Relation shift

beyond

Leistungskommunikation 2026

Studie | Über die strategischen Chancen der internen Kommunikation

Impressum

Herausgeber

Relationshift
Taina Schraps

Kattunbleiche 35
22041 Hamburg

+49 40 - 67 94 46 0

Beyond
Lars Dörfel

Lehmbruckstraße 24
10245 Berlin

+49 30 - 47 98 97 89

In Zusammenarbeit mit Beyond - Fachmagazin für interne Kommunikation.

Partner

FAKTOR 3

[SCM] School for Communication and Management

INKOMETA

Grundverständnis

Leistungskommunikation beschreibt die strategische Aufgabe, in Organisationen verständlich, anschlussfähig und wirksam zu vermitteln, was Leistung bedeutet, warum sie zählt und wie sie zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Leistungskommunikation übersetzt wirtschaftliche Anforderungen in Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeitende. Damit bildet sie die kommunikative Brücke zwischen Unternehmenszielen, Führungserwartungen und dem konkreten Beitrag der Mitarbeitenden.

Leistungskommunikation sorgt dafür, dass Leistung nicht nur eingefordert, sondern verstanden wird. Sie macht Leistungserwartungen transparent, schafft eine gemeinsame Sprache und eröffnet Räume, in denen über Leistung fair, konkret und wertschätzend gesprochen werden kann.

Relevanz

Relevanz

Der wirtschaftliche Druck steigt. Viele Unternehmen stehen vor der Aufgabe, produktiver, effizienter und schneller zu werden. Wachstum ist nicht mehr selbstverständlich, Kosten steigen, Transformation muss Wirkung zeigen.

Nach Jahren, in denen Purpose, Work-Life-Balance und New Work die Diskussion geprägt haben, wird wieder lauter über Performance, Produktivität und Leistungsbereitschaft gesprochen.

Doch je lauter Leistung eingefordert wird, desto wichtiger wird die Frage, was damit eigentlich gemeint ist. Gibt es ein gemeinsames Verständnis davon, was gute Leistung bedeutet? Werden Erwartungen klar, fair und wertschätzend kommuniziert? Verstehen Mitarbeitende, was sie leisten sollen, warum ihre Leistung gebraucht wird und wie genau diese zum gemeinsamen Erfolg beiträgt? Und wer kommuniziert hier eigentlich mit wem? Genau das haben wir untersucht. Für die Studie „Leistungskommunikation 2026“ haben wir mehr als 200 Personen aus Kommunikation, HR, People & Culture, Organisationsentwicklung, Führung und Change befragt, wie es um die Leistungskommunikation in ihren Organisationen steht.

Die Leistungsdebatte hat ein Kommunikationsproblem

Der zentrale Befund

Leistung ist zurück auf der Agenda. Aber viele Unternehmen sind kommunikativ nicht darauf vorbereitet. Was gute Leistung konkret bedeutet, wird häufig nicht klar vermittelt. Leistungserwartungen bleiben unausgesprochen oder werden nur teilweise offen angesprochen. Und eine wirklich wertschätzende Auseinandersetzung mit Leistung ist absolute die Ausnahme.

Die Folge ist eine riskante Ausgangslage: Wo Erwartungen unklar bleiben, fehlt Orientierung. Unsere Befragten beobachten im Zusammenhang mit intern thematisierter Leistung deutlich häufiger Unsicherheit als Motivation. Das ist kein Beweis dafür, dass unklare Kommunikation allein diese Reaktionen verursacht. Aber es zeigt, wie wenig selbstverständlich der gewünschte Effekt von Leistungsbotschaften ist.

Dabei ist nicht der Leistungsanspruch an sich das Problem. Kritisch wird es, wenn Unternehmen mehr Performance erwarten, ohne ausreichend verständlich zu machen, was zählt, warum es zählt und wie die Mitarbeitenden dazu beitragen können. Genau diese Lücke zieht sich durch die Ergebnisse unserer Studie.

