

# **hernstein**management **report**

GRÖSSTE  
Führungskräfte  
Umfrage  
in Deutschland  
und Österreich

2. Bericht 2016:

## **Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung**

## Über den Hernstein Management Report

Seit 18 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

### ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Finden regelmäßig offizielle Mitarbeitergespräche statt?
- Welche Bedeutung haben Mitarbeitergespräche aus Sicht der Führungskraft?
- Perspektivenwechsel: Mitarbeitergespräche zwischen Führungskräften und ihren Vorgesetzten.
- Wie nehmen die Befragten Mitarbeitergespräche mit der eigenen Führungskraft wahr?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Februar 2016
- Befragte Personen: Führungskräfte sowie Unternehmenseigentümer/-innen
- Österreich: 801 befragte Personen
- Deutschland: 765 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Dr. Lisa Kratzer

t +43 1 514 50-5630

e [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)

## Executive Summary

### Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

- 47% der Befragten des mittleren Managements führen mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- 28% der Führungskräfte des mittleren Managements und 26% der Führungskräfte des unteren Managements halten mehrmals pro Jahr ein Mitarbeitergespräch ab.
- 36% der Führungskräfte des oberen Managements führen mehrmals pro Jahr Mitarbeitergespräche.
- 42% der Führungskräfte des oberen Managements halten 30 Minuten für ein Mitarbeitergespräch für angemessen.
- Führungskräfte des mittleren und unteren Managements reservieren zwischen 30-60 Minuten dafür.

### Wie beurteilen Führungskräfte die Mitarbeitergespräche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

- 88% nutzen Mitarbeitergespräche, um wichtige Themen anzusprechen (55% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).
- 81% der Befragten sehen das Mitarbeitergespräch als Motivationsmöglichkeit.
- Für 80% ist das Mitarbeitergespräch ein essenzielles Führungsinstrument.
- 72% fragen in Mitarbeitergesprächen nach Feedback zur eigenen Führungsarbeit (39% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“)
- Für 15% der Befragten bietet das Mitarbeitergespräch keinen Mehrwert.

### Haben Führungskräfte Mitarbeitergespräche mit ihren Vorgesetzten?

- 48% der Führungskräfte des unteren und 42% der Führungskräfte des mittleren Managements haben mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch.
- Im oberen Management geben 24% der Befragten an, mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch zu haben.
- 25% der Führungskräfte des mittleren Managements haben Mitarbeitergespräche nur in unregelmäßigen Abständen.
- Etwa 10% der Führungskräfte jeder Ebene geben an, mit ihren Vorgesetzten keine Mitarbeitergespräche zu führen.

### Erzählen Sie uns vom Ihrem Mitarbeitergespräch mit Ihrer Führungskraft.

- 82% empfanden das Gespräch als wertschätzend und angenehm (47% „Trifft zu“ + 35% „Trifft eher zu“).
- 69% vereinbaren zukunftsorientierte Ziele und Optimierungsmaßnahmen in Mitarbeitergesprächen (32% „Trifft zu“ + 37% „Trifft eher zu“).
- Für 71% waren die Rückmeldungen klar und nachvollziehbar (39% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“).
- 61% fanden das Mitarbeitergespräch motivierend (29% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“).
- 67% gaben der eigenen Führungskraft Feedback (34% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).

