

# Mitarbeiter:innen Gespräch



**Kienbaum**

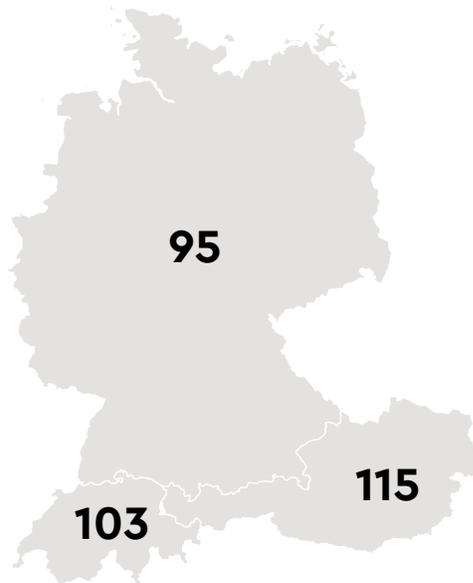
# 353 Teilnehmer:innen bei der Kurzumfrage im Februar 2023

Teilnehmendenkreis

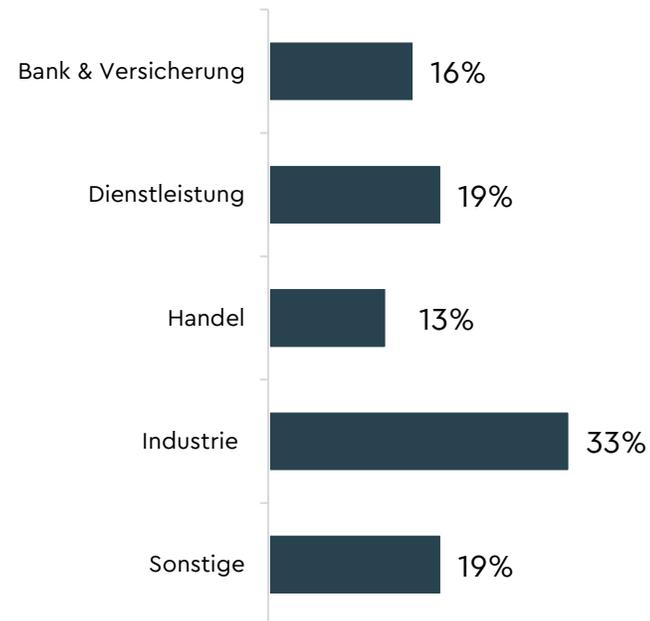
## STUDIEN DESIGN UND UMFANG

Stichprobe	353
Studientyp	Online Befragung
Methode	Quantitativ
Periode	22.02.2023 bis 01.03.2023

