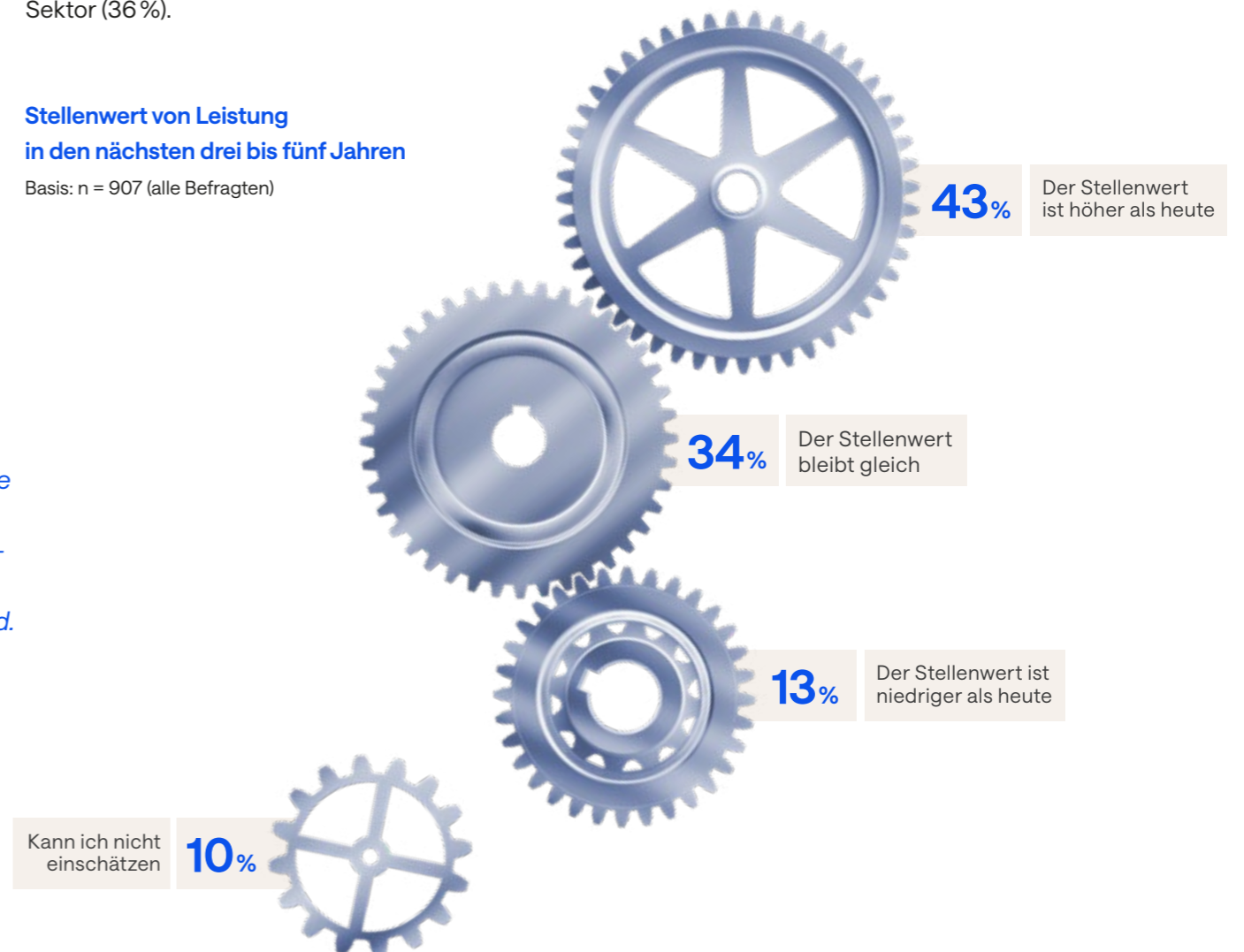
Mit Blick auf die kommenden Jahre geht ein Drittel (34 %) der Befragten davon aus, dass der Stellenwert von Leistung gleich bleibt, 43 % erwarten, dass Leistung wichtiger wird.

Mit einer steigenden Bedeutung rechnen insbesondere die Teilnehmenden aus mittelgroßen Unternehmen (500 – 999 Beschäftigte: 51 % sowie 1.000 – 4.999 Beschäftigte: 53 %).

In Industrieunternehmen glaubt man eher an einen wachsenden Stellenwert von Leistung (51 %) als im Dienstleistungsbereich (42 %) und im öffentlichen Sektor (36 %).

Stellenwert von Leistung in den nächsten drei bis fünf Jahren

Basis: n = 907 (alle Befragten)



Über die Hälfte der HR-Führungskräfte (56 %) ist der Ansicht, dass Leistung künftig mehr zählen werde, die anderen Hierarchiegruppen sind skeptischer (Unternehmensleitung und Fach-Führungskräfte: je 43 %, Mitarbeitende: 34 %).

Mit zunehmendem Alter sinkt die Überzeugung, Leistung werde in drei bis fünf Jahren einen höheren Stellenwert im Unternehmen haben als heute.

3 Themen der Langzeitbetrachtung

Auch in diesem Jahr haben wir die Befragten zu den zentralen HR-Trends sowie den Themen Mitarbeitergewinnung und -bindung befragt.

Top 3 HR-Trends

Die Auswahl der zentralen HR-Trends, aus denen die Befragten ihre „Top 3“ auswählen, hat sich leicht verändert. Auf Basis unserer Experteninterviews haben wir bei einigen Trends das Wording angepasst, andere heraus- und neue hinzugenommen.

