



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Dezember 2023 · 35. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

6 | 2023

Schwerpunkt: Performance Feedback – Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

SCHWERPUNKT

PERFORMANCE FEEDBACK

Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

Peer-Feedbacksysteme in der Unternehmenspraxis
Eine empirische Analyse von Einsatz und Nutzen

Performance Feedback mit digitalen Instrumenten
Ein Überblick über aktuelle Entwicklungen mit evidenzbasierter Einordnung

Objectives and Key Results für ein agiles Performance Management
Funktionsweise und Qualifikationsbereiche für eine erfolgreiche Einführung

CONTROLLING 6 | 2023

Performance Feedback – Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

Liebe Leserinnen und Leser,

Performance Feedback gilt als wesentliches Element des Performance Managements und trägt maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. Ziel ist es, Mitarbeitende über vergangene Leistungen zu informieren und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Somit kommt dem Performance Feedback eine Motivations- und Lernfunktion zu, die zu einer Performancesteigerung der Mitarbeitenden führen soll. Im Zuge dessen hat das Controlling die Aufgabe, Feedbackprozesse zu steuern und etwaige Performanceverbesserungen zu überwachen. Der Fokus der Unternehmenspraxis liegt daher auf der Entwicklung und Implementierung von neuen Performance Feedback Instrumenten, welche dazu beitragen, Feedback möglichst effektiv und wirksam zu gestalten.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung von Feedbacksystemen findet sich in der unternehmerischen Praxis eine große Bandbreite, die sich in Bezug auf wesentliche Designelemente unterscheidet. Ein entscheidender Faktor ist beispielsweise die Quelle des Feedbacks. Neben dem klassischen Feedback von Vorgesetzten haben sich mittlerweile Systeme etabliert, welche auf (teilweise anonymem) Feedback von anderen Personengruppen basieren. Des Weiteren haben der Informationsgehalt des Feedbacks, der Feedbackzyklus sowie die Art der Darstellungen einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität. Aufgrund des zunehmend dynamischen und digitalisierten Unternehmensumfelds, kommt digitalen Feedbackmethoden ebenfalls eine größere Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und der Vielfältigkeit der Instrumente ergeben sich neue Herausforderungen für das Controlling.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe liegt daher auf der Frage, wie Performance Feedback Systeme beispielsweise mit Hilfe neuer Technologien gestaltet werden können, um Feedback zu verbessern und zu einer Performancesteigerung beizutragen. Im ersten Beitrag beleuchten *Thorsten Knauer, Svenja Marsula* und *Jasmin Roth* den Einsatz und Nutzen von Peer Feedback Systemen in der Unternehmenspraxis. Die durchgeführte empirische Studie zeigt, dass die praktische Ausgestaltung und Implementierung dieser Feedbacksysteme stark variiert, Peer Feedback jedoch von den Beschäftigten als vorteilhaft eingeschätzt wird und leistungssteigernde Effekte erzielen kann. *Jennifer Kunz* identifiziert Voraussetzungen für motivations- und lernförderndes Feedback in dynamischen Unternehmensumfeldern. Es werden Lösungsansätze basierend auf aktuellen Erkenntnissen und wissenschaftlichen Theorien entwickelt. Da Feedback in Zeiten von Agilität zunehmend an Bedeutung gewinnt, geben *Isabelle Plank, Michael Wendt* und *Simon Werther* einen Überblick über die aktuelle Entwicklung des Einsatzes digitaler Feedbackinstrumente. Sie zeigen, dass ein Mix verschiedener digitaler Instrumente sowie Partizipation und aktive Mitgestaltung von Folgeprozessen die Wirksamkeit des Feedbacks steigern können. *Vincent Reckermann* und *Anja Schwering* untersuchen den Zusammenhang von relativen Leistungsinformationen und Mitarbeiterperformance. Auswirkungen unterschiedlicher Gestaltungsoptionen werden aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive diskutiert. Den Schwerpunkt abschließend gehen *Clara Herkenrath* und *Laura Vetter* auf Objectives und Key Results für ein agiles Performance Management ein. Sie analysieren Funktionsweisen und Qualifikationsbereiche für eine erfolgreiche Einführung der agilen Managementmethode.

Der allgemeine Teil beginnt mit einem Beitrag von *Sabine Joeris* und *Peter Rötzel*, welche empirische Ergebnisse aus der Green Controlling Studie des Internationalen Controller Vereins vorstellen. *Benjamin Löhr* und *Marcus Fuchs* unterbreiten Gestaltungsvorschläge zur strategischen Erfassung und systematischen Bewertung von Lieferkettenrisiken. *Navid Azarafroz, Nils Balke, Kristin Fechner* und *Felicia Sternfeld* beleuchten Planungsprozesse in Museen und entwickeln eine treiberbasierte Planung im Europäischen Hansemuseum in Lübeck.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen wir mit der Frau *Emese Weissenbacher*, Executive Vice President und Chief Financial Officer bei *Mann+Hummel* und Preisträgerin der Auszeichnung „CFO des Jahres“ zum Thema Unternehmenssteuerung im Kontext von Transformation und Innovation führten.