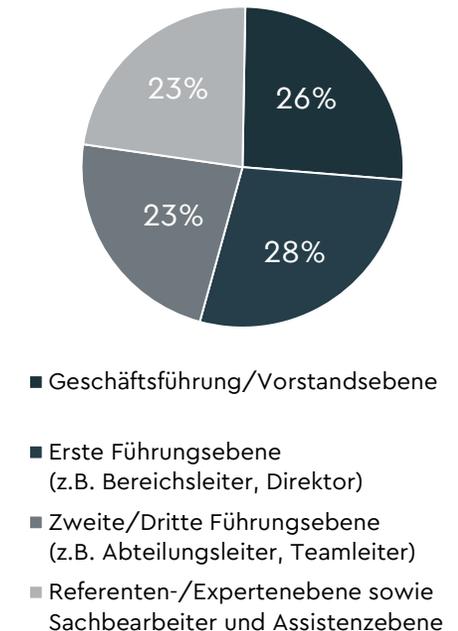
### Teilnehmer:innenanzahl je Land



### Branche



### Funktion im Unternehmen

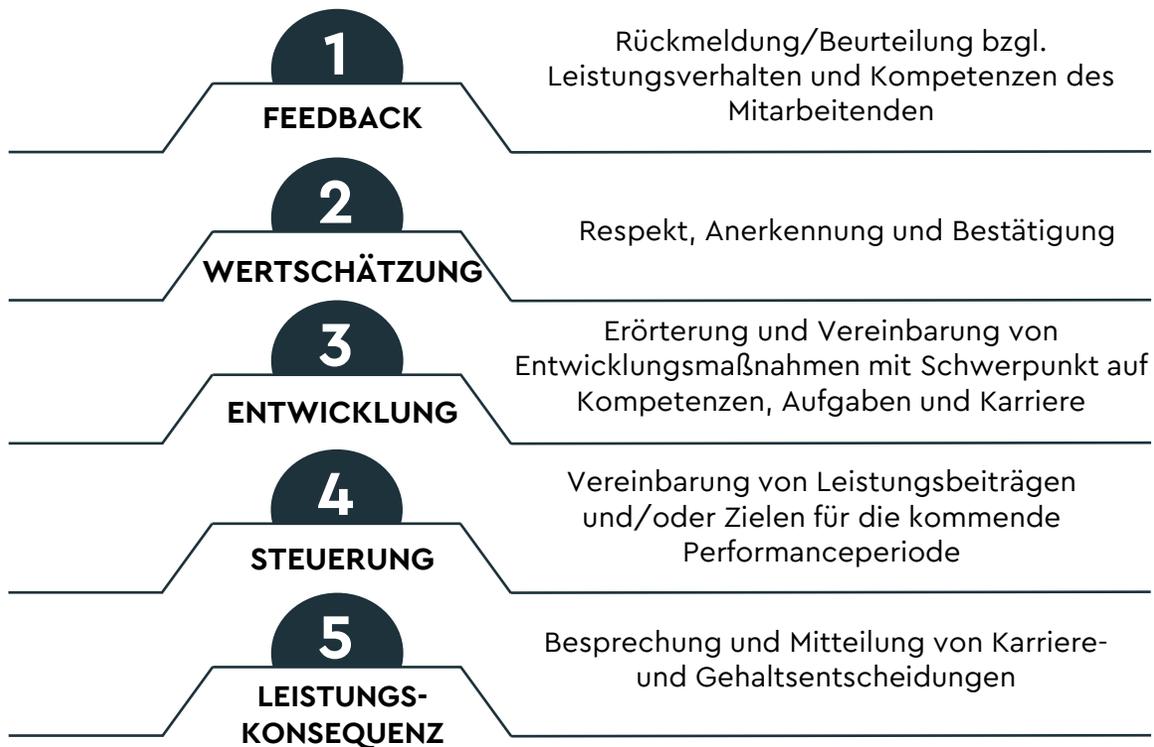


Die Kurzumfrage deckt relativ gleichverteilt die drei Länder des **DACH-Raumes** ab. In den Ergebnissen haben sich im Antwortverhalten **keine signifikanten regionalen Besonderheiten** feststellen lassen. Die **Teilnehmenden** sind über die Branchen **breit verteilt** mit Schwerpunkten in Industrie, Finanzwirtschaft und Handel. Der Kreis der Antwortenden rekrutiert sich überwiegend aus den **oberen Leitungskräften** der teilnehmenden Unternehmen.

# Der wertschätzende, entwicklungsorientierte Dialog im Gespräch ist bedeutsamer als Elemente der Steuerung, Karriere und Entgeltentwicklung

Zweckdienlichkeit

## Welchen Zweck erfüllen Mitarbeiter:innen Gespräche?



1 = höchste Bedeutung bis 5 = schwächste Bedeutung.

## BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE

Aus der Frage nach der Zweckdienlichkeit von Mitarbeiter:innen Gesprächen kommt deutlich hervor, dass der Motivations- und Feedbackaspekt stark im Vordergrund steht. Eher nachrangig wird die Aufgaben- und Zielsteuerung betrachtet. Auch das Gespräch zu Entgeltentscheidungen und Karriereschritten wird nicht als Kern der Zwecksetzung der Gespräche gesehen.