## Mitarbeitergespräche – Häufigkeit und Dauer

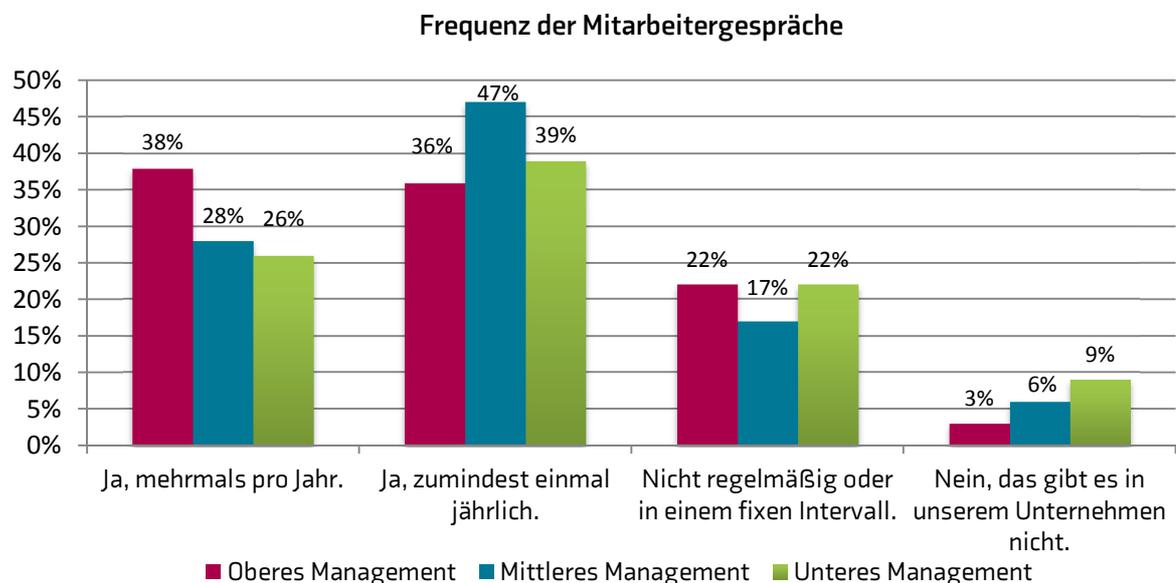
„Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ gilt in der Welt der Führungskräfte nicht. Das Mitarbeitergespräch als ein Personalentwicklungsinstrument kommt auf allen Führungsebenen zum Einsatz. Hinsichtlich der Häufigkeit und Dauer gibt es große Unterschiede zwischen den Managementebenen.

47% der Befragten des mittleren Managements führen mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auf der oberen Managementebene geben das 36% der Befragten an. Auf der unteren Managementebene sind es 39%.

Eher selten werden Mitarbeitergespräche mehrmals pro Jahr geführt. Konkret trifft das auf 28% der Führungskräfte des mittleren Managements und 26% der Führungskräfte des unteren Managements zu. Das obere Management handhabt dies anders. 36% der Führungskräfte des oberen Managements führen mehrmals pro Jahr Mitarbeitergespräche. Wir interpretieren das so, dass das obere und Top-Management häufiger Abstimmungsbedarf haben.

Keine Mitarbeitergespräche zu führen ist die Ausnahme. Im oberen Management geben das nur 3% der Befragten an, im mittleren Management 6% und im unteren 9%.

Eine häufigere Anzahl von Mitarbeitergesprächen kompensiert die Dauer. Je häufiger Gespräche geführt werden, umso kürzer können diese sein. Für 42% der Führungskräfte des oberen Managements ist ein 30-minütiges Mitarbeitergespräch angemessen. Führungskräfte im mittleren und unteren Management reservieren zwischen 30-60 Minuten dafür.



Grafik 6/2016: Mitarbeitergespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

KEY FACTS

- 47% der Befragten des mittleren Managements führen mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- 28% der Führungskräfte des mittleren Managements und 26% der Führungskräfte des unteren Managements halten mehrmals pro Jahr ein Mitarbeitergespräch ab.
- 36% der Führungskräfte des oberen Managements führen mehrmals pro Jahr Mitarbeitergespräche.
- 42% der Führungskräfte des oberen Managements halten 30 Minuten für ein Mitarbeitergespräch für angemessen.
- Führungskräfte des mittleren und unteren Managements reservieren zwischen 30-60 Minuten dafür.

DATENTABELLE

Führen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig offizielle Mitarbeitergespräche?	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Ja, mehrmals pro Jahr	38%	28%	26%
Ja, zumindest einmal jährlich	36%	47%	39%
Nicht regelmäßig oder in einem fixen Intervall	22%	17%	22%
Nein, das gibt es in unserem Unternehmen nicht.	3%	6%	9%

Dauer des Mitarbeitergesprächs	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Bis zu 30 Minuten	42%	33%	35%
31 bis 60 Minuten	38%	47%	44%
Mehr als 60 Minuten	20%	20%	21%

Datentabelle zu Grafik 6/2016: Mitarbeitergespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