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

Unklare Erwartungen	49,5 %	sagen, dass in ihrer Organisation nicht oder eher nicht klar kommuniziert wird, was „gute Leistung“ bedeutet.
Wenig wertschätzend	5,3 %	erleben, dass Leistung offen und wertschätzend thematisiert wird.
Unsicherheit statt Motivation	40,2 %	nennen Unsicherheit als häufigste beobachtete Reaktion auf die interne Thematisierung von Leistung.
Im Blindflug	68,3 %	geben an, dass ihre Unternehmen nicht systematisch prüfen, wie ihre Leistungskommunikation bei den Mitarbeitenden ankommt.
IK ohne aktive Rolle	7 %	nennen die interne Kommunikation als prägende Instanz bei der Vermittlung von Leistungserwartungen.

Die große Sprachlücke

Gute Leistung? Ansichtssache.

Mehr Produktivität, mehr Effizienz, mehr Leistungsbereitschaft: Solche Forderungen klingen zunächst eindeutig. Im Arbeitsalltag beginnen die Fragen aber erst. Geht es darum, in kürzerer Zeit mehr Ergebnisse zu liefern? Um höhere Qualität? Mehr Eigenverantwortung, schnellere Entscheidungen oder bessere Zusammenarbeit?

Leistung ist kein selbsterklärender Begriff. Was im Vorstand als ambitioniertes Wachstumsziel formuliert wird, muss für Teams und einzelne Mitarbeitende erst in konkrete Erwartungen übersetzt werden. Ohne diese Klärung entstehen unterschiedliche Maßstäbe. Was die eine Führungskraft als hervorragenden Beitrag würdigt, kann die andere als bloße Pflichterfüllung verstehen.

Das Problem ist deshalb nicht nur eine fehlende Definition. Es ist das fehlende gemeinsame Verständnis. Wer nicht weiß, was zählt, kann die eigene Arbeit schwer daran ausrichten und auch nicht beurteilen, ob sie die Erwartungen erfüllt.

Wie klar wird kommuniziert, was gute Leistung bedeutet?

49,5 %

überhaupt nicht oder
eher nicht klar

14,2 %

eher oder
sehr klar

Die große Sprachlücke

Was gute Leistung bedeutet, ist in vielen Unternehmen unklar. Doch auch der offene Austausch über Leistungserwartungen kommt zu kurz. Unsere Studie zeigt: Leistungserwartungen werden eher stillschweigend vorausgesetzt als transparent kommuniziert. Eine offene, wertschätzende Auseinandersetzung mit Leistung ist die absolute Ausnahme.

Doch wer Leistung implizit erwartet, sollte auch explizit erklären können, was konkret erwartet wird, welche Prioritäten gelten und unter welchen Bedingungen die Ziele erreicht werden sollen.

Wertschätzung bedeutet in diesem Zusammenhang, Rückfragen und Einwände zuzulassen, erbrachte Beiträge anzuerkennen, aber auch über unzureichende Leistung klar und fair zu sprechen, ohne Menschen persönlich abzuwerten.

Wie offen und wertschätzend werden Leistungserwartungen besprochen?

17,3 %

bewerten die Kommunikation von Leistungserwartungen als „eher offen”

22,2 %

berichten, dass Leistung implizit erwartet und selten direkt angesprochen wird

5,3 %

erleben eine offene und wertschätzende Thematisierung von Leistungserwartungen

Performance statt Purpose?

Performance statt Purpose?

Viele Organisationen haben in den vergangenen Jahren viel Energie darauf verwendet, ihren Purpose zu formulieren. Jetzt rücken Produktivität, Effizienz und Ergebnisse wieder stärker in den Vordergrund. Beides wird häufig nebeneinandergestellt, als müsse man sich entscheiden: Sinn oder Leistung?

Doch entscheidend ist die Verbindung. Mitarbeitende müssen verstehen, wofür ihr Unternehmen steht, UND sie brauchen eine Vorstellung davon, welchen Beitrag sie selbst zu diesem Anspruch leisten können. Umgekehrt werden Leistungsziele nachvollziehbarer, wenn deutlich wird, worauf sie letztlich einzahlen.