## INTERPRETATION

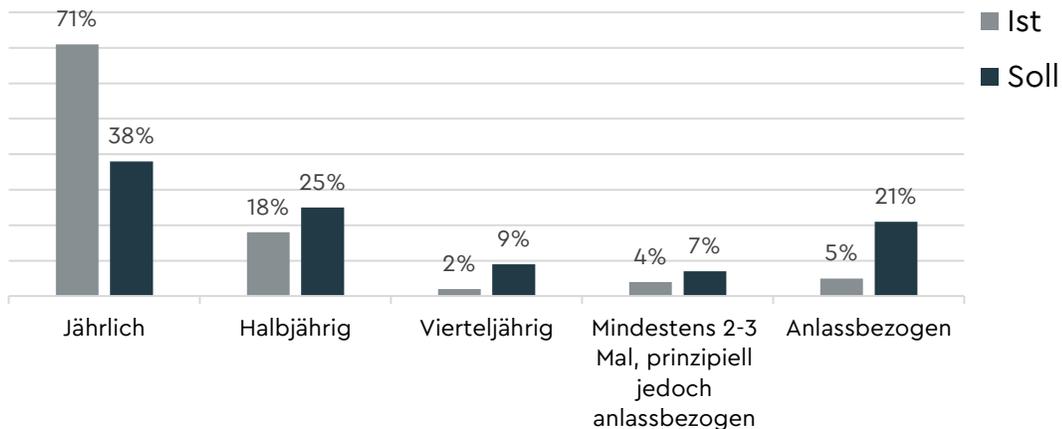
Im Mittelpunkt des Mitarbeiter:innen Gesprächs steht **das wertschätzende Feedback** für den Mitarbeitenden über das Erreichte (Was) und der Art, wie es erreicht wurde (Wie). Angereichert mit **Erörterungen zur Entwicklung** und konkreten Angeboten von Maßnahmen zur Weiterentwicklung entsteht ein ausgewogener „**feel-good**“ **Dialog**. In Zeiten der Arbeiterlosigkeit folgt das Mitarbeiter:innen Gespräch so konsequent weiter dem Schwerpunkt von **Bindung und Motivation** gegenüber dem **Steuerungs- und Gehaltsgesprächsanspruch**.

Es mag die Frage erlaubt sein, wo sich dann die **Steuerung** hin verlagert hat, wenn viel weniger über Aufgaben und Ziele und viel mehr **beidseitiges Feedback** zur Zusammenarbeit und Führungsverhalten im Vordergrund steht.

# Wunsch nach Flexibilität! Doch in der Praxis dominiert nach wie vor noch das allumfassende Jahresgespräch mit Rück- und Ausblick

Quantität und inhaltlicher Fokus

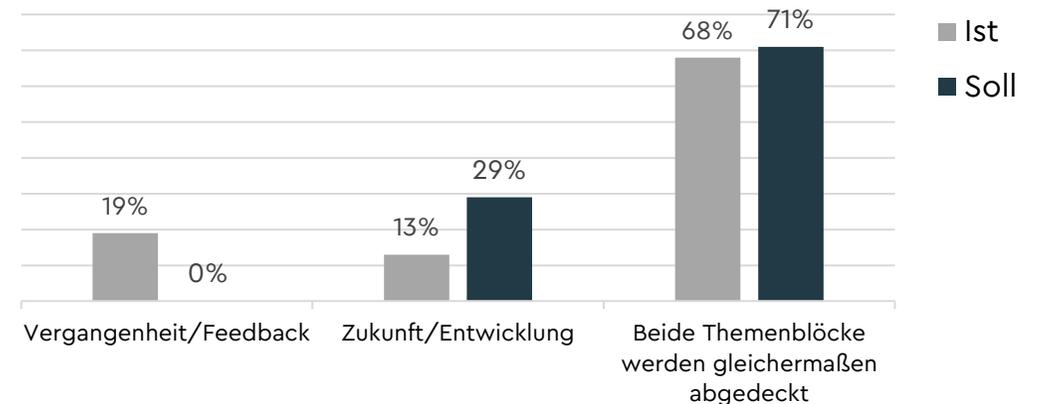
## Derzeitige vs. gewünschte Quantität



### INTERPRETATION

**Besondere Wirksamkeit** entfalten Mitarbeiter:innen Gespräche, wenn die unterjährige Führungsarbeit auf regelmäßigem oder zumindest **anlassbezogenen Dialog/Rückmeldung** mit dem Mitarbeitenden basiert. Es entsteht eine **fruchtbare Mischung aus Steuerung und Leistungsfeedback**. Das eigentliche Mitarbeiter:innen Gespräch wird **kürzer, entspannter und zukunftsgerichtet**. So wird **mehr Flexibilität** in das System eingebracht. In der Praxis zeigt sich, dass die Inhalte des **Mitarbeiter:innen Gesprächs** sich zu **mehreren fokussierten Formaten mit** spezifischen Inhalten wandeln.