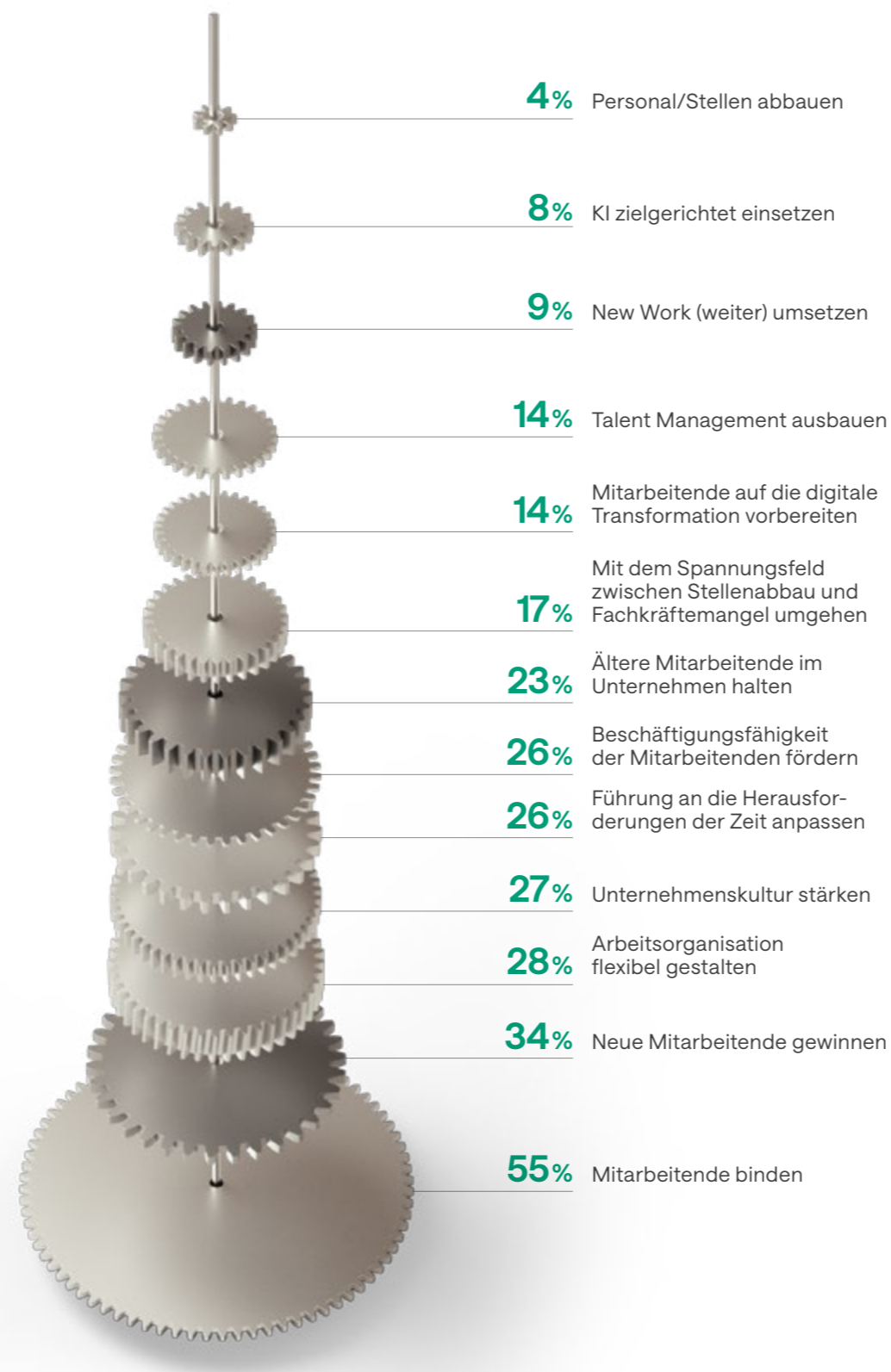
Mitarbeiterbindung bleibt wichtigstes Thema

Auch wenn sich die Themenauswahl im HR-Report 2026 leicht verändert hat, ist das Top-Thema das gleiche wie seit vielen Jahren: Mitarbeiterbindung bleibt mit einem Zustimmungswert von 55 Prozent der mit Abstand wichtigste Trend für die Befragten.

Es folgen die Gewinnung neuer Mitarbeitender (34%), die flexible Gestaltung der Arbeitsorganisation sowie als neu formuliertes Thema auf Rang vier die Stärkung der Unternehmenskultur (28%). Danach folgen die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (26%) sowie die Anpassung der Führung an die Herausforderungen der Zeit (26%).

Stärkung der Unternehmenskultur wird wichtiger

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit wurde von Platz vier verdrängt durch das neu formulierte Handlungsfeld zur Unternehmenskultur (aus „Unternehmenskultur weiterentwickeln“ wurde „Die Unternehmenskultur stärken“).



Neu gefasst wurde auch das Handlungsfeld „Führung“. Das frühere „Führung im Unternehmen ausbauen“ hatte nach seinem Höhenflug in den Anfangsjahren des HR-Reports immer weiter an Bedeutung eingebüßt.

Die Begrifflichkeit wurde daher angepasst in „Führung an die Herausforderungen der Zeit anpassen“ – ein Thema, das die Befragten als ebenso wichtig erachten wie die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Auch die Konkretisierung des ursprünglichen Trend-Themas „Demografische Entwicklung steuern“ hin zu „Ältere Mitarbeitende im Unternehmen halten“ trifft den Zeitgeist und erhält nahezu ein Viertel der Nennungen.

Mitarbeiterbindung in Klein- wie Großbetrieben wesentlich

Mitarbeiterbindung ist vor allem für Unternehmen unter 500 Beschäftigten das zentrale Thema (61%), doch auch in den größeren und großen Unternehmen liegen die Zustimmungswerte bei rund 50 Prozent. Die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden steht für Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten deutlicher im Blickpunkt (46%) als für die Vergleichsgruppen.

Im Gegenzug sieht nur ein Fünftel der Befragten aus dem zweitgrößten Betriebscluster die flexible Gestaltung der Arbeitsorganisation als Trend.

Mitarbeitergewinnung ist den Befragten aus deutschen Unternehmen (37%) wichtiger als ihren Kolleginnen und Kollegen aus Österreich (29%) und der Schweiz (25%). Umgekehrt verhält es sich mit der Stärkung der Unternehmenskultur, die vor allem Schweizer Teilnehmende betonen (36% im Vergleich zu 23% der deutschen und 31% der österreichischen Befragten).

Für HR-Führungskräfte ist die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit nach der Mitarbeiterbindung und -gewinnung das drittwichtigste Thema (37%), während die Vergleichsgruppen andere Prioritäten setzen (Zustimmungswerte zwischen 20% und 26%).