Unsere Befragung zeigt, wie selten dieser Zusammenhang in der Kommunikation konsequent hergestellt wird. Dabei kann Purpose für viele Mitarbeitende durchaus Orientierung über erwartete Leistung bieten. Das Potenzial ist also erkennbar, doch die systematische Verbindung mit konkreten Zielen bleibt lückenhaft.

Leistungskommunikation könnte hier eine wichtige Brücke schlagen: Sie verbindet das Wofür eines Unternehmens mit dem Was und Wie seiner Leistungserwartungen. Nicht Performance statt Purpose. Sondern ein gemeinsames Verständnis davon, wofür Leistung gebraucht wird.

Purpose kann Orientierung geben. Doch die Verbindung zu Leistungszielen wird selten hergestellt.

stimmen eher oder voll zu, dass Purpose Orientierung darüber gibt, welche Leistung erwartet wird.

41,1 %



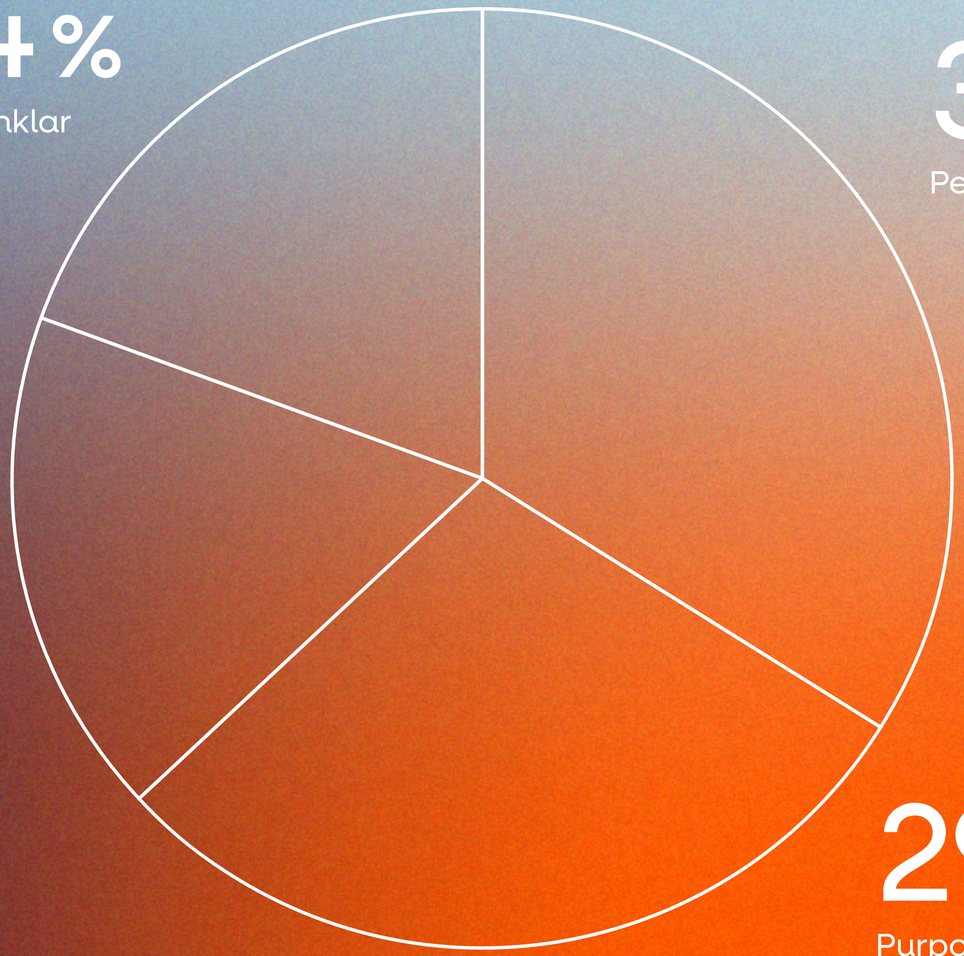
geben an, dass Purpose kaum oder gar nicht mit Leistungszielen verknüpft wird.