## Zukunft oder Vergangenheit – was liegt inhaltlich im Fokus?



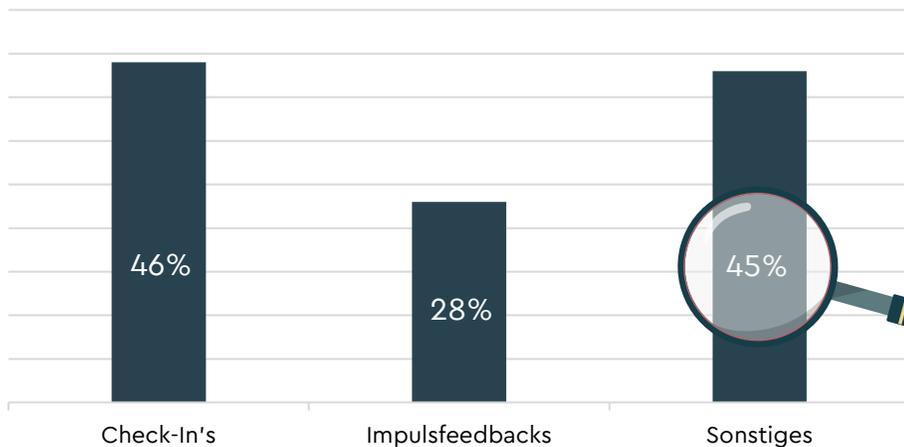
### BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE

Nach wie vor dominiert das einmalige Jahresgespräch bei den teilnehmenden Unternehmen. Verbreitet ist der Wunsch das Gespräch zumindest auf zwei Gespräche oder anlassbezogener auszugestalten. Immerhin 9% der teilnehmenden Unternehmen kann sich vierteljährliche Gespräche vorstellen. Die Gesprächsinhalte sind weit überwiegend durch eine Kombination aus Rück- und Ausblick gekennzeichnet mit dem Wunsch, sich tendenziell zukunftsbezogenen Inhalten zu widmen.

# Neben dem vorherrschenden eher formalen jährlichen Mitarbeiter:innen Gespräche nutzen viele Unternehmen weitere Austauschformate

Formate

## Alternative Gesprächsformate\*



### INTERPRETATION

Die vielfältige Namensgebung geht eindeutig in eine Richtung: **Anlassbezogene Feedbacks** auf individueller Basis oder Teamsituationen.

\* Mehrfachauswahl möglich.

COACHING & ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE  
PROJEKT- UND ANLASSBEZOGENE FEEDBACK GESPRÄCHE

ZIELERREICHUNGSGESPRÄCHE  
ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE

# JOUR FIXE

LAUFENDES & INFORMELLES FEEDBACK  
IM ALLTAG

### BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE

Im Vordergrund alternativer Gesprächsformate stehen kurze informelle Steuerungsmeetings, die gegebenenfalls auch in Teams stattfinden können, wie Check-In's oder Jour fixe.

Ergänzend werden bei über einem Viertel der Teilnehmenden Impulsfeedbacks genutzt, um schnell und unkompliziert über Apps oder vergleichbare Tools Rückmeldung an Kolleg:innen zu geben. Dies kann auch als Weg gesehen werden, Feedback sowie die Perspektiven mehrerer Personen auf einmal einzuholen.