Der individuelle Blick auf die HR-Trends aus Expertensicht

Sabine Koch
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

Ambivalenz zwischen Stellenabbau und Fachkräftemangel

„Diese widersprüchliche Situation zeigt sich oft sogar innerhalb desselben Unternehmens, wo Tätigkeiten durch Digitalisierung verschwinden, während an anderer Stelle Arbeitskräfte dringend benötigt werden. In diesem Zusammenhang ist der gezielte Einsatz von KI ein wichtiger Hebel, um Strukturen so umzubauen, dass Mitarbeitende gehalten und für neue Aufgaben qualifiziert werden.“

Demografie als Auslöser vieler Herausforderungen

„Die Demografie ist der zentrale Auslöser für viele aktuelle Herausforderungen, da einige Unternehmen ohne eine erfolgreiche Gewinnung neuer Mitarbeitender kaum überlebensfähig sein werden. Gleichzeitig ist es unrealistisch, in kurzer Zeit genügend Personal zu finden, um die Lücken zu schließen. Wenn mit den Babyboomern wertvolles Erfahrungswissen verloren geht, ist es außerdem entscheidend, Talente frühzeitig zu erkennen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Auch andere Wege müssen in Erwägung gezogen werden, etwa die Einführung KI-gestützter Systeme. Wichtig ist, die Mitarbeitenden auf die digitale Transformation frühzeitig vorzubereiten.“

Flexible Übergänge in den Ruhestand

„Die Alterung der Belegschaften stellt viele Unternehmen vor strukturelle und kulturelle Herausforderungen. Das gängige Szenario mit einem starren Übergang in den Ruhestand – ‚bis Tag X 100% arbeiten, ab Tag X 0%‘ – ist angesichts individueller Lebensentwürfe und Potenziale sowie des steigenden Fachkräftebedarfs nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen braucht es flexible Modelle, die den Wissenstransfer sichern, Know-how-Verluste vermeiden und ältere Mitarbeitende weiterhin bedarfsgerecht einbinden.“

Ralf Brümmer
Berater und Coach für HR-Themen

Employability als Allzweckwaffe

„Zur Bewältigung dynamischer Veränderungsprozesse bedarf es einer konsequenten Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeitenden. Ich verstehe Employability als ‚Allzweckwaffe‘ gegen Fachkräftemangel, technologische Disruption und ökonomischen Druck. Allerdings reicht betriebliche Unterstützung alleine nicht aus – auch Eigenverantwortung muss verstärkt eingefordert und gefördert werden. Nur wenn die Belegschaft über relevante Kompetenzen verfügt und aktiv an ihrer Weiterentwicklung mitwirkt, lassen sich die anstehenden Herausforderungen bewältigen.“

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf
Evangelische Bank und
Beratung „Familienbande“

Ambivalenz von KI und Skill-Shift

„Mit Blick auf die Auswirkungen von KI gibt es eine doppelte Perspektive: KI wird einerseits Arbeitsplätze schaffen, andererseits aber auch bestehende Beschäftigung vernichten. Diese ambivalente Wirkung verlangt nach einer konsequenten Auseinandersetzung mit dem anstehenden Skill-Shift. Diese wird aber derzeit nicht mit der nötigen Intensität umgesetzt. Die logische Reihenfolge ist: Abbau, Umbau und Aufbau neuer Kompetenzen.“

Herausforderungen bei der KI-Implementierung

„Der Kenntnisstand über KI variiert stark zwischen den Mitarbeitenden, und es fehlt häufig an einem stringenten, strukturierten sowie systematischen Vorgehen bei der Implementierung und Umsetzung. Leider werden Mitarbeitende oftmals nicht in den Prozess eingebunden, sondern vielmehr unvorbereitet und konfus mit den Anforderungen der Digitalisierung konfrontiert.“

Führung ist zu weich geworden

„Es ist eine zunehmende Schwäche im Führungsverständnis der Wirtschaft zu erkennen. Führung ist insgesamt ‚zu weich‘ geworden. Insbesondere die Praxis des Delegierens ist exzessiv betrieben worden, ebenso wie die Denunziation von ‚selbst machen‘ als Mikromanagement. Stattdessen muss Führung wieder als korrigierender und eingreifender Mechanismus verstanden werden. Führung soll nicht nur moderieren und managen: eine Debatte, die aktuell unter dem Stichwort ‚Founder Mode vs. Manager Mode‘ in der Tech- und Gründer-szene Fahrt aufnimmt.“

Thomas Sattelberger
Experte und Mitglied des
Bundestages

Der individuelle Blick auf die HR-Trends aus Expertensicht

Konsequenzen des Entgelttransparenzgesetzes

„Das Entgelttransparenzgesetz wird weitreichende Auswirkungen auf bestehende Entlohnungsstrukturen haben – insbesondere dort, wo diese historisch gewachsen und nicht ausreichend systematisch begründet sind. Unternehmen, die ihre Entgeltstrukturen beibehalten möchten, sind künftig gefordert, diese nachvollziehbar und rechtssicher zu begründen. Da die Auskunftspflichten flächendeckend gelten, entsteht Handlungsdruck auf Arbeitgeber, bestehende Modelle auf ihre Transparenz und Legitimität hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.“

Dr. Oliver Stettes
Institut der deutschen
Wirtschaft Köln e. V.

Demografischer Wandel und Ambivalenzen

„Die Herausforderung besteht darin, Beschäftigte zu motivieren, länger im Erwerbsleben zu verbleiben. Dies steht jedoch im Spannungsverhältnis zu betrieblichen Personalanpassungsmaßnahmen, die häufig über die Altersstruktur realisiert werden. Es entsteht eine Ambivalenz zwischen individuellem Rückzug aus dem Erwerbsleben, betrieblichen Flexibilitätsnotwendigkeiten und gesamtgesellschaftlichen Anforderungen – insbesondere mit Blick auf die Stabilität des Sozialversicherungssystems.“

Christina Ramb
Bundesvereinigung der Deutschen
Arbeitgeberverbände

Internationale Rekrutierung und interkulturelle Kompetenzen

„Internationale Fachkräfte sind ein wesentlicher Bestandteil der Fachkräftesicherung. In diesem Zusammenhang kommt dem interkulturellen Management eine besondere Bedeutung zu – sowohl im Hinblick auf Führung als auch auf Integration in bestehende Belegschaften. Dies erfordert interkulturelle Kompetenzen auf allen Ebenen der Organisation.“