42,9 %

Performance oder Purpose: Was dominiert in der internen Kommunikation?

19,4 %
Verhältnis unklar

34 %
Performance dominiert



17,3 %
Ausgewogene Balance

29,3 %
Purpose dominiert

Unsicherheit statt Motivation

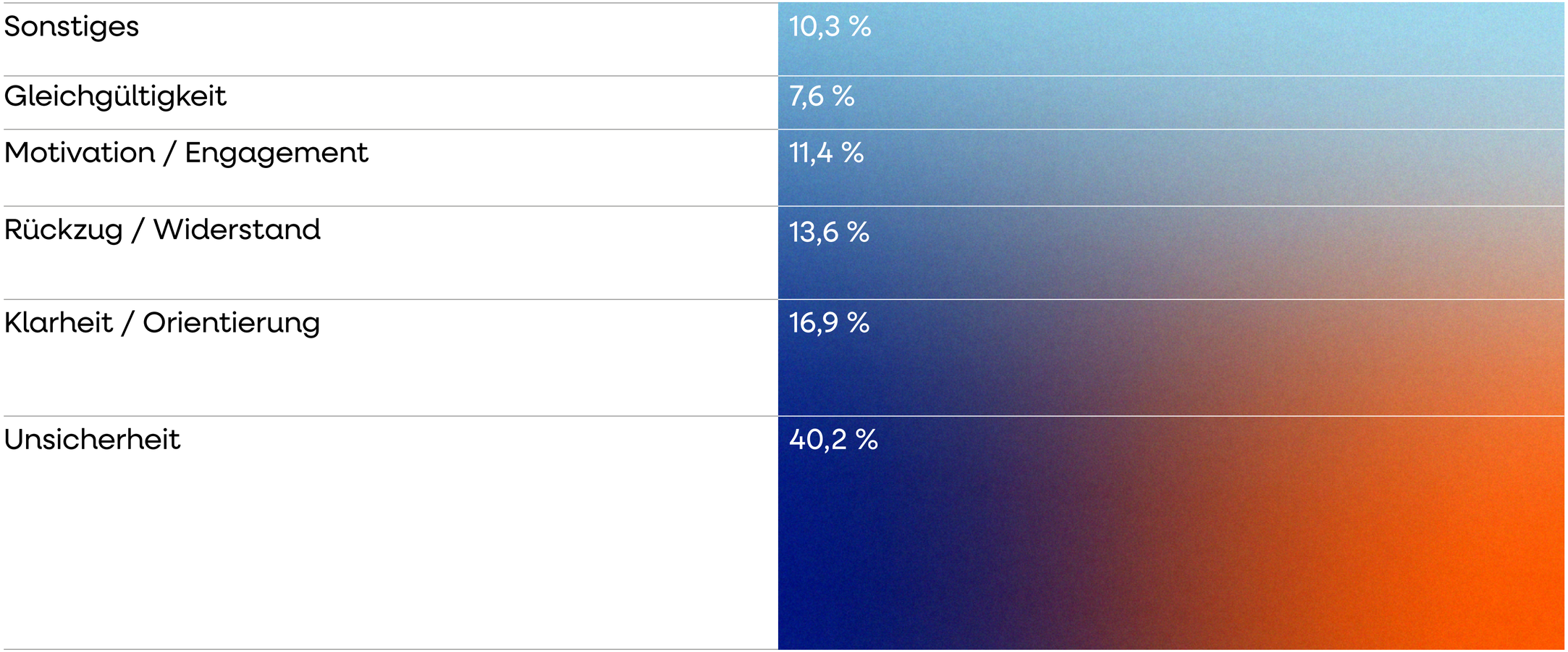
Unsicherheit statt Motivation

Leistungskommunikation sollte Erwartungen klären, Orientierung schaffen und im besten Fall Menschen motivieren, mehr aus ihren Möglichkeiten zu machen. Doch unsere Studie zeigt, dass das oft nicht gelingt. Unter den von den Befragten beobachteten Reaktionen auf intern thematisierte Leistung steht Unsicherheit deutlich vor Motivation und Engagement.

