ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Freuding, Julia; Garnitz, Johanna

Article

Feedbackkultur und die Personalpolitik 2023

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:
Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Freuding, Julia; Garnitz, Johanna (2023) : Feedbackkultur und die Personalpolitik 2023, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 76, Iss. 01, pp. 44-48

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/272088

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Julia Freuding und *Johanna Garnitz*

Feedbackkultur und die Personalpolitik 2023

IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise über 1 000 deutsche Human-Resources-(HR-) Abteilungen. In jedem Quartal werden in wechselnden Sonderfragen aktuelle arbeitsmarktrelevante Fragestellungen untersucht. Die Sonderfragen des vierten Quartals 2022 befassten sich mit der Feedbackkultur in Unternehmen sowie der Personal- und Lohnentwicklung im Jahr 2023. In deutschen Unternehmen sind jährliche Feedbackgespräche an der Tagesordnung. Zufriedenheit und Motivation sowie Rückmeldung vom Mitarbeitenden stehen dabei im Vordergrund. Die Information aus den Gesprächen dient insbesondere der Verbesserung des Unternehmensklimas. Auch wenn der persönliche Austausch durch die Corona-Pandemie Rückschläge erleiden musste, berichteten viele Unternehmen, dass sich ihre Feedbackkultur im Vergleich zu den vergangenen drei Jahren verbesserte. Demnach bedeutete diese Krise auch eine Chance hinsichtlich des Rückmeldungsprozesses. Auch mit Blick auf die sich weiter zuspitzende Verschärfung des Fachkräftemangels und die erwarteten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuen Personals ist es wichtiger denn je, Mitarbeiter*innen zu halten und das Unternehmensklima ständig weiter zu verbessern. Etablierte Feedbackprozesse können dabei unterstützen.

Personalabteilungen standen in den vergangenen Jahren nonstop unter Strom: Die Energiekrise mit neuen Herausforderungen folgte nahtlos auf die Coronakrise, die den Arbeitsalltag komplett umkrempelte. Homeoffice wurde zum neuen Status quo. Auch mit der Abschwächnung des Virus bleibt die Homeoffice-Nutzung seit dem Frühjahr stabil bei ca. 25% (Alipour et al. 2022). Sowohl Arbeitgeber*innen als auch Arbeitnehmer*innen standen vor nie dagewesenen Situationen, die sowohl berufliche als auch private Anforderungen mit sich brachten. Notfallpläne wurden erarbeitet, neue Prozesse eingeführt und erprobt (Freuding und Garnitz 2022a; 2022b), eine regelmäßige Evaluierung ist dabei unumgehbar. Wie es um die Feedbackkultur in deutschen Unternehmen steht, beleuchten die Sonderfragen des vierten Quartals 2022. Neben der Krisenbewältigung mussten sich die HR-Abteilungen auch weiterhin um die Personalpolitik kümmern. Und dies wird derzeit vor allem durch den sich verschärfenden Fachkräftemangel erschwert. Auch dies thematisiert die Personalleiterbefragung im vierten Quartal: Wie sieht die Personalpolitik 2023 hinsichtlich Personalveränderungen und Lohngestaltung aus? Inwieweit schöpfen Firmen die Möglichkeit der steuerfreien Inflationsausgleichsprämie für ihre Angestellten aus? Dieser Artikel gibt im ersten Teil Aufschlüsse über Feedbackgespräche hinsichtlich ihrer Regelmäßigkeit, ihres Inhalts und den Schlussfolgerungen daraus. Der zweite Teil richtet sich auf die Personal- und Lohnentwicklung für das Jahr 2023.