Altersgerechtes Arbeiten und Lernen

„Angesichts des demografischen Wandels wird es zunehmend bedeutsam, die Beschäftigungsfähigkeit im Laufe des Berufslebens systematisch zu stärken – sowohl in Bezug auf die Arbeitsgestaltung als auch hinsichtlich des Lernens im Erwerbsverlauf. [...] Der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen und die institutionalisierte Wissenssicherung sind zentrale Aufgaben, um die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen langfristig zu gewährleisten.“

Paradigmenwechsel: Weiterbildung statt Frühverrentung

„Der Umbau industrieller Strukturen kann von den grundlegenden Qualifikationen profitieren, in denen Deutschland stark aufgestellt ist. Es geht aber um neue Anwendungen und einen klaren Paradigmenwechsel: ‚Weiterentwicklung statt Frühverrentung‘ sowie ‚Weiterentwicklung statt Umschulung‘. [...] Viele Menschen unterschätzen ihre eigenen Entwicklungspotenziale. Diese Unsicherheit erfordert gezielte und individuell anschlussfähige Qualifizierungsangebote.“

Prof. Dr. Enzo Weber
Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung,
Universität Regensburg

Passgenaue Aufgaben statt starrer Stellenprofile

„Klassische Anforderungsprofile reichen nicht mehr aus, um offene Stellen zu besetzen. Unternehmen müssen zunehmend bereit sein, ihre Stelleninhalte und -anforderungen flexibel an die individuellen Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern anzupassen. Dies bedeutet, dass nicht mehr primär die Stelle als fixe Vorgabe gilt, sondern vielmehr die Fähigkeiten und Potenziale der Menschen im Vordergrund stehen, für die passgenaue Aufgaben geschaffen werden.“

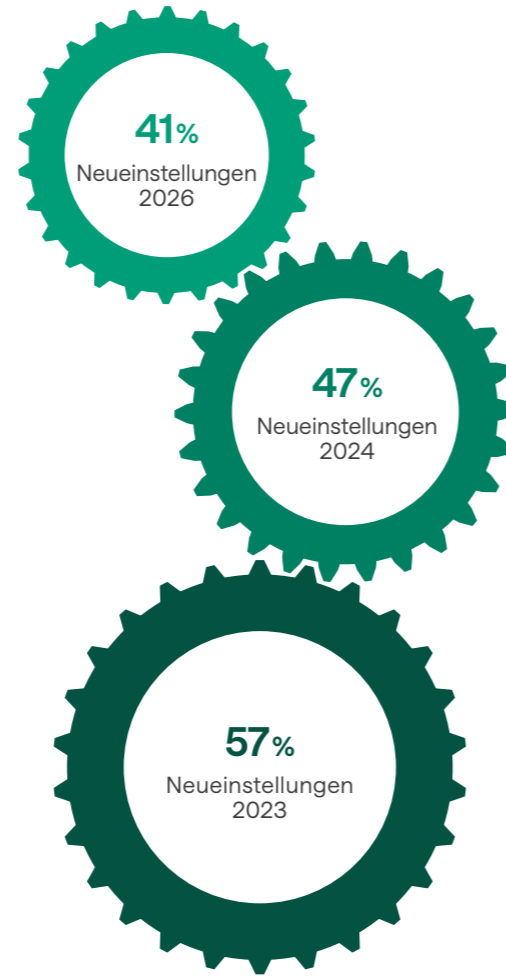
Herbert Zahnen
Zahnen Technik GmbH

Herausforderung ältere Beschäftigte in der Digitalisierung

„Besondere Aufmerksamkeit muss älteren Beschäftigten gelten, die sich mit den Anforderungen der digitalen Transformation schwerertun. Hier kann ein Verlust an Selbstwertgefühl entstehen, mit fatalen Konsequenzen für Motivation, Engagement und Performance. Unternehmen sind daher gefordert, alle Beschäftigtengruppen aktiv zu begleiten, um dem Risiko eines Motivations- und Leistungseinbruchs entgegenzuwirken.“

Personal- gewinnung

Die stagnierende wirtschaftliche Situation der letzten Jahre in Deutschland und Österreich spiegelt sich beim Thema Personalgewinnung wider. 41 Prozent der Unternehmen stellen derzeit neue Mitarbeitende ein – im Vorjahr waren es noch 46 Prozent. Im HR-Report 2024 lag der Wert bei 47 Prozent und 2023 sogar bei 57 Prozent. Nahezu konstant geblieben ist der Anteil der Unternehmen, die Neueinstellungen planen (25%). Für die Rekrutierung werden vorrangig Jobportale im Internet (73%) und eigene Unternehmenskanäle (64%) genutzt. Die Suche nach neuen Mitarbeitenden erfolgt überwiegend regional (60%). Nur eine Minderheit der einstellenden Unternehmen sucht außerhalb der Landesgrenzen nach neuen Mitarbeitenden (15% EU-weit, 9% weltweit).

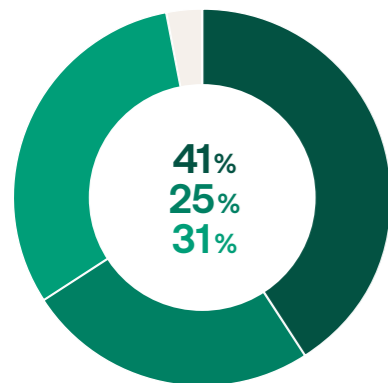


Neueinstellungen vor allem in Großunternehmen

Insbesondere Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten stellen noch verstärkt neue Mitarbeitende ein (60%). Dagegen sind vor allem kleinere Betriebe mit unter 500 Beschäftigten hier sehr zurückhaltend (33%).

Personalgewinnung

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100%: weiß nicht/keine Angabe



- Ja, wir stellen neue Mitarbeitende ein.
- Ja, wir planen Neueinstellungen.
- Nein, wir stellen momentan keine neuen Mitarbeiter ein und planen dies zurzeit auch nicht.

Großes Vertrauen in Jobportale

Unabhängig von der Größe vertrauen alle Unternehmen auf ähnliche Rekrutierungskanäle, allen voran auf Jobportale im Internet, aber auch auf Printmedien und externe Dienstleister.