Gerade darin liegt das Risiko einer bloßen Leistungsaufforderung. Wer höhere Erwartungen formuliert, ohne die Hintergründe und Maßstäbe zu erläutern, lässt viele Fragen offen: Reicht meine bisherige Arbeit noch? Was wird künftig von mir erwartet? Gelten plötzlich andere Kriterien? Neben Unsicherheit beobachten die Befragten auch Rückzug, Widerstand und Gleichgültigkeit. Eine Leistungsdebatte, die eigentlich zu mehr Engagement führen soll, kann also auch das Gegenteil bewirken.

Die Konsequenz daraus ist nicht, weniger über Leistung zu sprechen. Im Gegenteil: Unternehmen müssen verständlich machen, warum sich Anforderungen verändern, welche Prioritäten gelten und was im Arbeitsalltag konkret erwartet wird. Ebenso wichtig ist, darüber zu sprechen, unter welchen Voraussetzungen diese Erwartungen erfüllt werden können.

Was passiert, wenn intern über Leistung gesprochen wird?
Welche Reaktionen auf die interne Thematisierung von Leistung beobachten die Befragten am häufigsten?



Leistungs-kommunikation im Blindflug

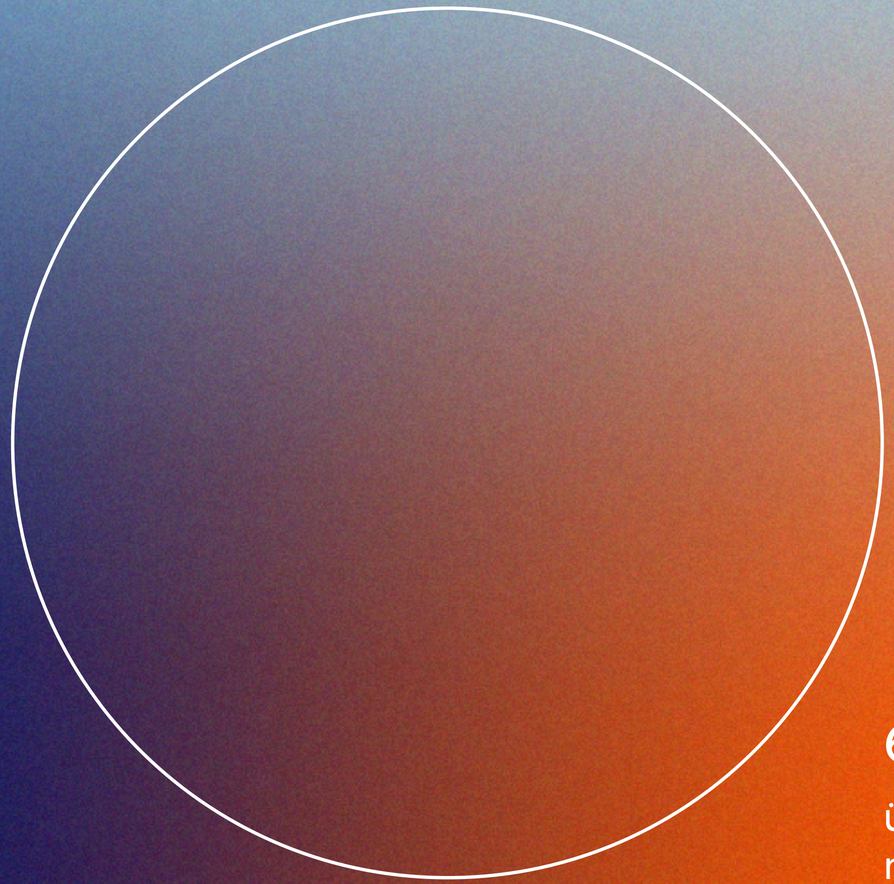
Leistungskommunikation im Blindflug

Unternehmen messen Produktivität, Ergebnisse und Fortschritte. Aber wissen sie auch, wie ihre Botschaften über Leistung bei Mitarbeitenden ankommen? Ob Erwartungen verstanden werden? Ob sie Orientierung schaffen, Druck auslösen oder schlicht verpuffen?

