



FUNDIERTE DATEN,
FÜR KLUGE
ENTSCHEIDUNGEN

CHRO Panel – Frühling 2026

Schwerpunkt Performance Management

Personalwirtschaft

 F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA
research

Inhalt

3 **Vorwort**

4 **Statistische Angaben**

Befragungsergebnisse

6 **Personalbeschaffung**

9 **Künstliche Intelligenz in HR**

11 **Rolle der CHROs**

13 **HR-Budget**

15 **Schwerpunkt: Performance Management**

Anhang

19 **Der Fragebogen**

20 **Sie wollen Teil des Panels sein?**

20 **Impressum**

21 **Ansprechpartner**

Das CHRO Panel der Personalwirtschaft

Liebe Leserinnen, lieber Leser,

als unabhängiges Leitmedium der Personalszene wollen wir herausfinden, was CHROs bewegt, welche Trends sie im Recruiting, Employer Branding, der Vergütung und Co. verfolgen und unter welchen Rahmenbedingungen sie agieren. All das möchten wir mit unserem CHRO Panel beantworten.

Die Unternehmenswelt wird immer schneller, immer globaler und dadurch auch immer komplexer. Ein Transformationsprojekt jagt das nächste. CHROs steuern ihre HR-Abteilung und die Belegschaft durch den Dauerwandel. Bei der Entscheidung, wann man eine neue Software einführt, ob man das Arbeitszeitmodell verändern sollte und wo man eigentlich anfangen soll, stellt man sich oft die Frage „Wie machen es denn die anderen?“. Den Blick vom eigenen Unternehmen zu heben und sich mit anderen Arbeitgebern zu vergleichen, ist unerlässlich, wenn man HR am Puls der Zeit betreiben und als Arbeitgebermarke konkurrenzfähig bleiben möchte.

Das CHRO Panel zeigt Einschätzungen zu aktuellen Themen rund um modernes Personalmanagement – **ausschließlich aus Sicht der höchsten Unternehmensebene für HR**, denn sie beschäftigen sich mit der Strategie von morgen. Dafür befragen wir zweimal im Jahr CHROs, Personalchefs, Head of HRs, Personalleiterinnen und -vorstände, VPs People & Culture und all jene, die oberste HR-Entscheider in ihrem Unternehmen sind.

Wie schon im Herbst 2025 haben wir in der Befragungsrunde Frühling 2026 nach dem Personalbedarf, dem KI-Einsatz in den Personalabteilungen, der Rolle der CHROs und dem HR-Budget gefragt. Wechselnder Befragungsschwerpunkt war dieses Mal das Performance Management.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

Beste Grüße

Gesine Wagner

Chefin vom Dienst Online der Personalwirtschaft-Redaktion

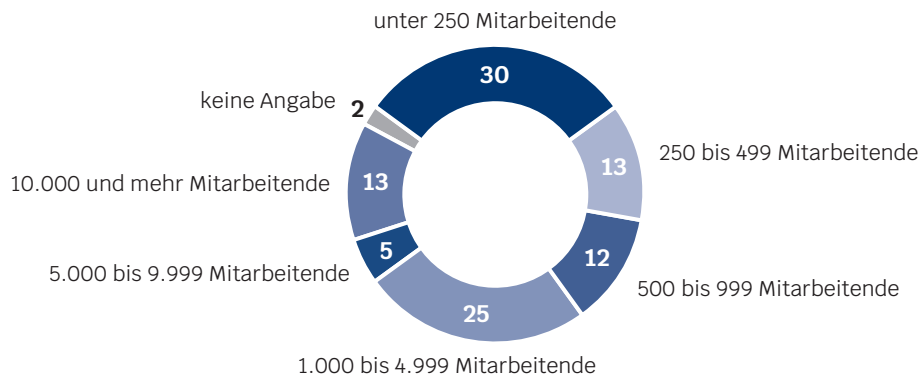


CHRO Panel Frühling 2026

An der zweiten Befragungsrunde des CHRO Panels der Personalwirtschaft nahmen 60 CHROs beziehungsweise höchste Personalleitungen mit anderen Jobtiteln teil. Die Online-Befragung lief vom 31. März bis zum 27. April 2026. Zur Einordnung der Ergebnisse fand am 30. April 2026 ein Redaktionsgespräch mit acht CHROs statt. Aus diesem Gespräch wird in dieser Studie an mehreren Stellen zitiert.

Die folgenden Grafiken beschreiben die Verteilung der Befragten nach Mitarbeiterzahl ihres Unternehmens, jährlichem Umsatz, Branche und Bundesland. 55 Prozent sind in Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden beschäftigt, 43 Prozent in solchen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden. 53 Prozent der Unternehmen machen jährliche Umsätze von weniger als 500 Millionen Euro, bei 37 Prozent liegen die Umsätze über dieser Schwelle. Insgesamt nahmen Teilnehmer aus zwölf Branchen und zehn Bundesländern teil.

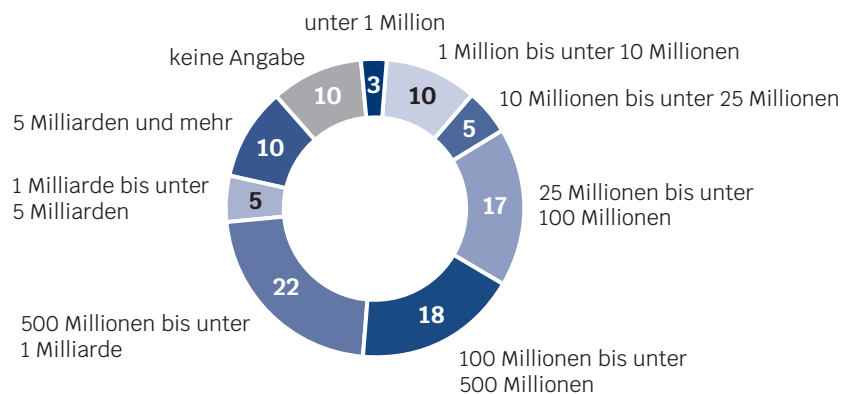
Mitarbeiterzahl



in Prozent der Befragten; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Jährlicher Umsatz