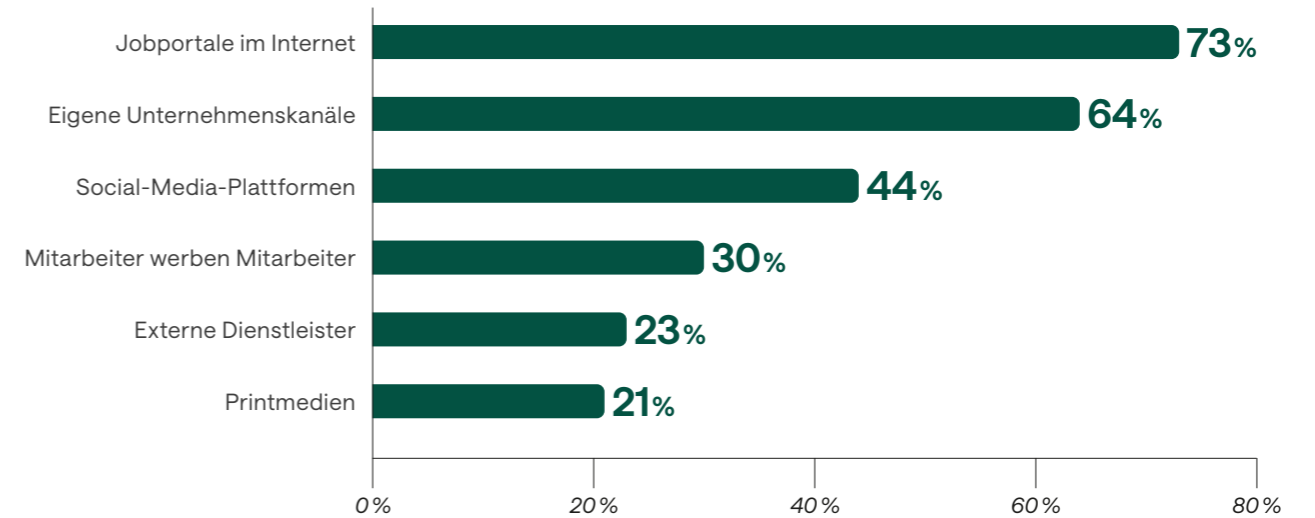
Eigene Unternehmenskanäle kommen naturgemäß vor allem bei größeren Unternehmen mit vielen Beschäftigten zum Einsatz. Social-Media-Plattformen bevorzugen insbesondere Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten (52%).

Mitarbeitersuche vor allem in der Nähe

Je größer ein Unternehmen, desto häufiger wird landesweit oder auch EU- bzw. weltweit rekrutiert. Vor allem der öffentliche Sektor geht gerne regional (74%) auf Mitarbeitersuche und kaum EU- oder weltweit. Bei der landesweiten Rekrutierung zeigen sich kaum sektorenbezogene Unterschiede.

Rekrutierungskanäle

Basis: n = 597 (Teilgruppe, Mehrfachauswahl)

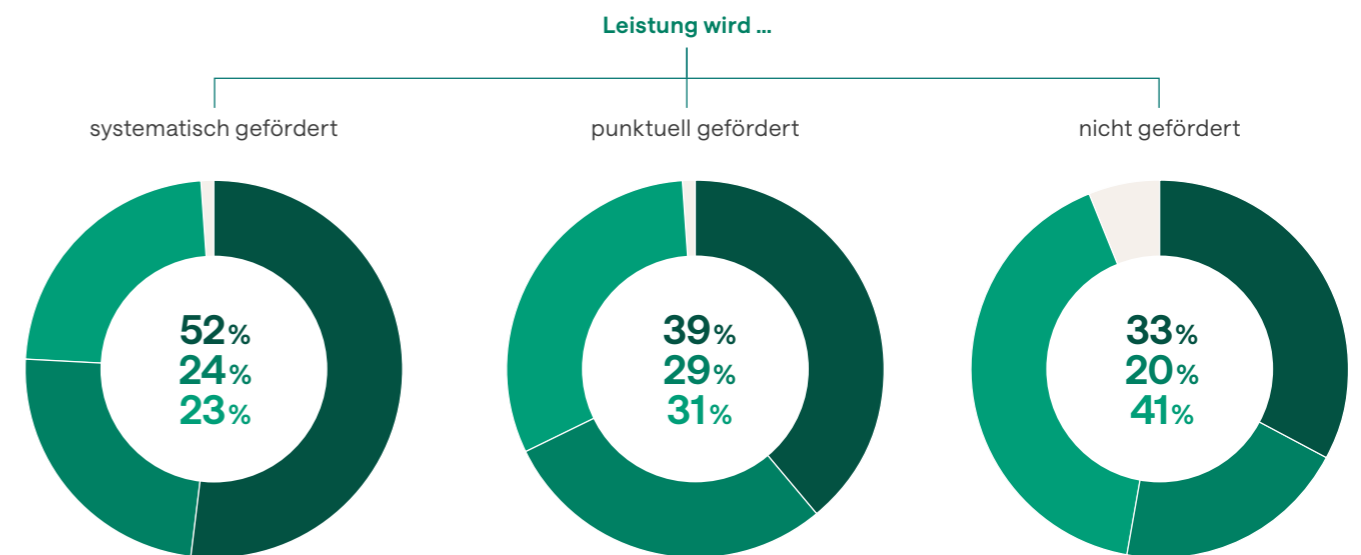


Auch beim Thema Einstellung lohnt sich noch einmal der Blick auf die Unternehmen mit bzw. ohne systematische Leistungsförderung. Dabei zeigt sich: Von den Unternehmen mit Leistungsförderung stellen mit 52 Prozent mehr als die Hälfte neue Mitarbeitende ein. Und nur eine Minderheit (23%) plant das aktuell nicht.

Anders bei Unternehmen ohne Leistungsförderung: Hier überwiegt mit 41 Prozent die Tendenz, kein neues Personal anzuheuern. Der Anteil der Unternehmen, die neues Personal suchen ist mit 33 Prozent signifikant geringer als in der Vergleichsgruppe.