FEEDBACKKULTUR IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN – JÄHRLICHE FEEDBACKGESPRÄCHE AN DER TAGESORDNUNG

Eine rege Feedbackkultur sollte in jedem Betrieb etabliert sein bzw. werden, um für Arbeitnehmer*innen optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und so das Unternehmensziel erfolgreich zu erreichen. Feedbackkultur bedeutet das Annehmen und Geben von positivem wie auch negativem Feedback zwischen verschiedenen Parteien. Dies beinhaltet einerseits, dass Feedback keinesfalls nur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten stattfindet, sondern vielmehr noch sollten ebenfalls Kolleg*innen, Teammitglieder und Kund*innen involviert werden. Darüber hinaus beinhaltet Feedback nicht nur Fehler, sondern auch positive Aspekte – Dinge, die sehr gut gelaufen sind und beibehalten werden können. »Nicht geschimpft ist Lob genug« sollte jedenfalls kein Motto einer gelebten Feedbackkultur sein. Richtig eingesetztes Feedback verhindert Stillstand und dient als Basis für Innovation und Weiterentwicklung und trägt zu einem positiven Unternehmensklima bei.

Gut die Hälfte der befragten Unternehmen führt jährliche Feedbackgespräche mit den Mitarbeitenden (vgl. Abb. 1). Im Handel zeigt sich ein etwas anderes Bild als in den beiden anderen betrachteten Wirtschaftsbereichen. Feedbackgespräche finden hier in einem häufigeren Rhythmus statt: Jeweils knapp jedes fünfte Unternehmen führt diese halb- oder sogar vierteljährlich und gut 40% jährlich. Im Kontrast dazu gaben 6% der Handelsbetriebe an, keinerlei Feedbackgespräche mit den Mitarbeitenden zu führen. Das ist doppelt so hoch wie in den Industrie- und Dienstleistungsbetrieben. Nach Größenklassen betrachtet haben Mitarbeitende vor allem in kleineren Betrieben mit bis zu 49 Mitarbeitenden häufiger die

Möglichkeit, sich Feedback einzuholen als in größeren Betrieben. Hier sind die Anteile für monatliche (13%) und vierteljährliche (16%) Feedbackgespräche im Größenklassenvergleich am höchsten. In größeren Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden scheinen Feedbackgespräche auf jeden Fall fest etabliert zu sein, da nahezu in jedem befragten Unternehmen diese mindestens jährlich stattfinden. In Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitenden liegt der Anteil der Unternehmen, in denen keinerlei Feedbackkultur etabliert ist, bei 3–7%.

Neben der Häufigkeit von Feedbackgesprächen spielen auch deren Inhalte eine große Rolle. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Wichtigkeit verschiedener Aspekte. Dabei befassen sich 85% der befragten Unternehmen in Feedbackgesprächen überwiegend mit der Zufriedenheit und der Motivation. Weitere Themen umfassen Feedback vom Mitarbeitenden (82%) sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten (72%). Feedback an den/die jeweilige*n Mitarbeiter*in wird in 63% der befragten Betriebe gegeben. Zielvereinbarungen sowie eine Rückmeldung zu Fremd- und Selbsteinschätzung werden in je 53% der befragten Firmen im Feedbackgespräch thematisiert. Unternehmensziele spielen nur in 44% der Unternehmen eine Rolle. Allerdings sticht in diesem Zusammenhang der Handel hervor, denn dort spielen die Unternehmensziele mit 52% eine etwas höhere Rolle als im Gesamtdurchschnitt. Die Rückmeldung zu Fremd- bzw. Selbsteinschätzung wiederum ist bei Dienstleistungsunternehmen häufiger Inhalt von Feedbackgesprächen (58%) als im Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche.

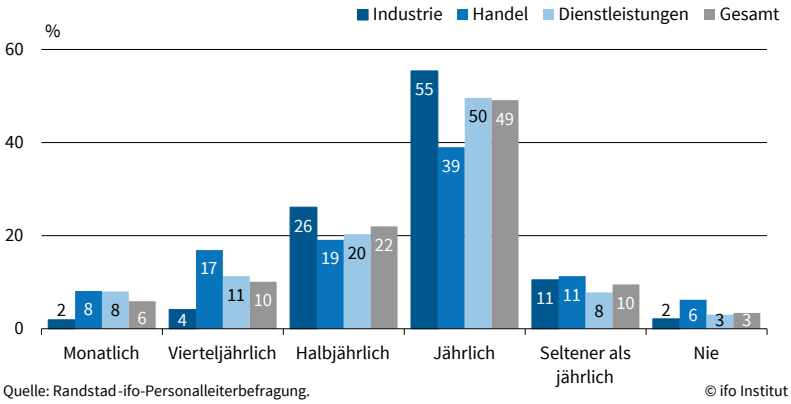
Im Größenklassenvergleich zeigen sich hinsichtlich des Inhalts der Feedbackgespräche deutliche Unterschiede: So sind die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Großunternehmen (ab 500 Mitarbeitenden) fast immer Bestandteil der Gespräche (95%). Auch Zielvereinbarungen sind in größeren Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) häufiger Inhalt der Gespräche als in kleineren Betrieben. Dagegen liegt die Kommunikation der Unternehmensziele in kleineren Unternehmen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt etwas häufiger im Fokus.

FRAGE NACH DER ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN ERFOLGT IN ZWEI VON DREI BETRIEBEN

In Zeiten eines sich stetig verschärfenden Fachkräftemangels wächst die Bedeutung einer zufriedenen Belegschaft stark an, denn nur so können Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Eine systematische Abfrage der generellen Zufriedenheit bzw. Motivation der Mitarbeitenden erfolgt in 68% der befragten Unternehmen. In Handelsbetrieben erfolgt dies mit 60% etwas weniger häufig als im Gesamtdurchschnitt. Da die Abfrage der Zufriedenheit eine sehr sensible, aber gleichzeitig eine ausgesprochen wichtige Information ist, kann das Einholen dieser auf verschiedenen Wegen

Abb. 1

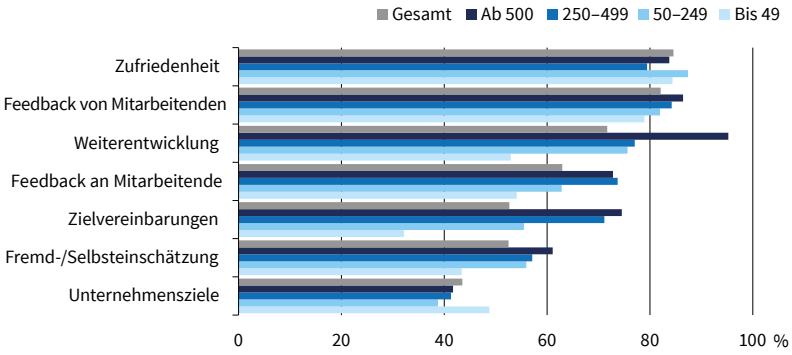
Häufigkeit von Feedbackgesprächen mit Mitarbeitenden



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 2

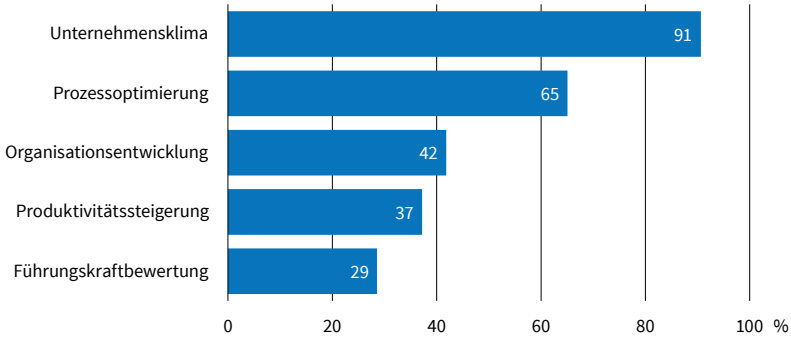
Inhalte von Feedbackgesprächen mit Mitarbeitenden[a]



[a] Nach Größenklassen, Mehrfachnennung möglich.
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 3

Erwartungen, Folgen und Schlüsse aus dem Mitarbeiter-Feedback für Unternehmen[a]

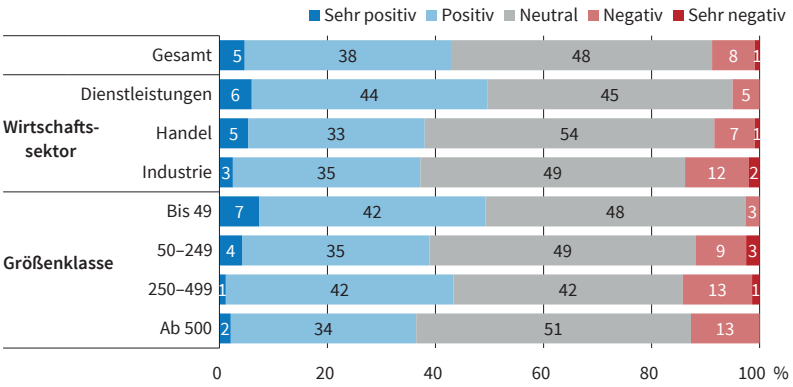


[a] Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

erfolgen. Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitenden holen sich die Informationen überwiegend über Befragungen, die externe Dienstleister durchführen. Kleinere Betriebe bis 249 Mitarbeitende hingegen führen diese Befragungen selbst durch oder erhalten Rückmeldung zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden über die Feedbackgespräche. Auf eine Kontakt- bzw. Vertrauensperson (z.B. aus dem Betriebsrat) setzen vor allem mittelständische und größere Betriebe bis 500 Angestellte (30% bzw. 37%), außerdem verfügen

Abb. 4

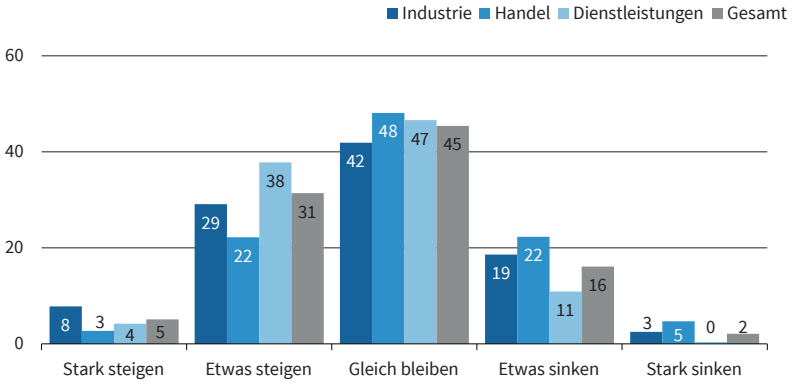
Einschätzung der Feedbackkultur im Unternehmen



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 5

Veränderung des Personalbestands im ersten Halbjahr 2023



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 6

Diese Fachkräfte werden 2023 gesucht

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

diese auch häufiger über einen »Kummerkasten« (je 28%). Die Informationen aus dem Feedback verwenden fast alle befragten Unternehmen vor allem, um das Unternehmensklima zu verbessern (vgl. Abb. 3). Für zwei von drei Unternehmen dient die Rückmeldung der Optimierung von Prozessen. Etwas weniger wird das erhaltene Feedback hingegen für die Organisationsentwicklung oder Produktivitätssteigerungen verwendet. Auch die Bewertung der Führungskraft steht nicht im Fokus.

Insgesamt schätzen die befragten HR-Verantwortlichen die Feedbackkultur in ihrem Unternehmen vielerorts als positiv ein (vgl. Abb. 4). Vereinzelt negative Stimmen gibt es in Industrie- und Handelsbetrieben (14 bzw. 8%). Hingegen zeigt sich auch, dass in kleineren Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten sowie Dienstleistungsunternehmen die betrieblichen Erfahrungen mit dem Rückmeldungsprozess kaum negativ ausfallen.

Die vergangenen drei Jahre haben Unternehmen mit der Corona- und der Energiekrise besonders stark auf die Probe gestellt. Vor diesem Hintergrund zeigen die Umfrageergebnisse tendenziell eine positive Entwicklung der Feedbackkultur über diesen Zeitraum: Die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen sieht per saldo eine Verbesserung. Die Gründe hierfür sind vielfältig, vor allem eine offenere und transparentere, aber auch häufigere Kommunikation spielen eine zentrale Rolle. Darüber hinaus heben Unternehmen die inhaltliche Strukturierung von Feedback, Coaching und die Sensibilisierung der Führungskräfte für dieses Thema positiv hervor. Im Gegensatz dazu gab es allerdings auch viele, die von keinerlei Veränderungen sprachen. Eine Verschlechterung ihrer Feedbackkultur in den letzten drei Jahren berichteten nur wenige Stimmen. Der Grund dafür ist vor allem die Kontaktreduzierung durch die Corona-Pandemie: (persönliche) Vier-Augen-Gespräche gingen zurück, und Feedback verzögerte sich durch die fehlende Team-Nähe und -Zusammengehörigkeit.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Feedbackkultur pandemiebedingt Rückschläge in den letzten drei Jahren durch fehlende Nähe und unregelmäßigeren Austausch hinnehmen musste. Dennoch barg diese Krise auch Chancen, bestehende Strukturen anzupassen. Viele Unternehmen konnten Verbesserungen umsetzen und sehen sich einer positiveren Feedbackkultur gegenüber. Eine stetige Feedbackkultur ist vor allem in Zeiten des Arbeitskräftemangels von großer Bedeutung, denn auch trotz konjunkturell schwieriger Lage wollen Firmen ihren Personalstamm nicht abbauen und klagen zudem über Probleme bei der Suche nach neuem Personal.

PERSONALPLANUNG 2023

Mit Blick auf das erste Halbjahr 2023 gibt fast jedes zweite befragte Unternehmen an, den Personalbestand konstant zu halten (vgl. Abb. 5). Bei den restlichen Antworten überwiegt die Steigerung des Personalbestandes (31%). Eine starke Aufstockung ihres Personals streben immerhin 5% der Befragten an. Eine Reduktion erwarten 16% der Teilnehmenden, von stärkeren Rückgängen ist hingegen kaum die Rede (2%). In allen drei Wirtschaftsbereichen soll der Personalbestand per saldo vergrößert werden. Ein Blick auf die Unternehmensgröße zeigt, dass vor allem Großunternehmen ab 500 Mitarbeitenden eine Ausweitung des Personalbestands im ersten Halbjahr

2023 planen – je kleiner das Unternehmen (nach der Anzahl der Beschäftigten), desto geringer die Bereitschaft, zusätzliches Personal einzustellen.

Durchschnittlich gaben 81% der befragten Personalleiter*innen an, dass sie 2023 auf der Suche nach Fachkräften sein werden – vor allem der Industrie- (85%) und der Dienstleistungssektor (84%) stachen deutlich hervor. Im Handel waren es mit 71% etwas weniger Unternehmen. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt auch die Anzahl an Personal suchenden Firmen zu: So benötigen nahezu alle größeren Unternehmen Fachkräfte im kommenden Jahr (250–499 Beschäftigte: 92%, ab 500: 98%). Abbildung 6 verdeutlicht zudem, dass jegliche Art von Personal gesucht wird – sowohl was die Qualifikation als auch den Wirtschaftsbereich betrifft. In diesem Zusammenhang ist somit weniger die Rede vom Fachkräfte-, sondern vielmehr vom Arbeitskräftemangel.

Bei der Suche nach passendem Personal sehen sich die Umfrageteilnehmenden mit großen Problemen konfrontiert. Ein Vergleich der Umfrageergebnisse mit den Jahren 2020 und 2021 verdeutlicht, wie sehr diese Thematik nun in den Vordergrund gerückt ist (vgl. Abb. 7; Freuding und Garnitz 2022c). 2020 gingen Unternehmen noch am häufigsten von mittleren Problemen bei der Suche nach Fachkräften aus. Dies veränderte sich 2021 und 2022 erheblich, denn am häufigsten wurde bzw. wird nun von großen Problemen gesprochen. Auch der Anteil an Firmen, die mit sehr großen Hürden rechnen, ist deutlich angestiegen. Im Umkehrschluss lässt sich folgern, dass Firmen diese Thematik kaum mehr auf die leichte Schulter nehmen.

Wirft man einen Blick auf die Unternehmen, die bereits auf der Suche nach Fachkräften für 2023 sind, zeigt sich ein noch deutlicheres Bild: Ein Viertel rechnet mit sehr großen, 43% mit großen und knapp ein Drittel mit mittleren Problemen (30%). Über die Wirtschaftsbereiche hinweg zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei vor allem die Dienstleister mit sehr großen Beeinträchtigungen rechnen (28%). Ebenfalls sehr stark betroffen sind kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (33%). Lediglich Großunternehmen sehen weniger oft sehr große bis große Probleme, aber auch hier klagt gut die Hälfte. Es zeigt sich, dass diese Herausforderung über alle Bereiche und Unternehmensgrößen eine gravierendere Bedeutung erhält.

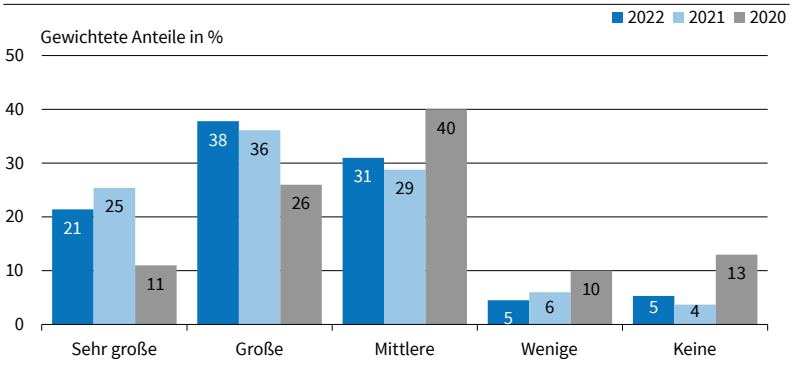
KRÄFTIGE LOHNSTEIGERUNG 2023 ERWARTET

Trotz einer angespannten wirtschaftlichen Lage sollen die Löhne in dem durch die Umfrage abgedeckten Beschäftigtenkreis 2023 überwiegend steigen. 81% der Befragten gehen davon aus, dass in ihrer Belegschaft insgesamt die Löhne um durchschnittlich 5,5% steigen werden (vgl. Abb. 8). 19% erwarten gleichbleibende Löhne, sinkende Löhne werden kaum erwartet. Im Handel wird der Lohnanstieg mit durchschnittlich 5,9% voraussichtlich am höchsten ausfallen, gefolgt

Abb. 7

Fachkräftemangel 2020–2022

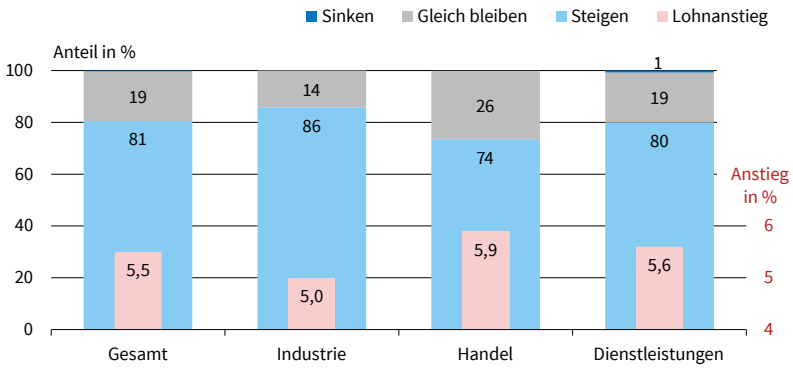
Probleme, geeignetes Personal zu finden



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 8

Voraussichtliche Entwicklung der Löhne 2023 und der erwartete Lohnanstieg



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2022Q4. © ifo Institut

von Dienstleistungsbetrieben mit 5,6%. Dagegen erwarten Industriebetriebe Lohnsteigerungen um durchschnittlich 5,0%. Während in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten 70% der Befragten voraussichtliches Lohnwachstum einplanen, sind es in größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden neun von zehn bzw. ab 500 Mitarbeitenden fast jedes Unternehmen. Die durchschnittlich erwarteten Lohnsteigerungen liegen bei kleineren Unternehmen mit 6,3% etwas höher als bei größeren und Großunternehmen (5,4% bzw. 4,8).

Um Mitarbeitende zusätzlich finanziell zu unterstützen, gibt es 2023 und 2024 die Möglichkeit für Unternehmen, eine steuer- und abgabefreie Inflationsausgleichsprämie zu zahlen. Damit soll dem Effekt der Lohn-Preis-Spirale entgegengewirkt, jedoch gleichzeitig den Angestellten eine Unterstützung gegen die steigenden Preise gegeben werden. Den Angaben der Umfrageteilnehmenden zufolge dürfen sich einige Beschäftigte über diese Prämie freuen: 42% der befragten Unternehmen planen die Auszahlung, bei 44% ist es noch unklar, ob diese stattfindet. Lediglich 14% schließen diese Zahlung bereits aus. Jedes zweite Industrieunternehmen plant die Auszahlung mit einer durchschnittlichen Ausschöpfung zu 79% (vgl. Tab. 1). Demgegenüber sind Dienstleistungs- und Handelsunternehmen hinsichtlich der Auszah-

Tab.1

Gewichtete und durchschnittliche Ausschöpfung des Betrags der Inflationsausgleichsprämie

Wirtschaftsbereich/ Größenklasse	N	Durchschn. Ausschöpfung in Prozent	Minimum	10%-Perzentil	25%-Perzentil	Median	75%-Perzentil	90%-Perzentil	Maximum
Industrie	105	78,7	0,5	30	50	100	100	100	100
Handel	54	54,8	10	20	30	50	80	100	100
Dienstleistungen	107	70,2	10	40	50	66	100	100	100
Größenklasse									
Bis 49	79	65,8	10	30	50	50	100	100	100
50–249	124	71,2	4	30	50	75	100	100	100
250–499	32	62,6	0,5	20	50	50	100	100	100
Ab 500	31	83,7	20	50	66	100	100	100	100
Total	266	70,8	0,5	30	50	75	100	100	100

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

lung etwas zurückhaltender, nur 40% bzw. 34% der befragten Firmen in diesen Wirtschaftsbereichen planen solche Sonderprämien. Die durchschnittliche Ausschöpfung liegt bei den Dienstleistern bei 70%, im Handel bei 55%. Auch bei der Unterscheidung nach Größenklassen ergeben sich diesbezüglich Unterschiede: Während bei Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten der Median bei 50% Ausschöpfung liegt, ist dieser bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten bei 100%. Das heißt, jedes zweite Großunternehmen – das sich für die Auszahlung entschlossen hat – schöpft die Inflationsausgleichsprämie in voller Höhe aus.

Die Inflationsausgleichsprämie ist Teil des dritten Entlastungspakets der Bundesregierung, das Bürger*innen in Zeiten hoher Energiepreise und Inflationsraten entlasten soll. Seit dem 26. Oktober 2022 können Betriebe ihren Beschäftigten steuer- und abgabenfrei einen Betrag bis zu 3 000 Euro gewähren (Die Bundesregierung 2022). Es handelt sich hierbei um eine freiwillige Leistung, die bis Ende 2024 befristet ist. Der steuerliche Freibetrag kann auch in mehreren Teilbeträgen ausgezahlt werden.

REFERENZEN

Alipour, J.-V., O. Falck, S. Krause, C. Krolage und S. Wichert (2022), »Die Innenstadt als Konsumzentrum: Ein Opfer von Corona und Homeoffice?«, *ifo Schnelldienst* 75(10), 53–57.

Die Bundesregierung (2022), »Inflationsausgleichsprämie: Bis zu 3 000 Euro steuerfrei«, 1. November, verfügbar unter: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/entlastung-fuer-deutschland/inflationsausgleichspraemie-2130190, aufgerufen am 13. Dezember 2022.

Freuding, J. und J. Garnitz (2022a), »Personalpolitische Herausforderungen im Krisenjahr 2022«, *ifo Schnelldienst* 75(7), 36–39.

Freuding, J. und J. Garnitz (2022b), »Human Resources zwischen Energie- und Coronakrise: Das Maßnahmenpaket der Unternehmen«, *ifo Schnelldienst* 75(10), 62–64.

Freuding, J. und J. Garnitz (2022c), »Steigende Löhne, akuter Fachkräftemangel und die Mindestlohnerhöhung: Die Personalpolitik 2022«, *ifo Schnelldienst* 75(1), 49–51.