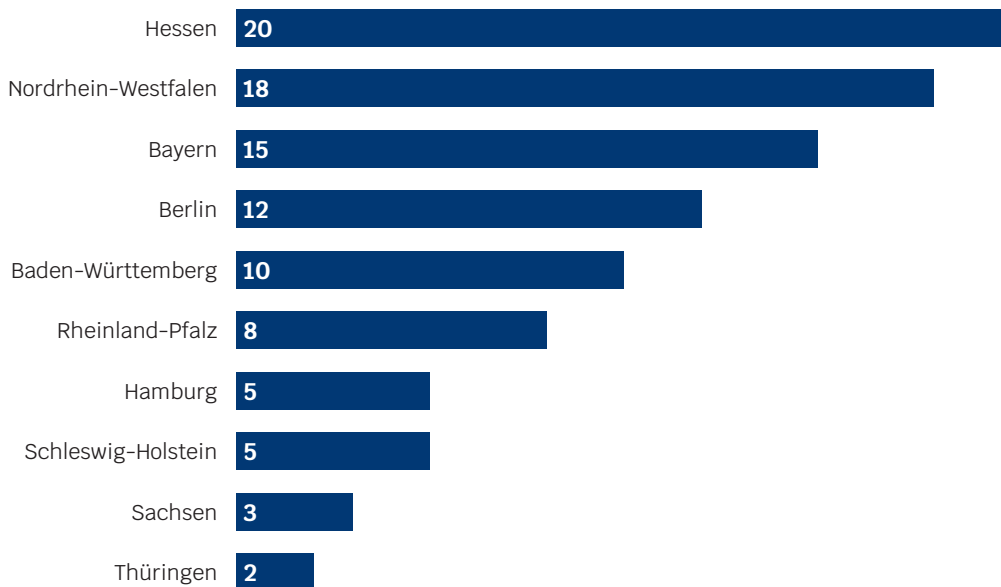
in Prozent der Befragten; in Euro; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Branche

in Prozent der Befragten; n = 60; ohne „keine Angabe“ (2 %)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Bundesland

in Prozent der Befragten; n = 60; restliche Bundesländer 0 %; ohne „keine Angabe“ (2 %)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Personalbeschaffung

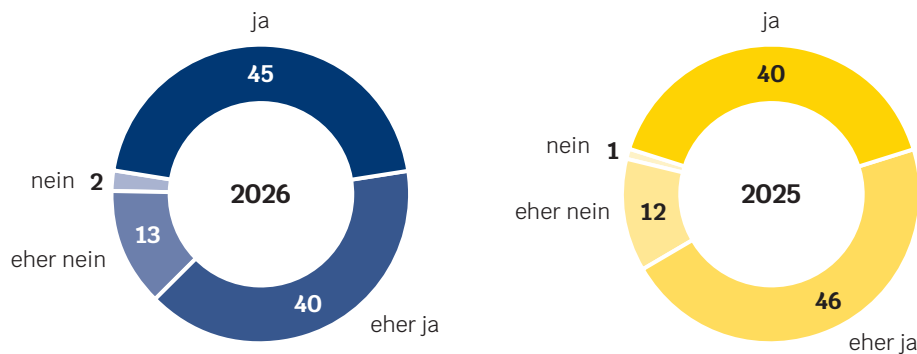
Die meisten CHROs können ihren aktuellen Personalbedarf decken – doch hinter der entspannten Lage verbergen sich strukturelle Verschiebungen im Recruiting. Die geografische Lage des Unternehmens wird zum wachsenden Hindernis.

CHROs kommen weiterhin gut an neues Personal – vorerst

Den aktuellen Personalbedarf können die meisten befragten CHROs gut decken: 85 Prozent wählten „ja“ oder „eher ja“ – nahezu dasselbe Bild wie im Herbst 2025, wo 87 Prozent zustimmten, ein Rückgang um lediglich 2 Prozentpunkte. Das ist auch insofern wenig überraschend, als viele Unternehmen derzeit eher Personal abbauen als aufbauen – und damit schlicht weniger einstellen.

Die Personalfindung ist selten ein Problem

Können Sie den Personalbedarf in Ihrem Unternehmen aktuell decken?

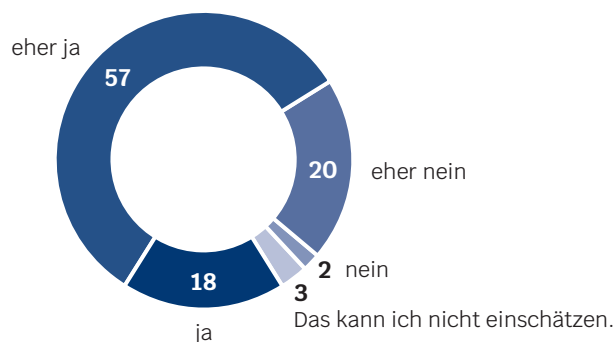


in Prozent der Befragten; n = 60 (2026) bzw. 82 (2025)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Die Befragten blicken optimistisch in die Zukunft

Glauben Sie, den Personalbedarf in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren decken zu können?



in Prozent der Befragten; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Der Blick auf die nächsten fünf Jahre zeigt eine ähnliche Gelassenheit wie im Herbst 2025: 75 Prozent der Befragten gehen davon aus, den Bedarf künftig decken zu können – 18 Prozent davon mit voller Überzeugung, 57 Prozent stimmen eher zu. 20 Prozent sagen „eher nein“, 2 Prozent „nein“, weitere 3 Prozent können es noch nicht einschätzen. Damit bleibt die leichte Unsicherheit gegenüber der Zukunft bestehen.

75%
gehen davon aus,
den Personal-
bedarf zukünftig
decken zu können.

Qualifikation schlägt Quantität – und die Lage wird wichtiger

Gefragt wurde auch, was das Recruiting beziehungsweise konkret das Einstellen von Personal erschwert. Die Antworten haben sich gegenüber dem Herbst deutlich verschoben. Standen im Herbst 2025 noch die Faktoren „zu wenige Fachkräfte“ (48 Prozent) und „unzureichende Qualifikationen“ (49 Prozent) nahezu gleichauf an der Spitze, ist das Bild nun eindeutiger: Unzureichende Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber nennen jetzt 45 Prozent als erschwerenden Faktor – der Mangel an Fachkräften fällt mit 32 Prozent auf Platz vier zurück. Das quantitative Problem tritt also in den Hintergrund, das qualitative bleibt.