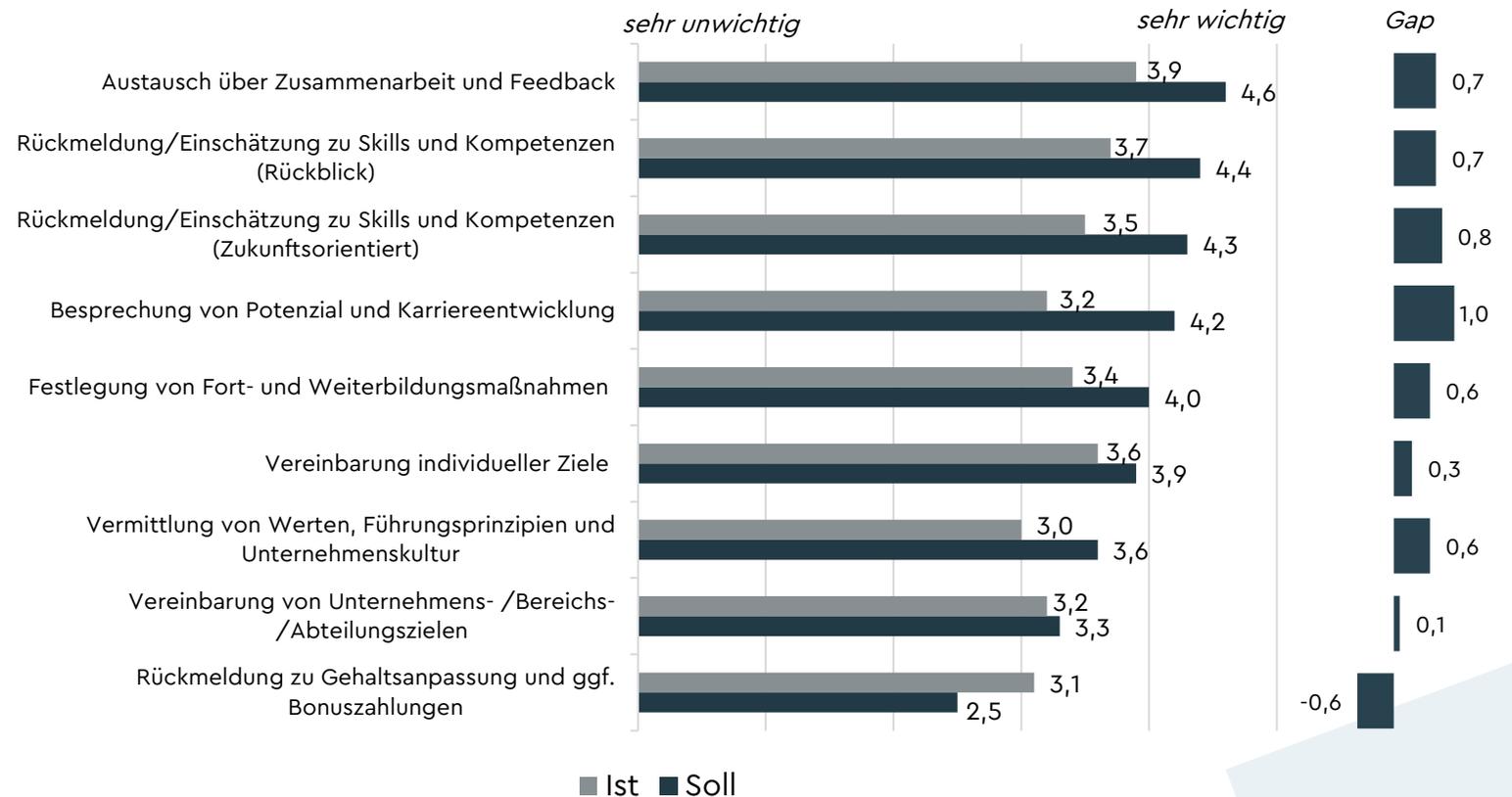
# Rückmeldung zu Verhalten und Weiterentwicklung stehen weit mehr im Vordergrund als Aufgabensteuerung und Zielvereinbarung