Personalgewinnung in Relation zur Leistungsförderung in Unternehmen

Basis: n = 907 (alle Befragten), fehlende Angabe an 100%: weiß nicht/keine Angabe



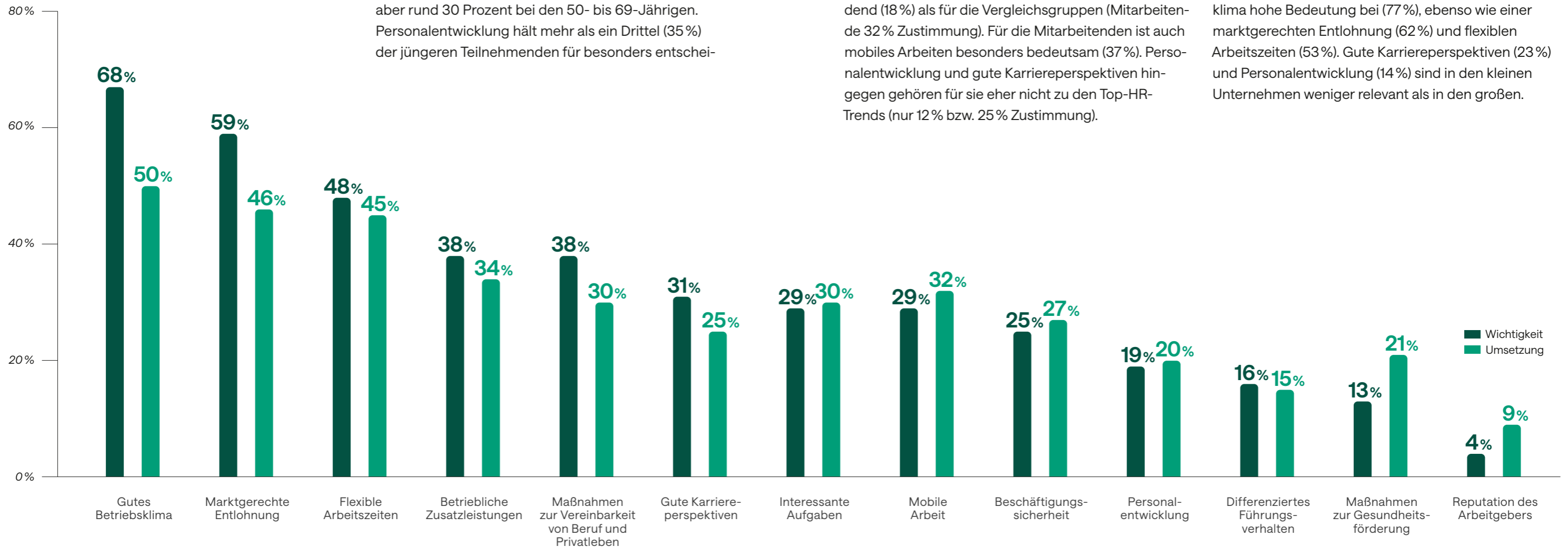
- Ja, wir stellen neue Mitarbeitende ein.
- Ja, wir planen Neueinstellungen.
- Nein, wir stellen momentan keine neuen Mitarbeiter ein und planen dies zurzeit auch nicht.

Mitarbeiterbindung

Die besten Instrumente, um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden, sind für die Befragten wie schon in den Vorjahren ein gutes Betriebsklima (68%), marktgerechte Entlohnung (59%) und flexible Arbeitszeiten (48%). Diese werden auch am häufigsten real umgesetzt. Es folgen – ebenso wie 2025 – betriebliche Zusatzleistungen und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (jeweils 38%).

Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Basis: n = 907 (alle Befragten), Mehrfachauswahl



Gutes Betriebsklima vor allem für Ältere wichtiges Instrument

Je älter die Befragten sind, desto wichtiger ist ihnen ein gutes Betriebsklima: Die Zustimmungswerte steigen von 58 Prozent bei den unter 30-Jährigen bis auf 80 Prozent bei den über 60-Jährigen. Das Gleiche gilt für die marktgerechte Entlohnung – auch sie erscheint nur gut einem Drittel (37%) der unter 30-Jährigen bedeutsam für die Mitarbeiterbindung, jedoch über der Hälfte (55%) der 30- bis 39-Jährigen und fast zwei Dritteln der darauffolgenden Alterskohorten.

Ein entsprechendes Muster zeigt sich auch bei der Beschäftigungssicherheit mit einem Zustimmungswert von nur 16 Prozent bei den unter 30-Jährigen, aber rund 30 Prozent bei den 50- bis 69-Jährigen. Personalentwicklung hält mehr als ein Drittel (35%) der jüngeren Teilnehmenden für besonders entschei-

dend, von den über 60-Jährigen stimmen hier nur 15 Prozent zu. Ein differenziertes Führungsverhalten schließlich findet mehr als ein Viertel (27%) der jüngsten Kohorte sehr bedeutsam für die Mitarbeiterbindung, aus der ältesten Kohorte bestätigt dies nur rund ein Siebtel (14%). Vergleichbare Tendenzen zeigten sich bereits im Vorjahr.

Mitarbeitende schätzen Möglichkeit zum mobilen Arbeiten

Von allen Hierarchiegruppen ist den HR-Führungskräften ein gutes Betriebsklima am wenigsten wichtig für die Mitarbeiterbindung (nur 55% Zustimmung). Auch ist für sie Beschäftigungssicherheit weniger entscheidend (18%) als für die Vergleichsgruppen (Mitarbeitende 32% Zustimmung). Für die Mitarbeitenden ist auch mobiles Arbeiten besonders bedeutsam (37%). Personalentwicklung und gute Karriereperspektiven hingegen gehören für sie eher nicht zu den Top-HR-Trends (nur 12% bzw. 25% Zustimmung).

Betriebsklima, Arbeitszeiten und Aufgaben im öffentlichen Sektor entscheidend

Wie in den Vorjahren fallen die Zustimmungswerte des öffentlichen Sektors für ein gutes Betriebsklima besonders hoch aus (72%), während der marktgerechten Entlohnung geringere Relevanz für die Mitarbeiterbindung beigemessen wird (47%). Betont werden im öffentlichen Sektor traditionell auch Instrumente wie flexible Arbeitszeiten und interessante Aufgaben.