Auffällig ist der starke Anstieg bei der geografischen Lage des Unternehmens: Im Herbst 2025 nannten 28 Prozent diesen Faktor, jetzt sind es 37 Prozent – ein Anstieg um 9 Prozentpunkte. Sebastian Mohr, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor der Autobahn GmbH des Bundes, bestätigte diese Beobachtung aus eigener Erfahrung: Bewerberinnen und Bewerber seien immer weniger bereit, für eine Stelle umzuziehen. „Es gibt mittlerweile Bewerberinnen und Bewerber, die sagen: Ich komme aus Neumarkt in der Oberpfalz und

Der Mangel an Fachkräften hat an Bedeutung verloren

Welche Faktoren machen es Ihnen besonders schwer, geeignete Mitarbeitende zu finden und einzustellen?



Bis zu drei Nennungen möglich; in Prozent der Befragten; n = 60 (2026) bzw. 82 (2025); weitere Antwortoptionen 2026: „Sonstiges“ (13 %), „weiß nicht/keine Angabe“ (7 %)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

50 Kilometer drum herum will ich meine Arbeit haben", sagte er. Für seinen Arbeitgeber mit Standorten deutschlandweit sei das nicht so schlimm, denn wer bundesweit präsent sei, könne genau darauf reagieren. Für Unternehmen mit einem einzigen Standort verschärfe sich das Problem jedoch erheblich.

Auch die unzureichenden Deutschkenntnisse von Bewerberinnen und Bewerbern wurden häufiger genannt als noch im Herbst – ein Anstieg von 14 auf 20 Prozent. Dagegen spielen Ghosting (von 9 auf 3 Prozent) und ein zu geringes Recruitingbudget (von 10 auf 2 Prozent) als Hindernisse kaum noch eine Rolle. Unterschiedliche Gehaltsvorstellungen bleiben mit 42 Prozent ein stabiler Faktor auf Platz zwei.

Ausbildung und Jobs driften auseinander

Ein recht großer Anteil (13 Prozent) nutzte das Feld „Sonstiges“, um weitere Erschwernisse im Recruiting anzugeben. Es zeigt sich bei der Auswertung ein Thema, das auch im nachgelagerten Redaktionsgespräch breiten Raum einnahm: die wachsende Diskrepanz zwischen dem, was in Ausbildungen und Studiengängen vermittelt wird, und dem, was Unternehmen tatsächlich brauchen. „Die Entwicklung der Jobs ist schneller als die Adaption der Ausbildung an die neuen Herausforderungen", lautete eine der Freitextantworten.

Anke Rohn-Maas, CHRO der Hotelkette Leonardo Hotels Central Europe, erkennt darin ein strukturelles Problem, das bis in die IHK-Ausbildungen hineinreicht: Das Berufsbild der Hotelfachfrau und des Hotelfachmanns sei heute so weit von der Realität eines operativen Hotelbetriebs entfernt, dass das Unternehmen die Ausbildung in dieser Form für den operativen Hotelbetrieb zunehmend infrage stelle.

Dass Qualifikationen auf Seiten der Bewerber und Bewerberinnen fehlen, trifft laut Rohn-Maas allerdings nicht nur in fachlicher Hinsicht zu: „Wir erleben fachlich sehr gut ausgebildete Personen, aber die Persönlichkeitsbildung wird immer schlechter.“ Es fange mit Basiserziehung an bis hin zur Kompetenz, im Team zu arbeiten.

Svenja Dimke, Senior Vice President People der Bauer Media Group, fügte eine weitere Dimension hinzu: Das Recruiting sei für ihr Unternehmen grundsätzlich schwer planbar geworden – nicht nur wegen der Qualifikationsfrage, sondern wegen der Unvorhersehbarkeit und zunehmenden Dynamik des Arbeitsmarktes: „Die Volatilität im Markt können wir nicht beeinflussen. Worauf wir aber Einfluss haben ist, wie flexibel wir auf die Marktgegebenheiten reagieren und wie wir intern die richtigen Strukturen aufbauen, um den Bedarf aktiv steuern zu können.“

»Wir erleben fachlich sehr gut ausgebildete Personen, aber die Persönlichkeitsbildung wird immer schlechter.«

Anke Rohn-Maas
CHRO von Leonardo Hotels
Central Europe

Künstliche Intelligenz in HR

Der Anteil KI-gestützter Tätigkeiten in HR ist spürbar gestiegen, vor allem in Kommunikation, Administration und Mitarbeiterbefragungen. Doch beim Recruiting bleibt die Skepsis groß: Ob KI wirklich den richtigen Menschen für den richtigen Job findet, bezweifeln viele CHROs.

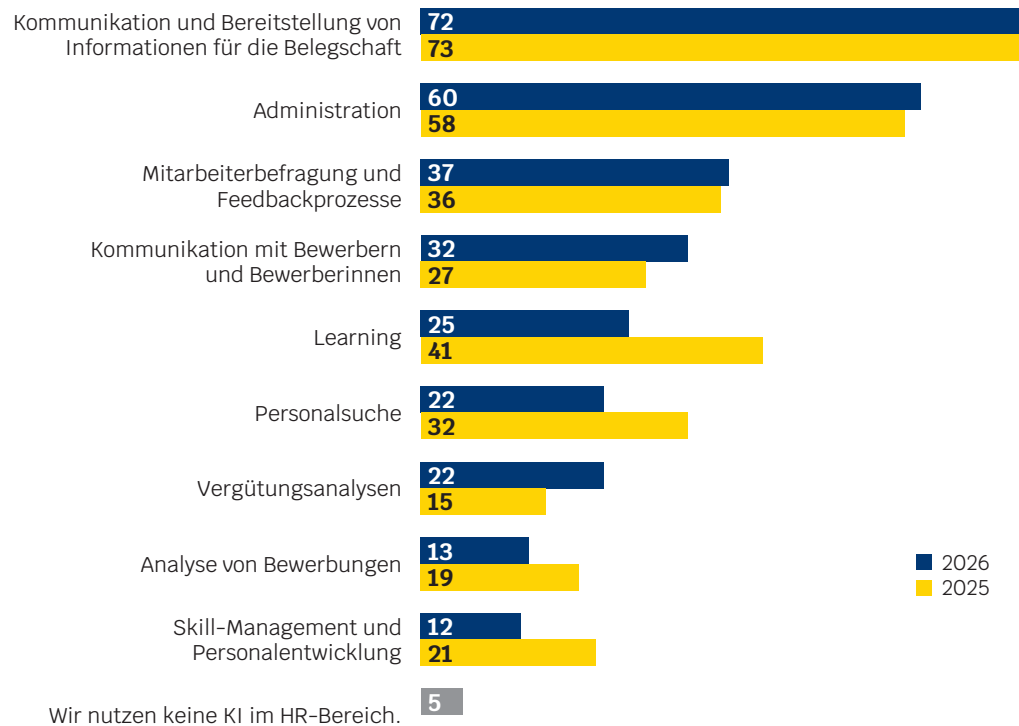
KI-Einsatz steigt – die Spannweite wächst