Unsere Studie zeigt, dass der Erfolg von Leistungskommunikation vielerorts nicht systematisch überprüft wird. Damit bleibt eine entscheidende Frage unbeantwortet: Kommt bei den Mitarbeitenden tatsächlich das an, was die Unternehmensführung vermitteln will? Ohne entsprechende Rückmeldungen können Missverständnisse, Unsicherheit und unerwünschte Reaktionen lange unentdeckt bleiben. Die Kommunikation droht zur Einbahnstraße zu werden.

Entscheidend ist, ob Mitarbeitende die Leistungserwartungen verstehen, sie auf ihre eigene Arbeit beziehen können und Gelegenheit haben, Fragen oder Bedenken zurückzumelden. Nur wer weiß, wie Kommunikation wahrgenommen wird, kann sie gezielt verbessern und nachsteuern.

Wie systematisch wird überprüft, wie Mitarbeitende die Kommunikation von Leistungserwartungen wahrnehmen?



3,9 %

überprüfen dies regelmäßig und systematisch.

68,3 %

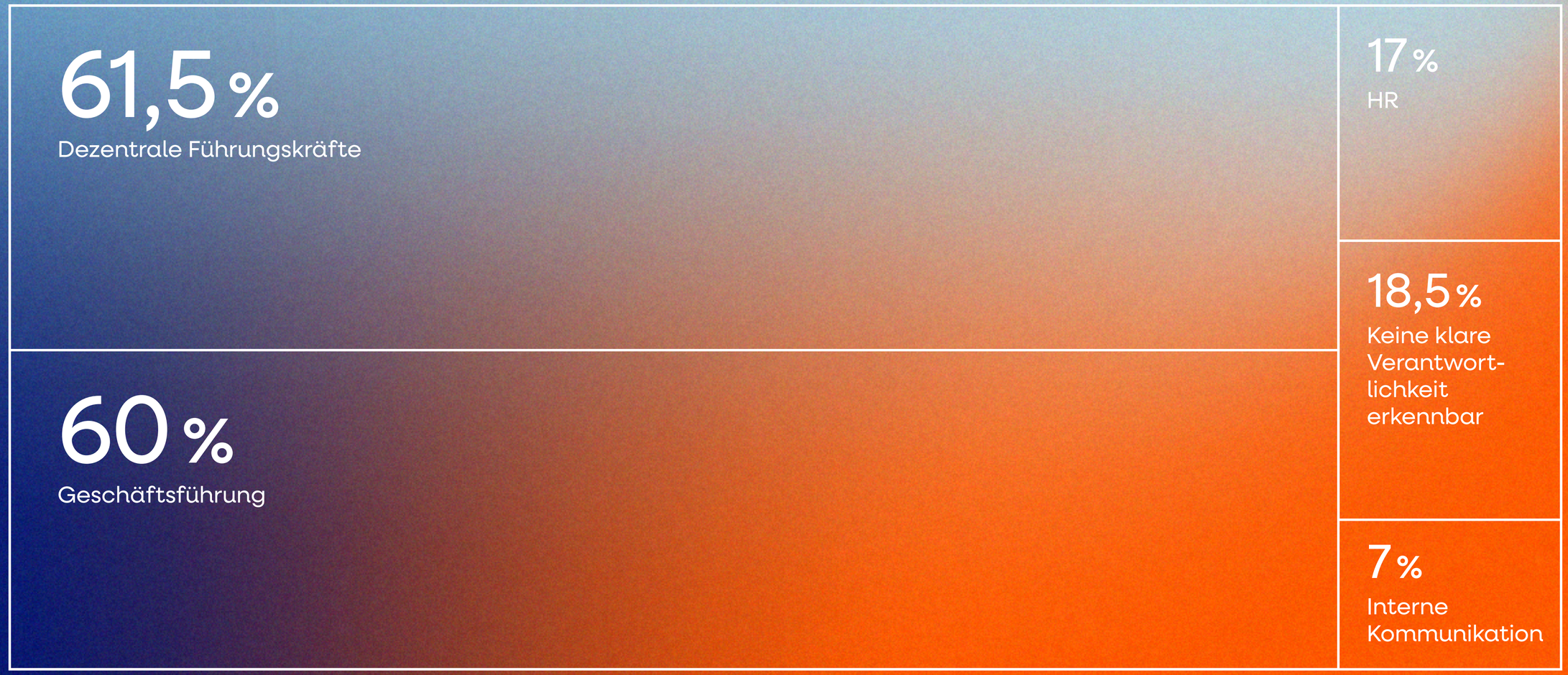
überprüfen dies nicht systematisch.