Kleinere Betriebe betonen marktgerechte Entlohnung

Auch kleinere Betriebe messen einem guten Betriebsklima hohe Bedeutung bei (77%), ebenso wie einer marktgerechten Entlohnung (62%) und flexiblen Arbeitszeiten (53%). Gute Karriereperspektiven (23%) und Personalentwicklung (14%) sind in den kleinen Unternehmen weniger relevant als in den großen.

” Investitionen in Mitarbeitende dürfen nicht nur als Kostenfaktor, sondern als strategische Investition mit einem klaren Return on Investment verstanden werden. Eine hohe Fluktuation wirkt [...] destabilisierend auf Organisationen und gefährdet deren langfristige Leistungsfähigkeit.

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf · Evangelische Bank und Beratung „Familienbande“

Gutes Klima vor allem in kleinen Betrieben

Welche der Instrumente tatsächlich eingesetzt werden, um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden, unterscheidet sich ebenfalls bei einigen Gruppen. In kleineren Unternehmen (bis 499 Beschäftigte) setzt man häufiger auf ein gutes Betriebsklima (57%).

Dafür locken hier deutlich seltener betriebliche Zusatzleistungen (28%), gute Karriereperspektiven (17%) oder Personalentwicklungsmaßnahmen (13%). Die Reputation des Unternehmens hat lediglich in großen Organisationen ab 5.000 Beschäftigten eine nennenswerte Bedeutung (22%).

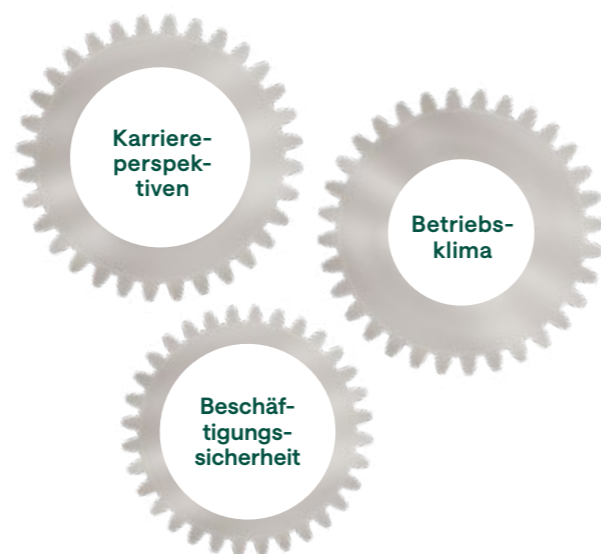
Öffentlicher Sektor punktet mit sicheren Arbeitsplätzen

Befragte aus dem öffentlichen Sektor geben häufiger Beschäftigungssicherheit als Bindungsinstrument an (39%) als ihre Kolleginnen und Kollegen aus der Industrie und dem Dienstleistungsbereich, jedoch etwas seltener eine marktgerechte Entlohnung (39%). Insgesamt haben sich die Unterschiede nach Sektoren im Vergleich zu den Vorjahren etwas verringert.

Vor allem Ältere schätzen gutes Klima in ihrem Betrieb

60 Prozent der über 60-Jährigen empfinden das gute Betriebsklima in ihrem Unternehmen als wichtiges Bindungsinstrument – bei den übrigen Alterskohorten ist diese Wahrnehmung deutlich schwächer ausgeprägt. Außerdem sehen die älteren Befragten am ehesten eine marktgerechte Entlohnung als gegeben an (56%).

Auch interessante Aufgaben und Beschäftigungssicherheit nehmen mit steigendem Alter zu, die unter 30-Jährigen berichten davon hingegen nur zu je 18 Prozent. Dafür sehen die Jüngeren stärker gute Karriereperspektiven (35%), Personalentwicklung (31%) und ein differenziertes Führungsverhalten (25%) umgesetzt.



Unterschiedliche Wahrnehmung je nach Hierarchiestufe

Nach Ansicht von fast zwei Dritteln (61%) der Unternehmensleitenden trägt das gute Betriebsklima in ihrem Unternehmen zur Mitarbeiterbindung bei. Diese Einschätzung teilt allerdings nur knapp die Hälfte der Befragten auf den übrigen Hierarchieleveln.

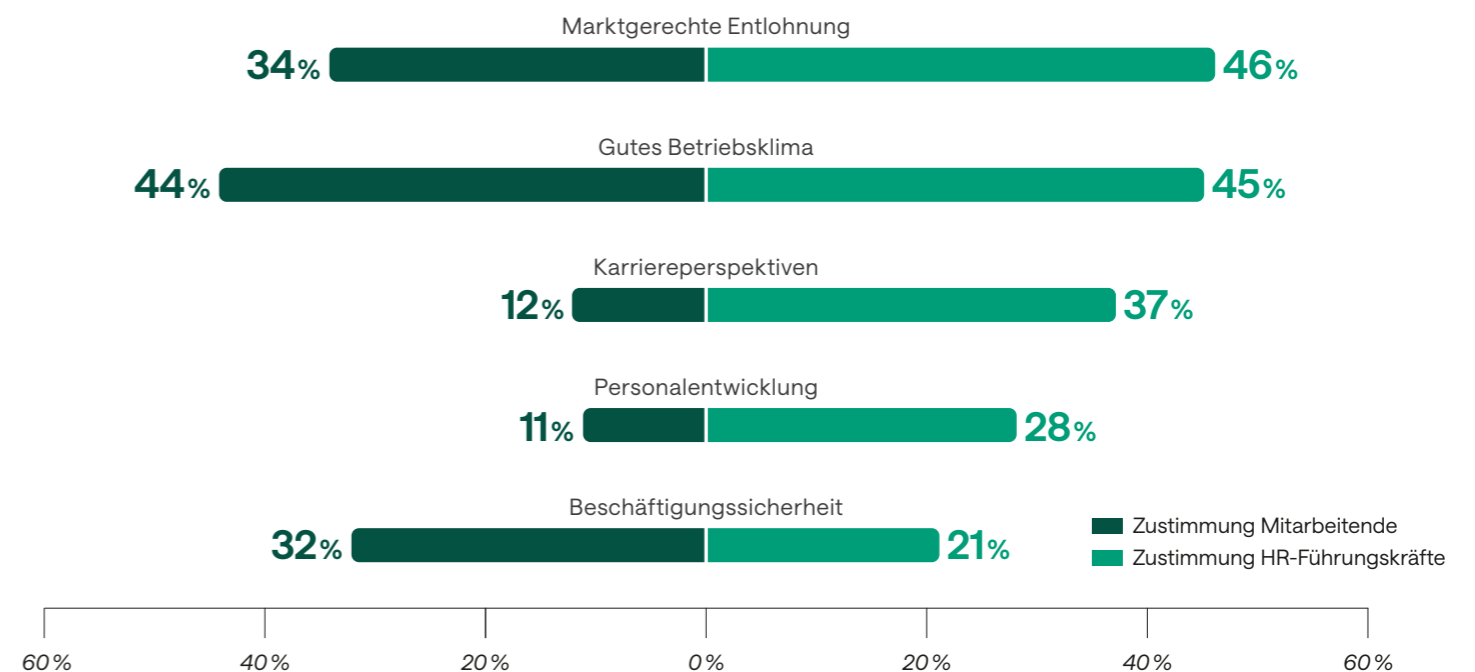
Betriebliche Zusatzleistungen werden laut 43 Prozent der HR-Führungskräfte zur Mitarbeiterbindung eingesetzt, alle anderen Cluster nennen hier deutlich geringere Werte.