Bei wie viel Prozent ihrer HR-Tätigkeiten KI zum Einsatz kommt, war die nächste Frage. Der Mittelwert liegt den Ergebnissen zufolge bei 22,8 Prozent, der Median bei 20 Prozent. Im Herbst 2025 lagen diese Werte noch bei 20,2 Prozent (Mittelwert) und 15 Prozent (Median). Beide Kennwerte sind also gestiegen – der Median sogar um 5 Prozentpunkte.

Wo KI den größten Mehrwert entfaltet, hat sich in einem Bereich deutlich verändert: Learning fiel von 41 auf 25 Prozent zurück. Stattdessen sind es weiterhin die Kommunikation und Bereitstellung von Informationen für die Belegschaft (72 Prozent) und die Administration (60 Prozent), die oben stehen. Neu auf Platz drei: Mitarbeiterbefragung und Feedbackprozesse (37 Prozent). Zugelegt haben auch die Vergütungsanalysen: Im Herbst sahen

Beim Learning verliert Künstliche Intelligenz an Bedeutung

In welchem HR-Bereich in Ihrem Unternehmen entfaltet KI jetzt schon einen Mehrwert?



Mehrfachnennungen möglich; in Prozent der Befragten; n = 60 (2026) bzw. 73 (2025); ohne „Sonstiges“ (2026: 7 %)
Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

15 Prozent dort einen Mehrwert, jetzt sind es 22 Prozent. Nur 5 Prozent gaben an, im HR-Bereich gar keine KI einzusetzen.

Dass KI vor allem dort zum Einsatz kommt, wo es nicht direkt um sensible Personaldaten oder unmittelbare Personalentscheidungen geht, ergibt sich aus diesen Zahlen fast zwangsläufig – und deckt sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen des EU AI Acts, unter dem die meisten HR-Tech-Lösungen entweder als Hochrisiko-KI einzustufen sind oder deren Einsatz sogar verboten wird.

Zurückhaltung beim Einsatz im Recruiting

Für eine lebhafte Debatte sorgte im Redaktionsgespräch, dass KI in der Personalsuche (22 Prozent) und der Analyse von Bewerbungen (13 Prozent) vergleichsweise wenig Mehrwert entfalte. Anke Rohn-Maas zeigte sich skeptisch gegenüber dem Einsatz von KI zur automatisierten Bewerberauswahl: „Diese Idee, ich sage dem System, was ich suche, und das System analysiert dann die Bewerbungen und erzielt ein Match – das funktioniert meines Erachtens überhaupt nicht.“ Es fehle schlicht die Klarheit darüber, wen man suche. Manchmal entstehe der beste Match gerade dann, wenn jemand auftauche, der auf keine der offenen Stellen passe – und man eine neue Rolle für ihn oder sie baue. Das könne keine KI.

Norbert Janzen, Konzern-Personalleiter der Funke Mediengruppe, positionierte sich differenziert: Sein Recruiting-Team habe er sukzessive auf Direct Search umgestellt und arbeite verstärkt datenbasiert sowie mit gezieltem KI-Einsatz, um Kandidatinnen und Kandidaten in spezifischen Netzwerken zu identifizieren. Auf diese Weise gelinge es, relevante Zielgruppen bereits anzusprechen, bevor diese selbst aktiv in einen Bewerbungsprozess eintreten.

Anke Rohn-Maas fand es grundsätzlich beruhigend, dass der KI-Einsatz in HR nicht enorm viel schneller gewachsen sei. Es spreche für eine gewisse Vorsicht im Umgang mit Personaldaten – und dafür, dass HR sich nicht vorschnell auf den Hype aufspringe. „Nicht umsonst versuchen wir von dem Begriff Human Resources wegzukommen und sprechen stattdessen von ‚People Management‘ – um nicht so technisch zu sein, und den Menschen zu sehen“, sagte sie.



© Leonardo Hotels Central Europe

»Diese Idee, ich sage dem System, was ich suche, und das System analysiert dann die Bewerbungen und erzielt ein Match – das funktioniert meines Erachtens überhaupt nicht.«

Anke Rohn-Maas
CHRO von Leonardo Hotels
Central Europe

Rolle der CHROs

Immer mehr Geschäftsführungen erkennen den strategischen Wert von HR – und CHROs, die Teil der Geschäftsführung sind, gestalten Unternehmensstrategie heute deutlich stärker mit als noch vor einem Jahr. Doch die Daten zeigen auch: Wer nicht am Führungstisch sitzt, hat nach wie vor deutlich weniger Einfluss.

Exakt 50 Prozent der Befragten gaben an, als Personalleitung Teil der Geschäftsführung oder des Vorstands zu sein – 48 Prozent verneinten das. Diese beiden Gruppen wurden gebeten, Aussagen zur Rolle ihrer Funktion zu bewerten.

Strategische Einbindung: Geschäftsführungsebene mit klarem Vorteil

Bei der Aussage „Ich werde von Anfang an in unternehmensstrategische Entscheidungen miteinbezogen“ zeigt sich der bekannte Effekt: CHROs auf der Geschäftsführungsebene stimmen dieser These mit 70 Prozent voll zu, gegenüber nur 21 Prozent derjenigen unterhalb der Geschäftsführung. Im Herbst 2025 lag die volle Zustimmung bei den Geschäftsführungsmitgliedern noch bei 59 Prozent – ein Anstieg um 11 Prozentpunkte.

Strategiegestaltung: Eine Überraschung weniger

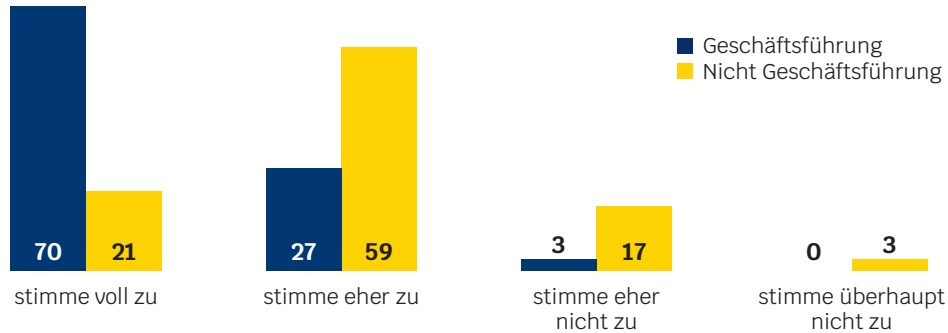
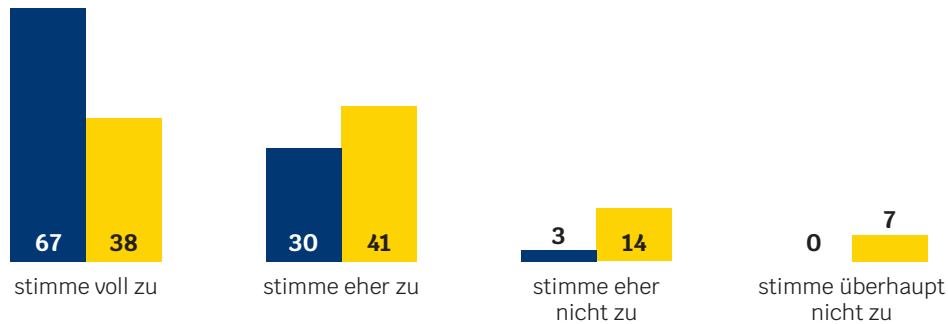
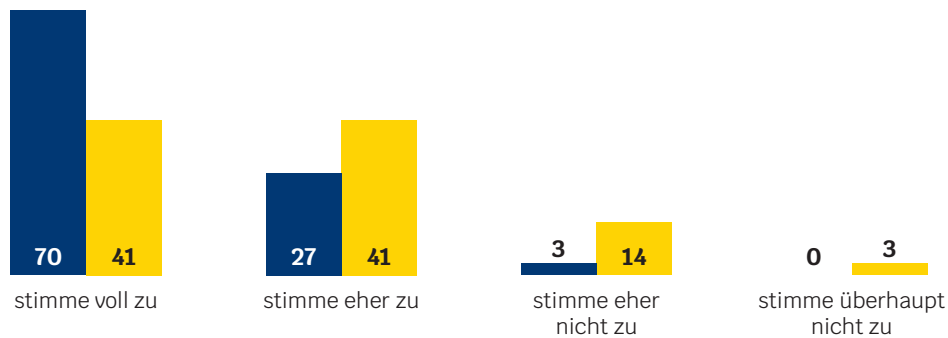
Der Aussage „Ich setze nicht nur Strategien der Geschäftsführung um, sondern kann sie mitgestalten“ stimmen insgesamt 88 Prozent voll oder eher zu. Auf der Geschäftsführungsebene sind es sogar 97 Prozent – nur 3 Prozent stimmen eher nicht zu. Im Herbst 2025 waren es noch 13 Prozent der Geschäftsführungsmitglieder, die dieser Aussage eher nicht zustimmten, obwohl sie selbst in der Geschäftsführung saßen. Diese Diskrepanz hat sich also weitgehend aufgelöst. Bei den CHROs unterhalb der Geschäftsführung stimmen 79 Prozent zu, 21 Prozent eher oder gar nicht.

Die Geschäftsführung versteht HR – und das zunehmend

Die Aussage „Die Geschäftsführung versteht die strategische Bedeutung von HR“ erhält die stärkste Bewegung: 55 Prozent aller Befragten stimmen ihr jetzt voll zu – im Herbst 2025 waren es bei den Geschäftsführungsmitgliedern noch 50 Prozent. Auf der Geschäftsführungsebene liegt die volle Zustimmung zudem jetzt bei 70 Prozent; unterhalb stimmen 41 Prozent voll und weitere 41 Prozent eher zu.

Große Unterschiede abhängig von der Einbettung ins Unternehmen

in Prozent der Befragten; n = 30 (Geschäftsführung) bzw. 29 (Nicht Geschäftsführung)

Ich werde von Anfang an in unternehmensstrategische Entscheidungen miteinbezogen (von der Geschäftsführung oder als Teil der Geschäftsführung).**Ich setze nicht nur Strategien der Geschäftsführung um, sondern kann sie mitgestalten.****Die Geschäftsführung versteht die strategische Bedeutung von HR.**

in Prozent der Befragten; n = 30 (Geschäftsführung) bzw. 29 (Nicht Geschäftsführung)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

HR-Budget

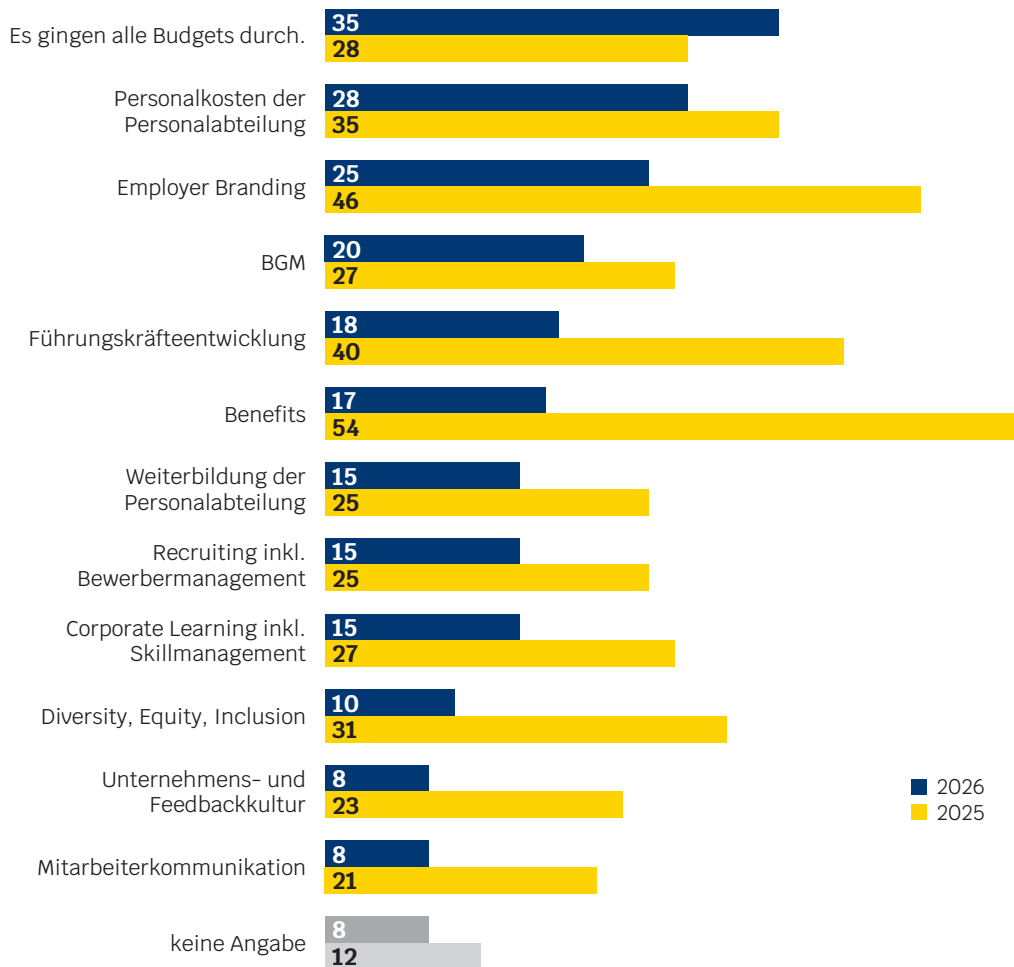
Das HR-Budget ist im Durchschnitt gestiegen – doch bei 65 Prozent der CHROs wurden Teile davon nicht in der gewünschten Höhe genehmigt. Erstmals stehen die Eigenkosten der HR-Abteilung selbst ganz oben auf der Streichliste.

Mehr Budget – aber auch mehr, das nicht durchgeht

Im Mittel steht den befragten CHROs für das Jahr 2026 ein HR-Budget von 9,1 Prozent am Gesamtumsatz zur Verfügung (Median: 4,5 Prozent). Das ist ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Herbst 2025, wo der Mittelwert bei 6,5 Prozent und der Median bei 3 Prozent lag. Die Spannweite reicht von 1 bis 30 Prozent. Dieser positive Gesamttrend täuscht jedoch über

Die Personalkosten gehen häufig nicht durch

In welchem HR-Bereich gingen Budgets für 2026 nicht oder nicht in der gewünschten Höhe durch?



Mehrfachnennungen möglich; in Prozent der Befragten; n = 60 (2026) bzw. 82 (2025)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

eine ernüchternde Realität hinweg: 35 Prozent der Befragten geben an, dass alle Budgets durchgingen. Bei den übrigen 65 Prozent wurden Teile des HR-Budgets nicht in der gewünschten Höhe genehmigt.

Die Streichposten haben sich verschoben

Was gestrichen wurde, sieht 2026 anders aus als im Herbst 2025. Damals waren Benefits der größte Streichposten (54 Prozent), gefolgt von Employer Branding (46 Prozent) und Führungskräfteentwicklung (40 Prozent). Jetzt führen die Personalkosten der Personalabteilung selbst die Liste an (28 Prozent), gefolgt von Employer Branding (25 Prozent) und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (20 Prozent). Benefits fallen auf 17 Prozent zurück, die Führungskräfteentwicklung auf 18 Prozent. Dass nun die HR-Eigenkosten oben stehen, ist ein neues Signal.

Schwerpunkt: Performance Management

CHROs sehen fehlende Tools, Überlastung sowie unklare Ziele als größte Bremsen für die Performance des Unternehmens. Doch der stärkste Hebel für mehr Leistung ist weder Technik noch Geld: 67 Prozent setzen auf Wertschätzung.

„Befriedigend“ – das Urteil der CHROs über sich selbst

Das Performance Management im eigenen Unternehmen bewerten die befragten CHROs mit einer durchschnittlichen Schulnote von 3,2, also einer 3 minus. Besorgniserregend: 32 Prozent vergeben eine 4 oder schlechter, 2 Prozent sogar eine 6. 10 Prozent der Befragten geben an, kein Performance Management zu haben.

Viele bewerten ihr Performance Management kritisch

Wie bewerten Sie das Performance Management in Ihrem Unternehmen?



■ 1 (sehr gut) ■ 2 (gut) ■ 3 (befriedigend) ■ 4 (ausreichend) ■ 5 (mangelhaft)
 ■ 6 (ungenügend) ■ Wir haben kein Performance Management. ■ weiß nicht/keine Angabe

in Prozent der Befragten; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Der größte Performance-Killer: fehlende Tools und Technik

Auf die Frage, was die Performance im Unternehmen am stärksten hemmt, nennen 42 Prozent fehlende Tools oder Technik – der Spitzenwert. Gleichauf auf Platz zwei folgen Überlastung und unklare Zielvorgaben (je 38 Prozent). Fehlende Skills werden von 22 Prozent genannt.

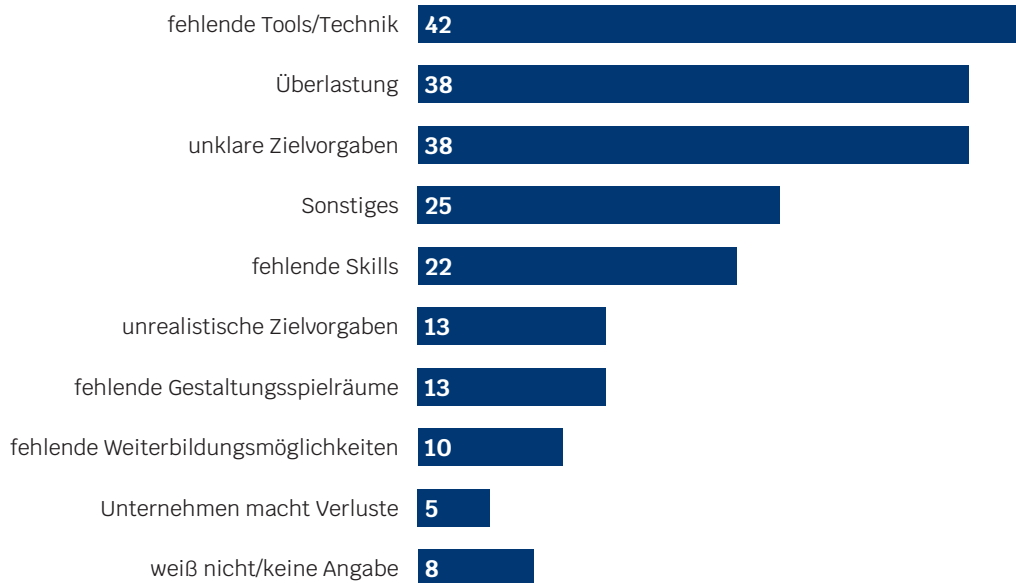
Auffällig ist der hohe Anteil bei „Sonstiges“ (25 Prozent): Im Freitextfeld tauchen Themen auf wie ungeeignete Führungskräfte, mangelnder Reifegrad der Organisation, Führungskräfte, die schwierige Gespräche scheuen und – mehrfach – die Unternehmenskultur. Norbert Janzen brachte es auf den Punkt: Die Wirksamkeit von Performance Management stehe und falle mit der Umsetzungsqualität durch die Führungskräfte. „In den Fällen, in denen Führungskräfte Ziele setzen, die weder messbar noch anderweitig nachvollziehbar sind, lässt sich dieses Defizit auch durch kein IT-System kompensieren.“

Svenja Dimke berichtete, dass die Bauer Media Group das Thema gerade als unternehmensweites Projekt angeht – länder- und spartenübergreifend. Die größte Herausforderung dabei sei nicht das System selbst, sondern die Führungskräfte: „Ein System allein schafft noch keine Führungskultur. Diese wird durch die Führungskräfte aktiv gelebt und gesteuert. Wenn diese an Bord sind, kann Performance Management einen echten Unterschied machen.“

10%
haben gar kein
Performance
Management.

Die CHROs nennen zahlreiche Herausforderungen

Was sind in Ihrem Unternehmen die größten Performance-Killer?



bis zu drei Nennungen möglich; in Prozent der Befragten; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Der größte Performance-Booster: Wertschätzung

Noch deutlicher als bei den Killern ist das Bild bei den Boostern: 67 Prozent nennen Wertschätzung als größten Hebel für höhere Performance – ein Wert, der alle anderen weit hinter sich lässt. Gestaltungsspielräume folgen mit 53 Prozent auf Platz zwei. Mit einem etwas größeren Abstand (25 Prozent) wurde dann als förderlich für die Performance ausgewählt, dass das Unternehmen Gewinne macht. Monetäre Anreize, klare Zielvorgaben und sichtbare Erfolge landen gleichauf bei je 23 Prozent.

Dass Weiterbildungsmöglichkeiten mit nur 17 Prozent relativ weit hinten liegen, überraschte Sebastian Mohr: Für ihn persönlich sei die Frage „Was kann ich lernen, was kann ich erleben?“ immer der stärkste Antrieb gewesen. Bei der Autobahn GmbH beobachtete er zudem: Dort wo Führung gut ist, gebe es auch keine Probleme mit der Leistung.

Eine grundsätzliche Debatte wurde im Redaktionsgespräch dadurch ausgelöst, dass Wertschätzung als Performance-Booster so dominant vorne steht. Simone Schrön, Leiterin HR bei Börlind, sagte aber, sie hadere mit dem Begriff: „Wertschätzung alleine – das sagt eigentlich nichts.“ Was für eine Person Wertschätzung bedeute – ehrliches Feedback, ein gemeinsames Essen, Anerkennung vor der Gruppe oder schlicht gesehen werden – sei „brutal individuell“. Keiner werde bestreiten, dass Wertschätzung wichtig sei. Aber niemand würde über sich sagen und zur Einschätzung kommen, dass er oder sie als Führungskraft nicht wertschätzend sei gegenüber dem eigenen Team.



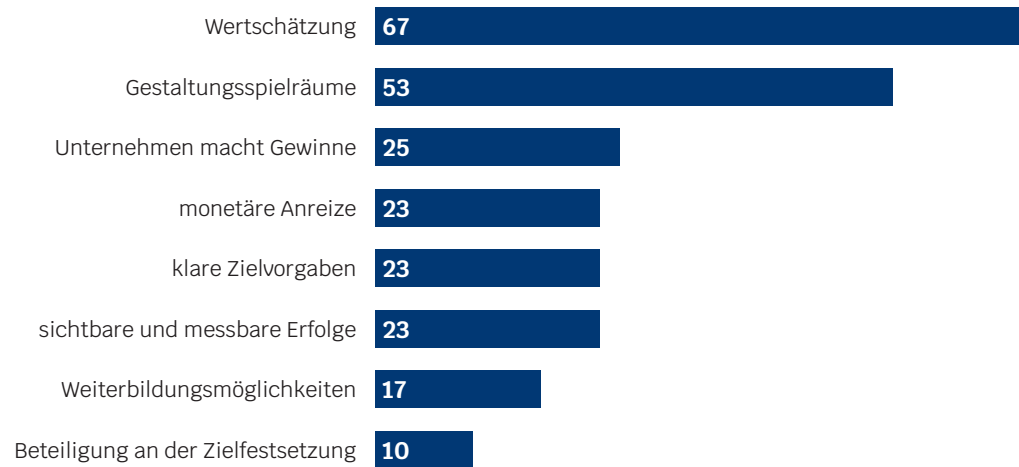
© privat

»Wenn die Führungskräfte an Bord sind, kann Performance Management einen echten Unterschied machen.«

Svenja Dimke
Senior Vice President People von
Bauer Media Group

Auch Gestaltungsspielräume sind förderlich

Was sind in Ihrem Unternehmen die größten Performance-Booster?



bis zu drei Nennungen möglich; in Prozent der Befragten; n = 60; weitere Antwortoptionen: „Sonstiges“ (8 %), „weiß nicht/keine Angabe“ (3 %)

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Anke Rohn-Maas, CHRO der Hotelkette Leonardo Hotels Central Europe, brachte eine Formulierung aus ihrer eigenen Belegschaft ein, die Wertschätzung zwar nicht wortwörtlich benennt, aber die doch viel mehr aussage: „Ich freue mich, dass ich mal gesehen werde.“ Es gehe nicht um große Gesten, sondern darum, dass Mitarbeitende – vom Haustechniker bis zur Führungskraft – das Gefühl hätten, dass ihre Arbeit und ihre Herausforderungen wahrgenommen werden, auch von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, mit denen sie nicht täglich in Kontakt stehen.

Entgelttransparenzgesetz: Wie wirkt es auf das Performance Management?

Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz sehen die befragten CHROs als mäßig bis stark wirkend auf das Performance Management: Der Mittelwert auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 6 (sehr stark) liegt bei 3,6. 32 Prozent vergeben einen Wert von 5 oder 6. Gleichzeitig haben 43 Prozent ihr Performance Management noch nicht auf die Anforderungen der Richtlinie angepasst. Von denjenigen, die noch nicht angepasst haben, plant jedoch eine klare Mehrheit von 65 Prozent eine Überarbeitung.

Die Wirkung des Entgelttransparenzgesetzes wird unterschiedlich bewertet

Durch die anstehende Reform des Entgelttransparenzgesetzes wird es künftig wichtiger, Gehaltsunterschiede begründen zu können. Wie stark wird die EU-Richtlinie das Performance Management hierzulande beeinflussen?



■ 1 (gar nicht) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 (sehr stark) ■ weiß nicht / keine Angabe

in Prozent der Befragten; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

KI als Performance-Booster – noch mit Fragezeichen

Trägt KI zu einer höheren Performance bei? 63 Prozent der Befragten bejahen das – 13 Prozent uneingeschränkt, 50 Prozent mit Einschränkung. Doch 25 Prozent antworten, das sei schwer zu sagen.

Svenja Dimke erklärte sich dies mit dem frühen Stand der KI-Implementierung in vielen Unternehmen – auch im HR-Bereich. Was bei ihr gut funktioniert: Menschen mit Leidenschaft für das Thema die Freiheit geben, es auszuprobieren – und dann skalieren. „Wir haben das große Glück, dass wir bei uns im Unternehmen dem Thema KI nicht nur offen gegenüberstehen, sondern es geradezu einfordern“, berichtete sie.

Simone Schrön gab zu bedenken, dass die Unsicherheit selbst ein Signal sei: Wer nicht wisse, wozu er KI einsetze, solle das zuerst für sich herausfinden und so lange keine KI einsetzen. Erst dann sei die Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit des KI-Einsatzes gegeben.

Fast zwei Drittel beobachten einen Performance-Boost durch KI

Trägt der Einsatz von KI zu einer höheren Performance in Ihrem Unternehmen bei?



■ ja ■ eher ja ■ eher nein ■ nein ■ schwer zu sagen ■ keine Angabe

in Prozent der Befragten; n = 60

Quelle: Personalwirtschaft, F.A.Z. Business Media | research

Der Fragebogen

Auflistung ohne Abfrage statistischer Angaben

1. Können Sie den Personalbedarf in Ihrem Unternehmen aktuell decken?
2. Glauben Sie, den Personalbedarf in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren decken zu können?
3. Welche Faktoren machen es Ihnen besonders schwer, geeignete Mitarbeitende zu finden und einzustellen?
4. Bei wie viel Prozent der HR-Tätigkeiten ist Künstliche Intelligenz im Einsatz?
5. In welchem HR-Bereich in Ihrem Unternehmen entfaltet KI jetzt schon einen Mehrwert?
6. Sind Sie als Personalleitung in der Geschäftsführung oder im Vorstand angesiedelt?
7. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen: „Ich werde von Anfang an in unternehmensstrategische Entscheidungen miteinbezogen (von der Geschäftsführung oder als Teil der Geschäftsführung).“ / „Ich setze nicht nur Strategien der Geschäftsführung um, sondern kann sie mitgestalten.“ / „Die Geschäftsführung versteht die strategische Bedeutung von HR.“
8. Wie hoch ist Ihr Budget (HR-Personalkosten und Personalarbeit) für das Jahr 2026?
9. Wie hoch ist Ihr Gesamtbudget (HR-Personalkosten und Personalarbeit) in diesem Jahr im Vergleich zu 2025?
10. In welchem HR-Bereich gingen Budgets für 2026 nicht oder nicht in der gewünschten Höhe durch?
11. Wie bewerten Sie das Performance Management in Ihrem Unternehmen?
12. Was sind in Ihrem Unternehmen die größten Performance-Killer?
13. Was sind in Ihrem Unternehmen die größten Performance-Booster?
14. Wie stark wird die EU-Richtlinie (Reform des Entgelttransparenzgesetzes) das Performance Management hierzulande beeinflussen?
15. Wurde Ihr Performance Management dahingehend schon überarbeitet?
16. Ist eine Überarbeitung in Planung?
17. Trägt der Einsatz von KI zu einer höheren Performance in Ihrem Unternehmen bei?

Sie wollen Teil des Panels sein?

Wie Sie sich einbringen:

- Registrieren Sie sich über das [Formular für das CHRO Panel](#).
- Nehmen Sie jeweils im September und März eines Jahres an den Online-Befragungen teil.

Was Sie davon haben:

- Sie sind **Teil einer exklusiven Community** für HR-Entscheider.
- Sie erhalten halbjährlich und exklusiv **die vollständigen Reports** mit den Befragungsergebnissen.
- Sie sind eingeladen, am **halbjährlichen Redaktionsgespräch** (online oder im F.A.Z. Tower) teilzunehmen und gemeinsam mit uns und anderen CHROs über die Befragungsergebnisse und HR-Trendthemen zu sprechen.
- Sie erhalten ein **Freiticket für unseren Deutschen Human Resources Summit** – im Wert von 490 Euro.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juli 2026

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main (Verlag; Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Gesine Wagner (Personalwirtschaft), Dr. Fabian Sickenberger (F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research)

Gestaltung und Satz: Christine Lambert (F.A.Z. BUSINESS MEDIA)

Marktforschung: F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research

Titelfoto: Vankherson – stock.adobe.com

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Publikation von: **Personalwirtschaft**



Ansprechpartner

Personalwirtschaft

Gesine Wagner

Pariser Straße 1

60486 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91-23 68

E-Mail: gesine.wagner@faz-bm.de

F.A.Z. Business Media | research

Jacqueline Preußner

Pariser Straße 1

60486 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91-19 61

E-Mail: jacqueline.preusser@faz-bm.de