Interne Kommunikation ohne Mandat

Wer bestimmt, wie in einem Unternehmen über Leistung gesprochen wird? Unsere Befragung zeichnet ein klares Bild: Die Kommunikation von Leistungserwartungen wird vor allem von Führungskräften und Geschäftsführung geprägt. HR spielt eine deutlich kleinere Rolle. Das ist zunächst nachvollziehbar. Schließlich werden Unternehmensziele auf oberster Ebene formuliert, und im Führungsalltag werden daraus Aufgaben, Prioritäten und Feedback.

Dennoch wirft diese Verteilung eine wichtige Frage auf: Wer sorgt dafür, dass aus vielen einzelnen Botschaften eine gemeinsame Linie wird? Dass „gute Leistung“ nicht von Abteilung zu Abteilung etwas völlig anderes bedeutet? Und dass Führungskräfte nicht nur Erwartungen weitergeben, sondern auch ihren Hintergrund erklären können? Hier zeigt sich deutlich eine organisatorische Leerstelle.

Wer prägt die Kommunikation von Leistungserwartungen? *



* Mehrfachnennungen möglich

Ein neues Business-Thema für die Interne Kommunikation

Ausgerechnet die Interne Kommunikation spielt beim Thema Leistungskommunikation bislang kaum eine Rolle. Gerade einmal sieben Prozent der Befragten nennen sie als prägende Instanz bei der Vermittlung von Leistungserwartungen.

Dabei liegt hier eine große strategische Chance: Leistungskommunikation ist eine Übersetzungsaufgabe, die wirtschaftliche Anforderungen mit den Erwartungen der Führung und dem konkreten Beitrag der Mitarbeitenden verbindet.

Es geht dabei nicht darum, dass die IK in Zukunft Leistungsziele definiert oder die Bewertung von Leistung übernimmt. Aber sie könnte dafür sorgen, dass Leistung nicht nur eingefordert, sondern auch verstanden wird. Sie kann Leistungserwartungen transparent machen, eine gemeinsame Sprache entwickeln und Räume schaffen, in denen über Leistung fair, konkret und wertschätzend gesprochen wird.

Deshalb gehört Leistungskommunikation auf die Agenda der internen Kommunikation.
Hier kann sich die IK als strategische Übersetzerin zwischen Geschäftsführung, HR, Change und Mitarbeitenden positionieren und zur Gestalterin einer gemeinsamen Leistungsorientierung werden.

Vom Befund zur Aktion

5

zentrale Handlungsfelder für die interne Kommunikation.

Was gute Leistungskommunikation leisten sollte

1	Ein gemeinsames Leistungsverständnis schaffen	„Mehr Effizienz“ oder „höhere Produktivität“ sind zunächst abstrakte Forderungen. Was bedeuten sie für einzelne Teams und Mitarbeitende? Was soll sich konkret verändern, welche Prioritäten gelten, und warum sind neue Anforderungen notwendig? Die IK kann die Klärung dieser Fragen aktiv vorantreiben und wirtschaftliche Ziele in verständliche und konsistente Botschaften übersetzen, die den Mitarbeitenden Orientierung für ihren Arbeitsalltag geben.
2	Performance und Purpose verbinden	Leistungsziele und Unternehmenszweck sollten nicht unverbunden nebeneinanderstehen. Mitarbeitende sollten nicht nur wissen, welche Ergebnisse sie erzielen sollen, sondern auch, wofür ihre Arbeit gebraucht wird und worauf sie einzahlt. Leistungskommunikation macht diese Verbindung nachvollziehbar. Sie zeigt, wie individuelle Beiträge und gemeinsame Anstrengungen dazu beitragen, übergeordnete Unternehmensziele zu erreichen.
3	Führung befähigen und Dialog ermöglichen	Leistungserwartungen werden vor allem im direkten Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden konkret. Die IK kann Führungskräfte dabei unterstützen, solche Gespräche zu führen: mit einer gemeinsamen Sprache, nachvollziehbaren Narrativen, geeigneten Dialogformaten und konkreten Hilfestellungen.
4	Transparenz und Wertschätzung stärken	Leistungskommunikation darf sich nicht darauf beschränken, Erwartungen und Anforderungen zu vermitteln. Sie muss auch sichtbar machen, was bereits geleistet wird, und einen fairen Umgang mit unterschiedlichen Beiträgen und Möglichkeiten fördern. Die IK kann die Kommunikation über Erfolge und Beiträge stärken, faire Maßstäbe zum Thema machen und darauf hinwirken, dass neben den Erwartungen auch die Voraussetzungen guter Leistung thematisiert werden.
5	Zuhören, Wirkung überprüfen und nachsteuern	Ob Leistungserwartungen tatsächlich verstanden werden, lässt sich nicht allein daran erkennen, dass sie kommuniziert wurden. Entscheidend ist, wie sie bei Mitarbeitenden ankommen: Schaffen sie Klarheit und Orientierung? Oder erzeugen sie Unsicherheit und Missverständnisse? Die IK sollte deshalb systematisch Rückmeldungen einholen und auswerten. So kann sie erkennen, wo Erwartungen unklar bleiben, wo Gesprächsbedarf entsteht und an welchen Stellen die Kommunikation nachgeschärft werden muss.

Methodik und Einordnung

Die Studie „Leistungskommunikation 2026“ wurde von Faktor 3 in Zusammenarbeit mit der School for Communication and Management (SCM) durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 204 Personen an der Befragung; 185 schlossen sie vollständig ab.

Die Studie bündelt Perspektiven aus Kommunikation, HR, People & Culture, Organisationsentwicklung, Führung und Change. Die Teilnehmenden stammen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen. Besonders häufig vertreten sind Industrie und Produktion, IT und Software sowie Energie, Umwelt und Rohstoffe. Die Angaben zu den beruflichen Funktionen beruhen auf einer Teilstichprobe von 63 Befragten.

Unter den Befragten waren 78,3 % Frauen; 84,3 % waren zwischen 31 und 60 Jahren alt. Die Ergebnisse sind als branchenübergreifendes Stimmungs- und Erfahrungsbild der Befragten zu lesen, nicht als repräsentative Aussage über sämtliche Unternehmen. Sie dokumentieren Wahrnehmungen und Einschätzungen. Insbesondere die Angaben zu Reaktionen auf Leistungskommunikation beruhen auf Beobachtungen der Befragten und sind keine unmittelbare Messung von Motivation oder Unsicherheit bei Mitarbeitenden. Kausale Zusammenhänge lassen sich aus der vorliegenden Auswertung nicht ableiten.

Mit der Studie möchten wir eine Debatte darüber anstoßen, wie Unternehmen Leistungserwartungen besser kommunizieren können und was die interne Kommunikation dazu beitragen kann, aus wirtschaftlichen Anforderungen gemeinsame Orientierung zu machen.

Lassen Sie uns über die Leistungskommunikation in Ihrem Unternehmen sprechen. Wir begleiten Sie dabei, Potenziale zu identifizieren, konkrete Maßnahmen zu ergreifen und die Rolle der IK in Ihrem Unternehmen zu stärken.

Lassen Sie uns sprechen!



Taina Schraps
Head of Talent Relations
Faktor 3 AG
t.schraps@faktor3.de

Relation shift