Bezüglich der marktgerechten Entlohnung scheiden sich ebenfalls die Geister: Nur ein Drittel der Mitarbeitenden stimmt hier zu, deutlich weniger als in den Vergleichsgruppen. Auch die Umsetzung von Karriereperspektiven (12% Zustimmung) und Personalentwicklungsmaßnahmen (11% Zustimmung) bewerten die Mitarbeitenden deutlich kritischer als etwa die HR-Führungskräfte (37% bzw. 28% Zustimmung).

Ein auf die Person und Situation angepasstes Führungsverhalten erleben nur acht Prozent der Mitarbeitenden. Dagegen empfindet ein Drittel (32%) aus dieser Befragtengruppe die eigene Beschäftigung als sicher, während dies nur ein Fünftel der Unternehmensleitenden so sieht.

Umgesetzte Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Basis: n = 907 (alle Befragten); Auswahl einzelner Aspekte



Unser Fazit

Leistung ist ein konzertiertes Unterfangen

Um das Leistungspotenzial von Mitarbeitenden auszus schöpfen und zu fördern, bedarf es eines Zusammenspiels von verschiedenen Elementen auf unterschiedlichen Ebenen. Gefragt sind sowohl passende gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Bildung) als auch organisationsbezogene Maßnahmen (Betriebsklima) und nicht zuletzt eine gute Führungskraft auf der direkten Teamebene.

Leistung kreativ belohnen

Die Mehrheit der befragten Unternehmen honoriert Leistung: entweder auf immaterielle Art durch Lob und Anerkennung oder durch materielle/finanzielle Anreizsysteme. Anerkannt zu werden, bewegt Mitarbeitende dazu, gute Arbeit zu leisten.

Auf der materiellen Ebene wäre dabei zu überlegen, im Sinne der Kooperation nicht individuelle Leistung, sondern die des Teams zu belohnen. Denn in der Regel verbirgt sich hinter Leistung gutes Teamwork. Zudem sollten Organisationen für Führungskräfte kreative Spielräume mit den entsprechenden finanziellen Mitteln eröffnen, um Leistung adäquat zu entlohnen, statt auf bürokratische Regeln zu pochen.

Unterschiedliche Wahrnehmungen bedürfen offener Kommunikation

Unser HR-Report 2026 zeigt bei einigen Punkten auf, wie unterschiedlich das Top-Management und die Führungskräfte auf der einen und die Mitarbeitenden auf der anderen Seite auf einzelne Aspekte von Leistung blicken.

Auch wenn klar ist, dass die Blickwinkel je nach Hierarchieebene andere sind, überraschen an einigen Stellen doch gravierende Diskrepanzen. Eine offene und transparente Kommunikation, die auf Verständigung setzt und Brücken baut, sorgt dafür, dass die Kluft nicht größer wird und sich negativ auf die Leistung der Mitarbeitenden auswirkt.

Klischees zur jungen Generation nicht bestätigt

Obwohl alle Befragten angeben, dass ein verändertes Leistungsverständnis von jungen Menschen die Leistungsbereitschaft in ihrem Unternehmen verringere, belegen die Daten dies im Detail nicht.

In vielen Punkten gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Altersgruppen. In Summe bestätigen die Ergebnisse daher nicht die Klischees, mit denen Jüngere in Sachen Leistung konfrontiert werden.

Gesellschaftlicher Diskurs über Leistung muss deren Ambivalenz einbeziehen

Die Gesellschaft bewertet Leistung laut den Befragten ambivalent. Auf der einen Seite gilt sie als legitime Grundlage für Entlohnung und als Identifikationsquelle. Gleichgewichtig stehen diesen positiven Aspekten ein übermäßiger Leistungsdruck und hohe Erwartungen an das ständige Erbringen von Leistung gegenüber.

Diskurse in Bezug auf Leistung sollten diese beiden Seiten berücksichtigen, eindimensionale Aussagen gehen an der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Leistung vorbei.





Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

- HR-Report 2011: [Mitarbeitergewinnung](#)
- HR-Report 2012/13: [Mitarbeiterbindung](#)
- HR-Report 2013/14: [Frauenförderung](#)
- HR-Report 2014/15: [Führung](#)
- HR-Report 2015/16: [Unternehmenskultur](#)
- HR-Report 2017: [Kompetenzen für eine digitale Welt](#)
- HR-Report 2018: [Agile Organisation auf dem Prüfstand](#)
- HR-Report 2019: [Beschäftigungseffekte der Digitalisierung](#)
- HR-Report 2020: [Lebenslanges Lernen](#)
- HR-Report 2021: [New Work](#)
- HR-Report 2022: [Organisationen unter Druck](#)
- HR-Report 2023: [Mitarbeiterbindung](#)
- HR-Report 2024: [Künstliche Intelligenz](#)
- HR-Report 2025: [Fit für die Arbeit der Zukunft?](#)

Die bisherigen Ergebnisse sind unter hays.de/hr-report sowie unter www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen veröffentlicht.



Hays

Glücksteinallee 67
68163 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG

Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH

Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.at/standorte

© Copyright Hays plc, 2026. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.