Wichtigkeit der inhaltlichen Aspekte und Fokusthemen

## INTERPRETATION

Nach wie vor wird die Erreichung von **KPIs, Ergebnissen und Zielen** wesentlicher Teil der Leistung, des Feedbacks und den Entscheidungen zu Gehalt und Karriere im Performance Management sein. Dass die Erfüllung der erwarteten **Kompetenzen/Skills** allerdings ebenso gewichtige Indikatoren von Leistung sind, bilden die Befragungsergebnisse ab. Sie zeigen uns auch, dass dieser Fokus wesentlich für den **nachhaltigen Aufbau von Performance und Motivation** ist. Insofern folgerichtig die zunehmende Intention über diese Inhalte in den Mitarbeiter:innen Gesprächen **Bindung und Motivation** anzusteuern. Das heißt zwar nicht, dass im Mitarbeiter:innen Gespräch keine **individuellen Ziele** mehr vereinbart werden, aber dass sich der Schwerpunkt verlagert hat. Interessant allerdings, dass die Rückmeldung zu **Gehalts- und Bonuszahlungen** zukünftig viel weniger in das Mitarbeiter:innen Gespräch zu gehören scheint. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse erscheint es sinnvoll, im Unternehmen grundsätzlich **mehr Klarheit** darüber zu entwickeln, wozu ein Mitarbeiter:innen Gespräch dienen soll. Damit sich das Potenzial des Gesprächsinstrumentes voll entfalten kann, ist **ein integriertes Performance Management** sinnvoll, welches nicht auf ein einzelnes Format reduziert wird.

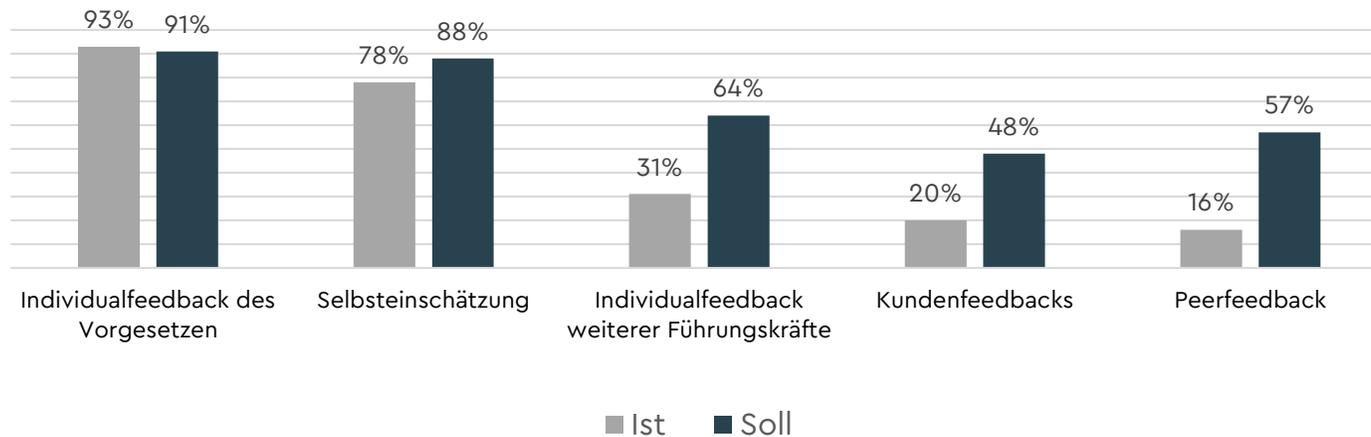
## Themenbewertung auf einer Skala von 0-5



# Es besteht der große Wunsch das Mitarbeiter:innen Gespräch auf ein ganzheitliches, und umfassendes Feedback-Fundament zu stellen

## Quellen für Feedback

### Welche Quellen werden für Feedback herangezogen?\*



#### BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE

Zurzeit sind die Führungskraft und die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden etabliert. Weitere Feedbackquellen sind teilweise bereits vorhanden und sollen aus Sicht der Befragten zukünftig hinzukommen. Besonders das Individualfeedback weiterer Führungskräfte als auch Peerfeedback scheint erwünscht.

\* Mehrfachauswahl möglich.

#### INTERPRETATION

Ein **ganzheitliches Feedback** an den Mitarbeitenden geht in der Praxis häufig einher mit Rollenveränderungen und neuen Instrumenten im Performance Management Prozess. Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Performance Management Instrumente sind:

- Entwicklung eines klaren Zielbildes über die neuen Dialogformate bezüglich Häufigkeit, Beteiligten, Inhalten und Konsequenzen.
- Eine gewisse Reife in der Feedback- und Beurteilungskultur.
- Aufsetzen einer professionellen internen Steuerung mit zum Vorhaben passenden Ressourcen und Vorgehen.
- Aktives und frühzeitiges Stakeholder:innen Management, denn **Performance Management = Change Management**.

Es ist wichtig hervorzuheben, dass besonders in Organisationen mit viel Projektarbeit und agilen Arbeitsformen Feedback vom Vorgesetzten alleine nicht ausreichend ist.

# Digital oder analog – die Frage scheint immer noch nicht eindeutig beantwortet zu sein

Reifegrad

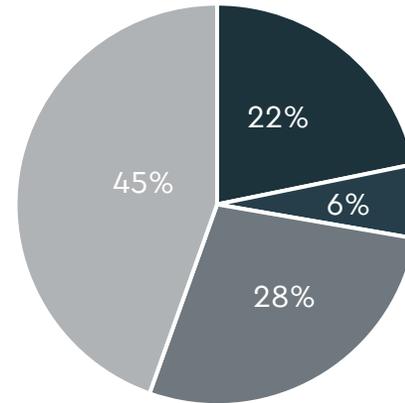
## BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE

Die Teilnehmenden geben an, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen das Mitarbeiter:innen Gespräch durch vielfältige digitale Anwendungen unterstützen.

Lediglich 22% der Unternehmen arbeiten mit etablierten Standardlösungen, die übrigen greifen auf eigene Lösung zurück.

45% der Unternehmen arbeiten noch überwiegend analog.

## Digitaler Reifegrad



- End-to-end software solutions (z.B. SAP, Success Factor, Workday etc.)
- Selbst entwickelte integrierte digitale Einzellösungen
- Prozesse sind überwiegend digitalisiert (wie z.B. Formular, Kompetenzbeurteilung etc.)
- Wenige bis keine Prozesse sind digitalisiert, überwiegend analoges Vorgehen

## INTERPRETATION

Nach wie vor ist der Anteil (45%) der Unternehmen recht hoch, die überwiegend analog arbeiten.. Das heißt allerdings nicht, dass die Prozesse und Instrumente deshalb rückständig sind. **Durch die Digitalisierung der Prozesse werden diese nicht zwingend qualitativ hochwertiger**, sie gewinnen jedoch an Geschwindigkeit und Effizienz. Viel wichtiger als die Einführung eines elaborierten Tools ist es, dass die Führungskräfte den **Mehrwert der Mitarbeiter:innen Gespräche erkennen und Guidance bzgl.** der Inhalte und Durchführung erhalten. Hier ist die **Rolle von HR vielmehr die eines Coaches** und Enablers und viel weniger die eines Controllers.

# Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen zu jeder Zeit zur Verfügung!

## Hans-Carl von Hülsen

### Senior Manager (D)

Fon: +49 221 801 72-366

Mobil: +49 172 929 00 07

[Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de](mailto:Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de)

## Lina Adrian

### Associate Consultant (D)

Fon: +49 221 801 72-714

Mobil: +49 173 594 15 71

[Lina.Adrian@kienbaum.de](mailto:Lina.Adrian@kienbaum.de)

## Alfred Berger

### Managing Director (A)

Fon: +43 1 533 51 88-21

Mobil: +43 676 930 22 85

[Alfred.Berger@kienbaum.com](mailto:Alfred.Berger@kienbaum.com)

## Timon Forrer

### Director (CH)

Fon: +41 443 064 248

Mobil: +41 79 287 81 46

[Timon.Forrer@kienbaum.com](mailto:Timon.Forrer@kienbaum.com)

## Studien Team

### Kacper Kopec (A)

Junior Business Analyst  
Compensation & Performance  
Management

[Kacper.kopec@kienbaum.com](mailto:Kacper.kopec@kienbaum.com)