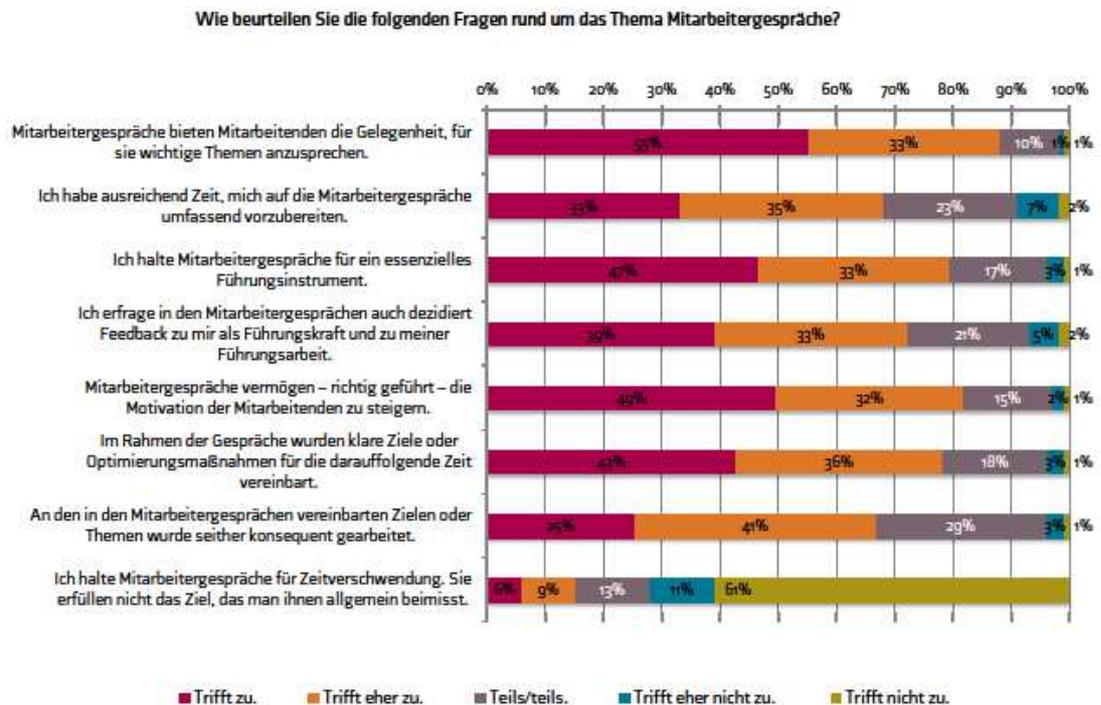
## Wie werden Mitarbeitergespräche beurteilt?

Führungskräfte und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen Mitarbeitergespräche mehrheitlich positiv.

Für 88% bieten Mitarbeitergespräche eine gute Gelegenheit, wichtige Themen anzusprechen (55% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“). 81% der Befragten sehen sogar die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren (49% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“). 79% nutzten das Gespräch, um Ziele oder Optimierungsmaßnahmen für die Zukunft festzuhalten (43% „Trifft zu“ + 36% „Trifft eher zu“). Dementsprechend wird von 80% der befragten Führungskräfte das Mitarbeitergespräche als ein essenzielles Führungsinstrument eingestuft (47% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).

Mitarbeitergespräche können aber auch zur Weiterentwicklung der Führungskraft selbst genutzt werden. Sie bieten die Chance, ein Stimmungsbild über die eigene Führungsarbeit zu erhalten. 72% der befragten Führungskräfte nutzen diese Chance und bitten um Feedback zur eigenen Führungsarbeit (39% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).

Andererseits sehen 15% der Befragten keinen Mehrwert in Mitarbeitergesprächen (5% „Trifft zu“ + 9% „Trifft eher zu“). Sie werden oft als „zeitaufwändig“ und „nicht notwendig“ beschrieben.



Grafik 7/2016: Beurteilung des Mitarbeitergespräches

#### KEY FACTS

- 88% nutzen Mitarbeitergespräche, um wichtige Themen anzusprechen (55% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).
- 81% der Befragten sehen das Mitarbeitergespräch als Motivationsmöglichkeit.
- Für 80% ist das Mitarbeitergespräch ein essenzielles Führungsinstrument.
- 72% fragen in Mitarbeitergesprächen nach Feedback zur eigenen Führungsarbeit (39% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“)
- Für 15% der Befragten bietet das Mitarbeitergespräch keinen Mehrwert.

#### DATENTABELLE

	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils/teils.	Trifft eher nicht zu.	Trifft nicht zu.
Mitarbeitergespräche bieten Mitarbeitenden die Gelegenheit, für sie wichtige Themen anzusprechen.	55%	33%	10%	1%	1%
Ich habe ausreichend Zeit, mich auf die Mitarbeitergespräche umfassend vorzubereiten.	33%	35%	23%	7%	2%
Ich halte Mitarbeitergespräche für ein essenzielles Führungsinstrument.	47%	33%	17%	3%	1%
Ich erfrage in den Mitarbeitergesprächen auch dezidiert Feedback zu mir als Führungskraft und zu meiner Führungsarbeit.	39%	33%	21%	5%	2%
Mitarbeitergespräche vermögen – richtig geführt – die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern.	49%	32%	15%	2%	1%
Im Rahmen der Gespräche wurden klare Ziele oder Optimierungsmaßnahmen für die darauffolgende Zeit vereinbart.	43%	36%	18%	3%	1%
An den in den Mitarbeitergesprächen vereinbarten Zielen oder Themen wurde seither konsequent gearbeitet.	25%	41%	29%	3%	1%
Ich halte Mitarbeitergespräche für Zeitverschwendung. Sie erfüllen nicht das Ziel, das man ihnen allgemein beimisst.	6%	9%	13%	11%	61%

Datentabelle zu Grafik 7/2016: Wie beurteilen Sie das Mitarbeitergespräch?

## Mitarbeitergespräche für Führungskräfte

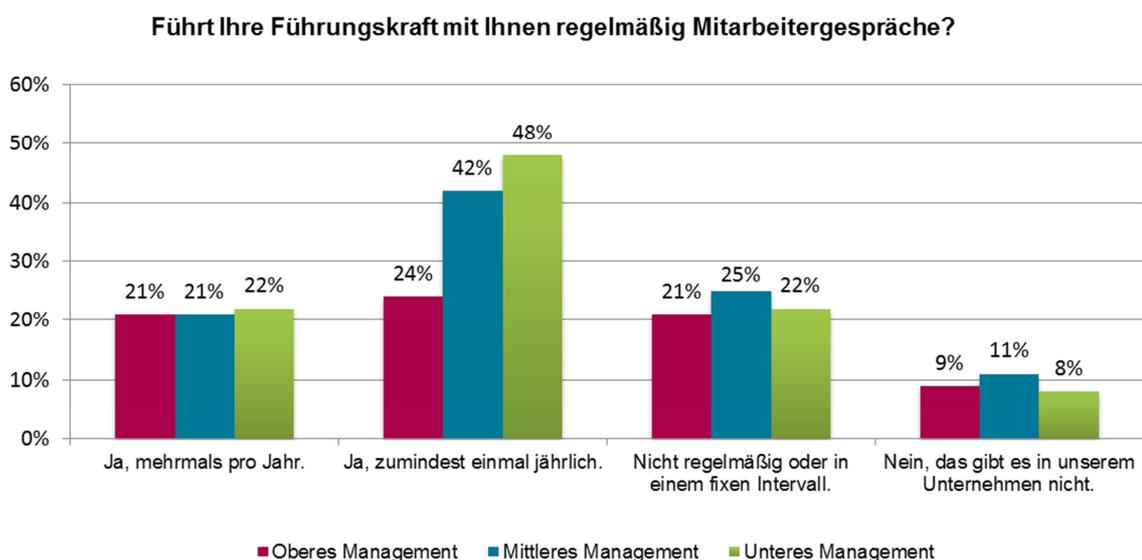
Auch Führungskräfte haben Mitarbeitergespräche. Deswegen hat der HMR die Befragten gebeten, die Perspektive zu wechseln.

Die knappe Mehrheit der Befragten wird mindestens einmal im Jahr zum Mitarbeitergespräch eingeladen. Im unteren und mittleren Management ist dies am gängigsten: 48% der Führungskräfte des unteren Managements und 42% der Führungskräfte des mittleren Managements geben an, mindestens einmal im Jahr ein Gespräch zu haben. Im oberen Management sieht das anders aus: nur 24% führen mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch.

Seltener werden Mitarbeitergespräche mehrmals pro Jahr geführt. Nur 20% der Befragten aller Ebenen haben mehrmals pro Jahr ein Mitarbeitergespräch.

Knappe Zeitkapazitäten erfordern Spontaneität und Flexibilität. Für 25% der Führungskräfte des mittleren Managements finden Mitarbeitergespräche nur in unregelmäßigen Abständen statt. Beim oberen Management trifft das auf 21% und beim unteren Management auf 22% zu.

Gar keine Mitarbeitergespräche haben die wenigsten Befragten. Etwa 10% jeder Ebene geben an, mit ihren Vorgesetzten keine Mitarbeitergespräche zu führen.



Grafik 8/2016: Mitarbeitergespräche mit Ihrer Führungskraft

KEY FACTS

- 48% der Führungskräfte des unteren und 42% der Führungskräfte des mittleren Managements haben mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch.
- Im oberen Management geben 24% der Befragten an, mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch zu haben.
- 25% der Führungskräfte des mittleren Managements haben Mitarbeitergespräche nur in unregelmäßigen Abständen.
- Etwa 10% der Führungskräfte jeder Ebene geben an, mit ihren Vorgesetzten keine Mitarbeitergespräche zu führen.

DATENTABELLE

Führt Ihre Führungskraft mit Ihnen regelmäßig Mitarbeitergespräche?	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Ja, mehrmals pro Jahr	21%	21%	22%
Ja, zumindest einmal jährlich	24%	42%	48%
Nicht regelmäßig oder in einem fixen Intervall	21%	25%	22%
Nein, das gibt es in unserem Unternehmen nicht.	9%	11%	8%
Ich habe (derzeit) keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	25%	1%	0%

Datentabellen zu Grafik 8/2016: Mitarbeitergespräche mit Ihrer Führungskraft

## Erzählen Sie uns von Ihrem letzten Mitarbeitergespräch mit Ihrer Führungskraft

Wir haben die Befragten gebeten, uns einen Überblick über das letzte Mitarbeitergespräch mit ihrer Führungskraft zu geben. Dazu haben wir Fragen über Inhalt und Atmosphäre gestellt. Die Beurteilung fiel überwiegend positiv aus. 82% der Befragten empfanden das Gespräch als wertschätzend und angenehm (47% „Trifft zu“ + 35% „Trifft eher zu“).

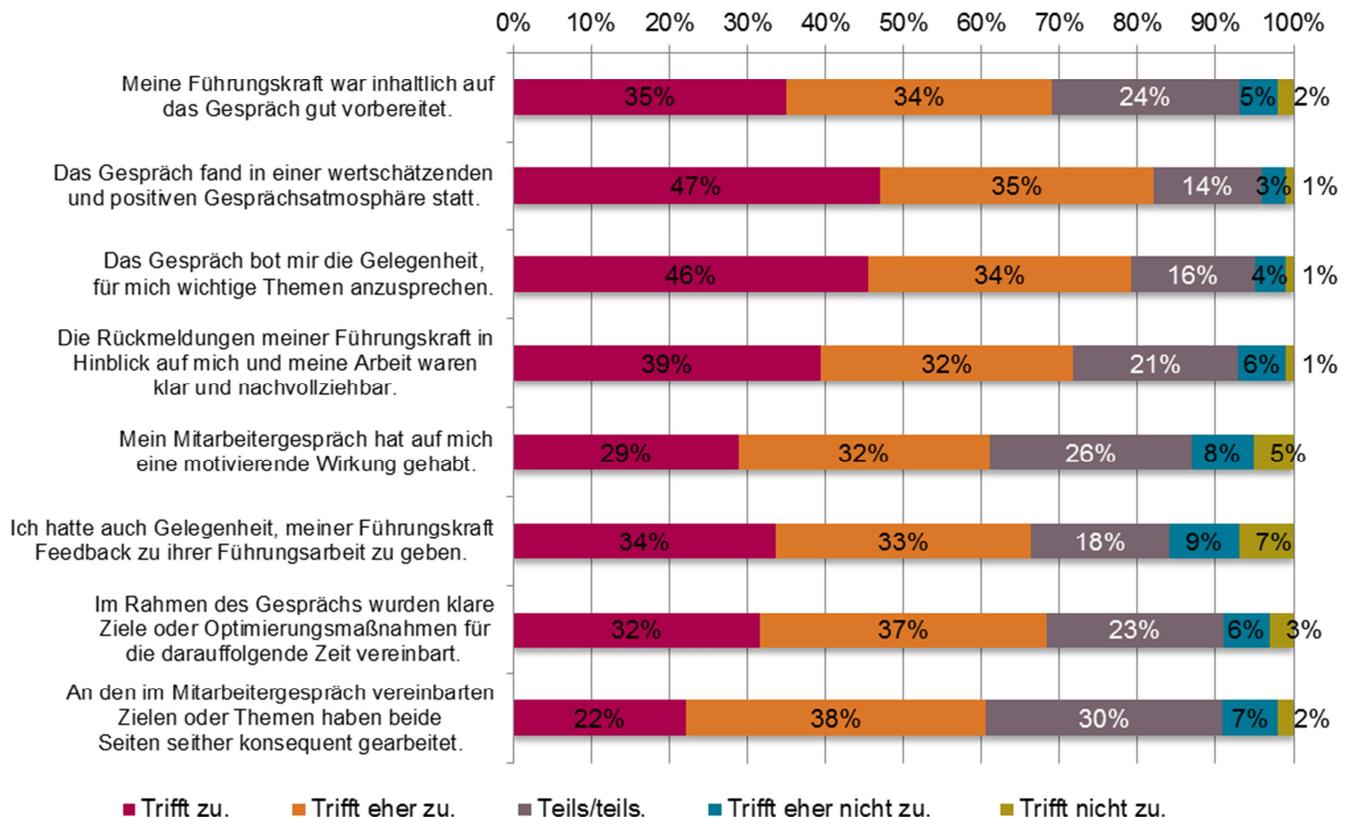
69% geben an, zukunftsorientierte Ziele und Optimierungsmaßnahmen in Mitarbeitergesprächen zu vereinbaren (32% „Trifft zu“ + 37% „Trifft eher zu“).

Die Möglichkeit, im Zuge des Mitarbeitergespräches wichtige Themen anzusprechen, sahen 82% (46% „Trifft zu“ + 34% „Trifft eher zu“).

69% meinen, dass ihr Vorgesetzter gut vorbereitet war (35% „Trifft zu“ + 34% „Trifft eher zu“). 71% geben an, klare und nachvollziehbare Rückmeldungen erhalten zu haben (39% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“). Für 61% hatte das Mitarbeitergespräch eine motivierende Wirkung (29% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“).

67% nutzten das Mitarbeitergespräch, um ihrer eigenen Führungskraft Feedback zu geben (34% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).

### Wie beurteilen Sie das letzte Mitarbeitergespräch, das Sie mit Ihrer Führungskraft hatten?



Grafik g/2016: Beurteilung: Mitarbeitergespräche mit Ihrer Führungskraft

#### KEY FACTS

- 82% empfanden das Gespräch als wertschätzend und angenehm (47% „Trifft zu“ +35% „Trifft eher zu“).
- 69% vereinbaren zukunftsorientierte Ziele und Optimierungsmaßnahmen in Mitarbeitergesprächen (32% „Trifft zu“ + 37% „Trifft eher zu“).
- Für 71% waren die Rückmeldungen klar und nachvollziehbar (39% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“).
- 61% fanden das Mitarbeitergespräch motivierend (29% „Trifft zu“ + 32% „Trifft eher zu“).
- 67% gaben der eigenen Führungskraft Feedback (34% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“).

#### DATENTABELLE

	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils/teils.	Trifft eher nicht zu.	Trifft nicht zu.
Meine Führungskraft war inhaltlich auf das Gespräch gut vorbereitet.	35%	34%	24%	5%	2%
Das Gespräch fand in einer wertschätzenden und positiven Gesprächsatmosphäre statt.	47%	35%	14%	3%	1%
Das Gespräch bot mir die Gelegenheit, für mich wichtige Themen anzusprechen.	46%	34%	16%	4%	1%
Die Rückmeldungen meiner Führungskraft in Hinblick auf mich und meine Arbeit waren klar und nachvollziehbar.	39%	32%	21%	6%	1%
Mein Mitarbeitergespräch hat auf mich eine motivierende Wirkung gehabt.	29%	32%	26%	8%	5%
Ich hatte auch Gelegenheit, meiner Führungskraft Feedback zu ihrer Führungsarbeit zu geben.	34%	33%	18%	9%	7%
Im Rahmen des Gesprächs wurden klare Ziele oder Optimierungsmaßnahmen für die darauffolgende Zeit vereinbart.	32%	37%	23%	6%	3%
An den im Mitarbeitergespräch vereinbarten Zielen oder Themen haben beide Seiten seither konsequent gearbeitet.	22%	38%	30%	7%	2%

Datentabellen zu Grafik 9/2016: Beurteilung: Mitarbeitergespräche mit Ihrer Führungskraft

#### Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 18 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Eigentümerinnen und Eigentümern von Unternehmen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.566 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99% und 101% auftreten.

- Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)

Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

**hernstein**institut  
management  
leadership

**Hernstein Institut  
für Management und Leadership**  
Dr. Lisa Kratzer  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien  
t +43/1/ 514 50-5630  
e management.report@hernstein.at  
w www.hernstein.at



### Ausführendes Institut

 **vieconsult**  
new insights. new opportunities.

**vieconsult Vienna Corporate Research and  
Development GmbH**  
Mag. Gerd Beidernikl  
Mag. Anne Langner  
MSc. Blerta Mulaj  
Wasagasse 6/6, 1090 Wien  
t +43/1/402 18 23-41  
e office@vieconsult.at  
w www.vieconsult.at