Ich wünsche Ihnen eine informative und spannende Lektüre und ein gesundes Jahr 2024!

Herzliche Grüße

Ihr



Prof. Dr. **Thorsten Knauer** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Ruhr-Universität Bochum und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Performance Feedback: Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

Peer-Feedbacksysteme in der Unternehmenspraxis

Eine empirische Analyse von Einsatz und Nutzen

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Svenja Marsula, M. Sc., und Jasmin Roth, M. Sc.

4

Performance Feedback in der VUCA-Welt

Voraussetzungen für ein motivations- und lernförderndes Feedback in herausfordernden Umfeldern

Prof. Dr. Jennifer Kunz

13

Performance Feedback mit digitalen Instrumenten

Ein Überblick über aktuelle Entwicklungen mit evidenzbasierter Einordnung

Prof. Dr. Simon Werther, Isabelle Plank, M.Sc., und Dr. Michael Wendt

20

Relative Leistungsinformationen und Mitarbeiter-performance

Eine verhaltensorientierte Analyse von Gestaltungsoptionen

Vincent Reckermann, M. Sc., und Prof. Dr. Anja Schwering

26

Objectives and Key Results für ein agiles Performance Management

Funktionsweise und Qualifikationsbereiche für eine erfolgreiche Einführung

Laura Vetter, M. A., und Clara Herkenrath, M. Sc.

33

COMPACT

Anwendungsstand der integrierten Mittelfristplanung

Ergebnisse einer qualitativ-empirischen Untersuchung

Dr. Ivan Jurić

40

WISSEN

Trends im Nachhaltigkeitscontrolling

Empirische Ergebnisse aus der Green Controlling Studie 2022 des ICV

Prof. Dr. Peter Gordon Rötzel, LL.M. und Prof. Dr. Sabine Joeris

44

„Schwarze Schwäne“ in internationalen Lieferketten

Gestaltungsvorschläge zur strategischen Erfassung und systematischen Bewertung von Lieferkettenrisiken

Prof. Dr. Benjamin Löhr und Prof. Dr. Marcus Fuchs

53

Flexible Planung in Museen

Entwicklung einer treiberbasierten Planung im Europäischen Hansemuseum, Lübeck

Prof. Dr. Nils J. Balke, Navid Azarafroz, M.A., Dr. Felicia Sternfeld und Kristin Fechner

60

IM DIALOG

Unternehmenssteuerung von MANN+HUMMEL im Kontext von Transformation und Innovation

Prof. Dr. Thorsten Knauer und Emese Weissenbacher

70

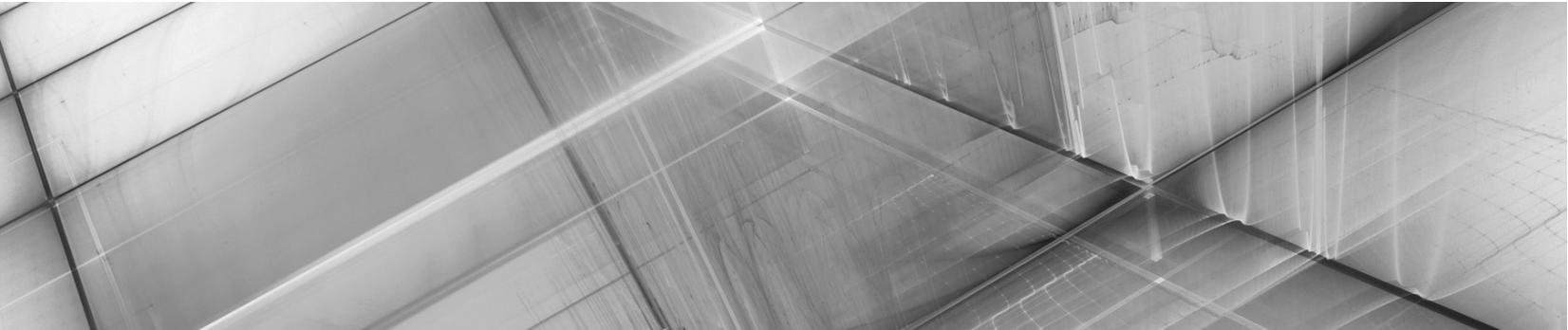
CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Planungsstufen im Innovationsmanagement

Bewertung von Softwarelösungen zur zielgerichteten Umsetzung

Tobias Göhring, B.Sc., und Dipl.-Wi.-Math. Enrico Schötz

75



LEXIKON

ETL-Prozesse im Controlling

Dr. Max Schwarz

78

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Performance Feedback/Fachbuch-Test

81

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

84

Vorschau auf Heft 1/2024 und Impressum

88

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die *Controlling* gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart