



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 5/2023

Page **Topic**

03

[DE] Gehaltsentwicklung 2024

08

[DE] „Gut, dass wir sofort darüber gesprochen haben“ –
Umfrageergebnisse zum Mitarbeiter:innen-Gespräch

14

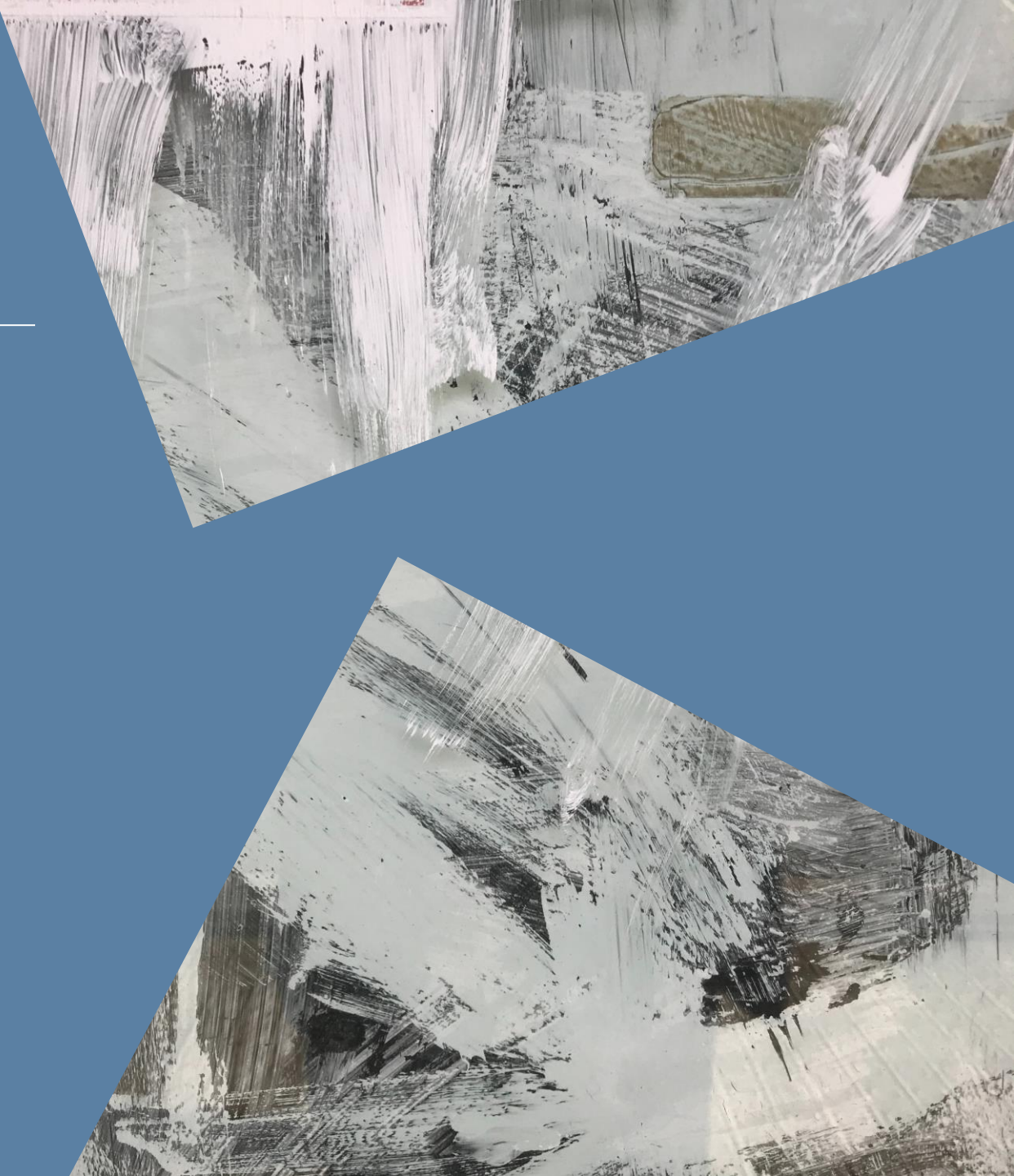
[DE] 22. Kienbaum People Convention “THE FUTURE
OF“ - Rückblick

16

Kienbaum - Leading by #WePowerment
Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan

17

Contacts



Gehaltsentwicklung 2024

Das planen Unternehmen bei der Vergütung

Die Gehaltsentwicklung hat zuletzt an Dynamik gewonnen, angetrieben durch Inflation und Fachkräftemangel. Dies erhöhte den Druck auf Arbeitgeber, adäquate Vergütungen zu bieten und Mitarbeiter zu halten. Mit Blick auf die bald stattfindenden Budget-Runden stellt sich die Frage, ob dieser Trend anhält und ob überdurchschnittliche Gehaltssteigerungen zu erwarten sind. Unsere Studie "Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2024" liefert hierzu weitere wertvolle Erkenntnisse. Sie basiert auf Daten von rund 800 Unternehmen verschiedener Größen und Branchen. Wir haben die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

Im vergangenen Jahr nahm die Dynamik in der Gehaltsentwicklung vielerorts erheblich zu. Getrieben durch die deutlich spürbare Inflation und den immer weiter zunehmenden Fachkräftemangel, wurde der Druck auf die Arbeitgebenden beim Thema Vergütung immer größer. Die Forderungen der Arbeitnehmenden, dass die steigenden

Lebenshaltungskosten durch steigende Löhne kompensiert werden, war immens. Hinzu kamen die Sorgen der Arbeitgeber, dass die Mitarbeitenden kündigen und zu besser zahlenden Arbeitgebern wechseln. Im immer weiter zunehmenden Wettbewerb um die Mitarbeitenden gelang es kaum einem Arbeitgebendem sich dem Druck auf marktübliche Gehaltsanpassungen zu entziehen.

Mit Blick auf das kommende Jahr stellt sich daher die Frage, ob der Druck auf die Arbeitgebenden weiterhin besteht und ob sich dies erneut in überdurchschnittlichen Gehaltsentwicklungen abbildet.

Können Arbeitnehmende im kommenden Jahr eine saftige Lohnerhöhung erwarten? Bleibt nach Abzug der Inflation für die Arbeitnehmenden eine Reallohnsteigerung übrig?

Unsere Beobachtung: Ja, die Arbeitnehmenden können erneut mit deutlichen Steigerungen rechnen. Im Gegensatz zum vergangenen

Jahr, könnte durch die zunehmend sinkende Inflation die reale Erhöhung vermutlich sogar wieder positiv ausfallen.

Diese und weitere Erkenntnisse erlangt die aktuelle Studie "Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2024". Die Studie bietet einen Überblick über die geplanten Gehaltsentwicklungen zum Jahreswechsel von etwa 800 Teilnehmenden aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen.

Preisentwicklung nach wie vor der größte Einflussfaktor auf die Gehaltsentwicklung in Europa

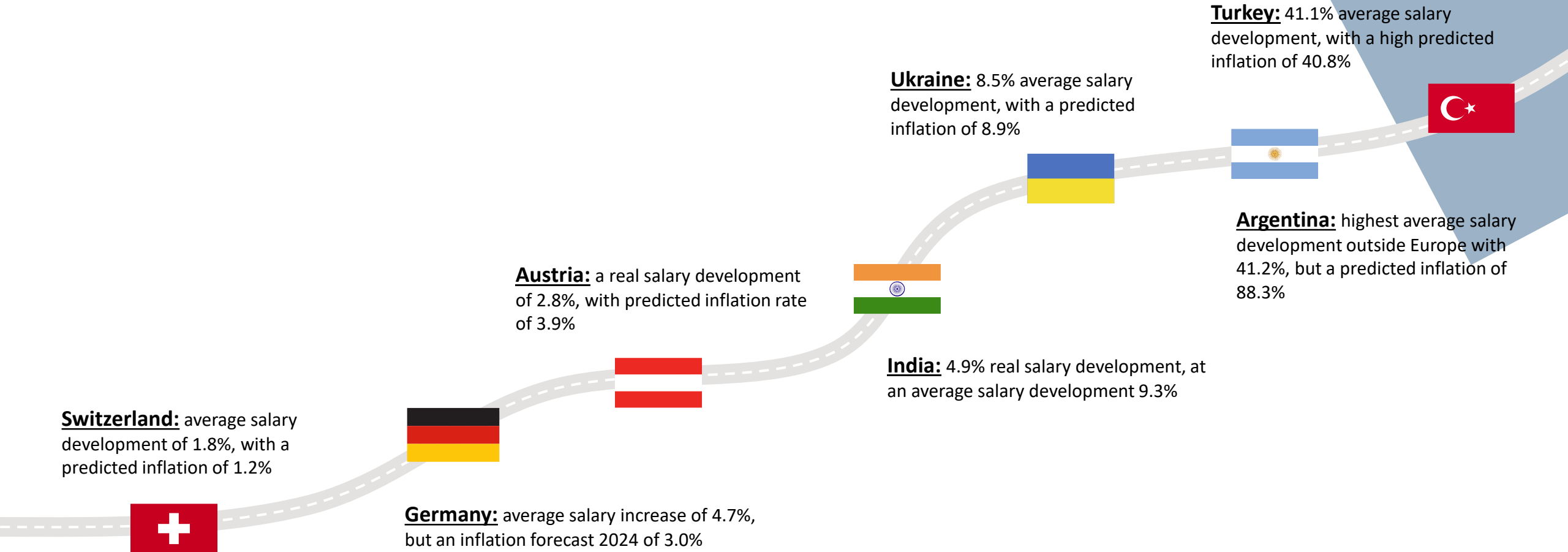
Die von den Teilnehmern erwarteten Gehaltssteigerungen mit Blick auf 2024 liegen in den EU-Ländern zwischen 3,1 und 9,8 Prozent. Dabei wird in Ungarn mit 9,8 Prozent die höchste durchschnittliche Gehaltsentwicklung erwartet. Deutschland liegt mit einer nominalen Gehaltsentwicklung von 4,7 Prozent im Mittelfeld. Österreich liegt mit durchschnittlich 6,5 Prozent nochmal deutlich über Deutschland.

In Europa zeigen die prognostizierten Gehaltssteigerungen der Teilnehmer nach Hierarchieebene teils deutliche Unterschiede. Für Spezialisten und Fachkräfte werden in vielen Ländern mitunter die stärksten Gehaltssteigerungen erwartet.

Größter Einflussfaktor auf die Entwicklung der Gehälter ist dabei die Preisentwicklung des Landes (66 Prozent), gefolgt von der gesamtwirtschaftlichen Situation (55 Prozent). Themen wie z.B. die individuelle Performance (27 Prozent) fallen als treibender Einflussfaktor auf die Gehaltsentwicklung eher zurück.

Außerhalb der EU ist die durchschnittliche geplante nominale Gehaltsentwicklung in Argentinien mit 41,2 Prozent (Türkei: 41,1 Prozent) am höchsten, bei einer extrem hohen Inflation von 88,3 Prozent (Türkei: 40,8 Prozent). Am niedrigsten ist die erwartete Entwicklung in der Schweiz mit 1,8 Prozent.

Spannende Details und Kernergebnisse



Der Druck auf die Arbeitgebenden die Gehälter weiterhin deutlich anzuheben bleibt bestehen

92% der befragten Unternehmen geben an, dass sie davon ausgehen, dass der Druck auf die Gehaltsentwicklung mittelfristig bestehen bleibt. Selbst wenn volkswirtschaftliche Prognosen davon ausgehen, dass sich die Situation gesamtwirtschaftlich eher entspannt, melden die Unternehmen, dass sie dies für die Gehaltsentwicklung nicht erwarten.



Im Vergleich zu den Jahren 2015-2020 liegen die aktuellen Gehaltsentwicklungsprognosen (je nach Land) in etwa um 2-Prozentpunkte höher. Gemäß den Antworten der befragten Unternehmen ist davon auszugehen, dass diese Niveaushiftung bei der Gehaltsentwicklung noch ein paar Jahren anhalten wird. Dies bedeutet auch, dass die Unternehmen Wege und Lösungen finden müssen, die zunehmend steigenden Gehaltskosten zu finanzieren.

In einem Umfeld stark steigender Gehälter wird es für Arbeitgebende wichtiger denn je, die Budgets zielgerichtet einzusetzen

In einem solchen Marktumfeld, gewinnen für die Unternehmen strukturierte Prozesse zur Budgetverteilung auf einzelne Bereiche und Units an Bedeutung. Der gezielte Einsatz der Budgets für Gehaltsanpassungen ist in Zeiten des Fachkräftemangels von großer Wichtigkeit. In diesem Kontext gilt es einen größeren Schwerpunkt auf saubere Performance- und Talentprozesse zu legen, um eine Differenzierung in der Verteilung der Budgets auch angemessen begründen zu können.

Die Studie „[Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2024](https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-prognose-fuer-2024/)“ ist im Kienbaum Shop kostenfrei erhältlich.

<https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-prognose-fuer-2024/>



Written by:

Timon Forrer

Director | Compensation & Performance Management
Timon.Forrer@kienbaum.com

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management
Michael.Kind@kienbaum.de

Alfred Berger

Director | Compensation & Performance Management
Alfred.Berger@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director | Compensation & Performance Management
Sebastian.Pacher@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gehaltsentwicklung-2024-das-planen-unternehmen-bei-der-verguetung/>

„Gut, dass wir sofort darüber gesprochen haben“ – Umfrageergebnisse zum Mitarbeiter:innen-Gespräch

Kurzbefragung Mitarbeiter:innengespräch

Im März 2023 haben wir 353 Unternehmen zur aktuellen Ausgestaltung des Mitarbeiter:innen-Gesprächs befragt. Auch wenn Wunsch und Wirklichkeit über Frequenz und Flexibilität noch deutlich voneinander abweichen, sind sich die Teilnehmer:innen an unserer Umfrage in einer Hinsicht sehr einig: Im Vordergrund des Mitarbeiter:innen-Gesprächs steht das wertschätzende Feedback. Eher zweitrangig wird die Aufgaben- und Zielsteuerung betrachtet oder auch das Gespräch zu Entgeltentscheidungen und Karriereschritten. Die wesentlichen Erkenntnisse aus unserem Snapshot haben wir im Folgenden zusammengefasst.

Wertschätzendes Feedback im Fokus

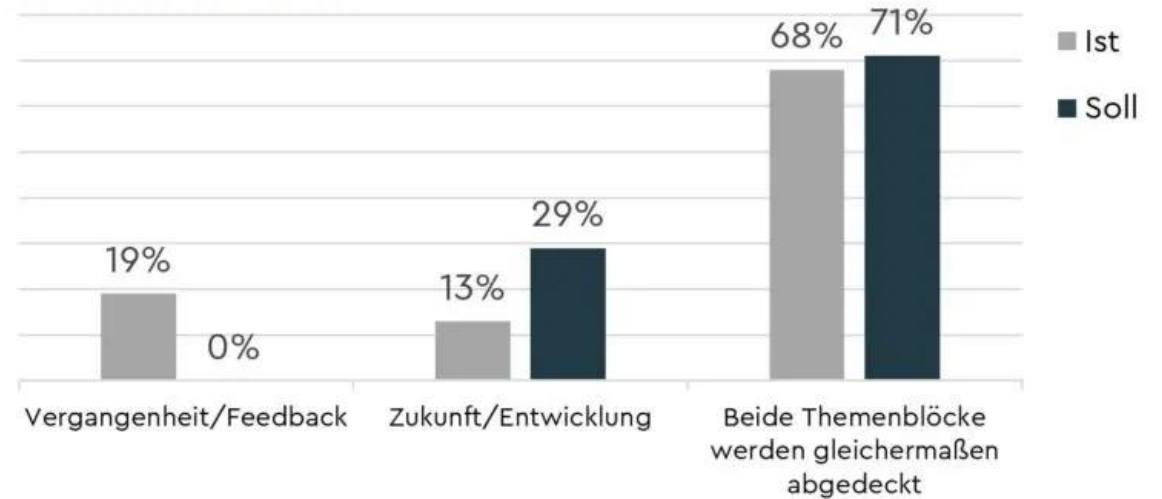
Im Mittelpunkt des Mitarbeiter:innen-Gesprächs steht für die überwiegende Zahl der Befragten das wertschätzende Feedback für den Mitarbeitenden über das Erreichte (Was) und die Art, wie es

erreicht wurde (Wie). Angereichert mit Erörterungen zur Entwicklung und konkreten Angeboten von Maßnahmen zur Weiterentwicklung scheint ein ausgewogener „feel-good“ Dialog angestrebt zu werden. In Zeiten der Arbeiterlosigkeit folgt das Mitarbeiter:innen-Gespräch so konsequent weiter dem Schwerpunkt von Bindung und Motivation gegenüber dem Steuerungs- und Gehaltsgesprächsanspruch. Dies erscheint durchaus nachvollziehbar auch vor dem Hintergrund von kürzer getakteten Steuerungslogiken wie Objectives and Key Results und agilem Projektmanagement, in denen die flexible Aufgaben- und Zielsteuerung viel stärker zum Teil des Tagesgeschäftes wird. So kann im Mitarbeiter:innen-Gespräch weniger über Aufgaben und Ziele gesprochen werden und viel mehr beidseitiges Feedback zur Zusammenarbeit und Führungsverhalten im Vordergrund stehen.

Leistungssteuerung wird auf anlassbezogene, flexible Formate verlagert

Bei der Frequenz der Mitarbeiter:innen-Gespräche klaffen Wunsch und Wirklichkeit deutlich auseinander. Gegenwärtig werden die Gespräche zwar „immer noch“ überwiegend jährlich (in 71% der befragten Unternehmen) durchgeführt. Mit 38 % wollen das zukünftig allerdings weniger Unternehmen in dieser Form handhaben. Viele Unternehmen verspüren den Bedarf nach mehr Flexibilität in Frequenz und Inhalten sowie bei der Gestaltung und Handhabung des Instrumentes Mitarbeiter:innen-Gespräch. Besondere Wirksamkeit wird dabei mit Gesprächsformaten verbunden, die unterjährige Führungsarbeit basierend auf regelmäßigerem oder anlassbezogenem Dialog/Rückmeldung mit dem Mitarbeitenden ermöglichen. Es entsteht dabei eine fruchtbare Mischung aus Steuerung und Leistungsfeedback. Das eigentliche Mitarbeiter:innen-Gespräch wird kürzer, entspannter und zukunftsgerichtet. So kann mehr Flexibilität in das System eingebracht werden. In Wunschbild der Teilnehmenden an unserer Befragung, aber auch in der erlebten Praxis, zeigt sich zunehmend, dass die Inhalte des Mitarbeiter:innen-Gesprächs sich auf mehrere fokussierte Formate mit spezifischen Inhalten verteilen lassen.

Zukunft oder Vergangenheit – was liegt inhaltlich im Fokus?



Der Charme kürzer ausgerichteter und enger getakteter Formate liegt darin, den starren Rahmen eines formalen, jährlichen Mitarbeiter:innen-Gesprächs zu umgehen und diese vermehrt in den alltäglichen Arbeitsablauf zu integrieren. Einerseits ermöglichen regelmäßige Jour fixe und Check-ins eine effektive Steuerung im informellen Rahmen. Andererseits werden kurze Impulsfeedbacks immer beliebter, bei denen Kolleg:innen direktes Feedback digital über Apps geben können, um eine jährliche Gesamtleistungsbeurteilung zu ersetzen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die klassischen Inhalte des Mitarbeiter:innen-Gesprächs zu zerlegen und sie über das Jahr verteilt anlassbezogen zu adressieren, was zur Wirksamkeit beitragen soll.

Feedback zum „Wie“ toppt das „Was“

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. Doch die Erfüllung von erwarteten Kompetenzen und Skills werden als immer gewichtigere Indikatoren von Leistung eingeschätzt, da sie wesentlich für den nachhaltigen Aufbau von Performance und Motivation sind. Insofern folgerichtig die zunehmende Intention über diese Inhalte in den Mitarbeiter:innen-Gesprächen Entwicklung und Motivation anzusteuern. Der Wunsch, sich mehr über Zusammenarbeit und Feedback auszutauschen oder die Besprechung von Karriereentwicklungen im Mitarbeiter:innen-Gespräch, ist weit stärker ausgeprägt als Aspekte wie Zielvereinbarungen oder Gehaltsanpassungen zu thematisieren. Diese werden dann an anderer Stelle adressiert und der einstmaligen prominenten Bedeutung im Mitarbeiter:innen-Gespräch enthoben.

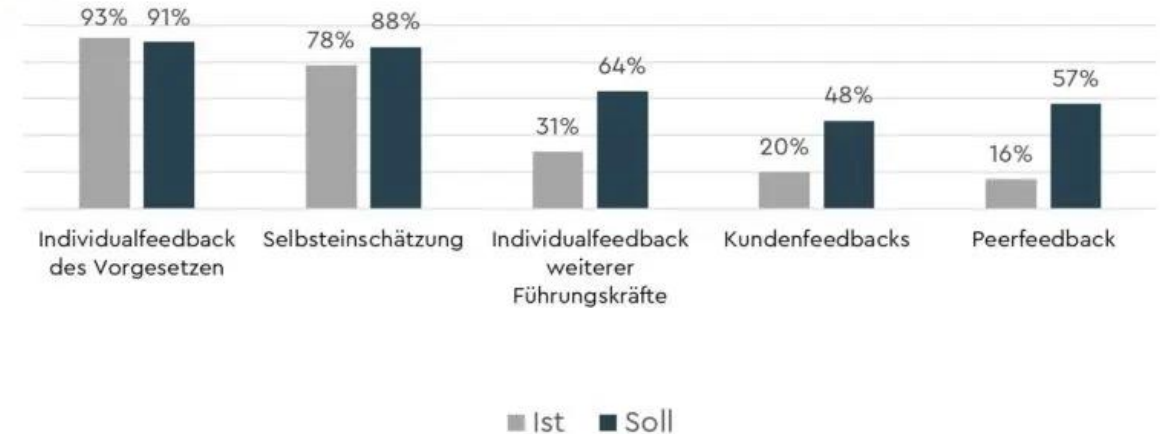
Themenbewertung auf einer Skala von 0-5



Ganzheitliches Feedback gewünscht

Mitarbeiter:innen-Gespräche basieren bisher hauptsächlich auf der Sichtweise der Führungskraft und der Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden. Die Umfrage offenbart jedoch einen klaren Wunsch nach einem breiteren Kreis von Feedbackgebenden, insbesondere in Unternehmen, in denen viel in Projektteams oder agilen Strukturen gearbeitet wird. Hierbei zeigt sich die Bedeutung, verschiedenste Personengruppen in den Feedbackprozess zu integrieren, die ausreichend Kontakt mit den betreffenden Mitarbeiter:innen hatten, um qualifizierte Rückmeldungen geben zu können. Damit solche Formate ein faires und aussagekräftiges Feedback liefern können, ist es wichtig, dass Unternehmen sich Gedanken über die Steuerung der Prozesse, die Häufigkeit, die abgefragten Inhalte und die möglichen Konsequenzen aus dem Feedback verschiedener Personengruppen machen.

Welche Quellen werden für Feedback herangezogen?*



Mitarbeitenden-Gespräch: Analog oder digital ist egal?!

Derzeit werden Mitarbeiter:innen-Gespräche ca. zur Hälfte analog (45%) und zur anderen Hälfte digital durchgeführt. Dabei setzen 22% der Unternehmen auf etablierte digitale Lösungen, 6% nutzen eigene digitale Lösungen und bei 28% sind zumindest Teile des Prozesses digitalisiert, wie zum Beispiel das digitale Zurverfügungstellen von Formularen. Letztlich ist nicht die Plattform dafür verantwortlich, ob ein

Mitarbeiter:innen-Gespräch erfolgreich ist, sondern Inhalt, Fokus, Prozess und Gesprächsführung. Digitale Lösungen können das Gespräch sinnvoll unterstützen, die verschiedenen Prozessschritte effizient verknüpfen und dabei helfen, dass die Gespräche den gewünschten Mehrwert bieten und richtig durchgeführt werden – sie sind aber kein Muss.

Fazit

Die Kurzumfrage zeigt, dass Mitarbeiter:innen-Gespräche ein unverzichtbares Werkzeug sind, um den Austausch mit den Mitarbeitenden zu fördern, Feedback zu geben und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Der Wunsch nach Entkopplung des Jahresgesprächs zugunsten fokussierter und anlassbezogener Formate einerseits ist ebenso vorhanden wie andererseits der Bedarf die Performance Einschätzung auf mehrere Schultern zu verlagern. Gleichzeitig ist dabei sicherzustellen, dass relevante Themen wie Gehaltsanpassungen systematisch diskutiert werden. Ein effektives Performance Management ist gefragt, um die relevanten Strukturen, Instrumente und Prozesse zu etablieren und so

Performance und Mitarbeiter:innen-Sicht wirksam zu integrieren. Hierbei kommt dem HR-Team eine wichtige Rolle als Enabler und Coach des Business zu, der einen erfolgreichen und effektiven Ablauf der Mitarbeiter: innen-Gespräche sicherstellt.

Die Studie wurde in Zusammenarbeit von Kienbaum in Deutschland, Österreich und der Schweiz verfasst.

Österreich: Alfred Berger | E-Mail: Alfred.Berger@kienbaum.com | Tel.: +43 1 533 51 88-21

Schweiz: Timon Forrer | E-Mail: Timon.Forrer@kienbaum.com | Tel.: +41443064248

Hier finden Sie alle Studienergebnisse: [Kurzbefragung Mitarbeiter:innengespräch](#)

<https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/08/2023-Kurzbefragung-Mitarbeiter-innen-Gespraech.pdf>

Sie möchten mit uns zum Thema in Kontakt treten? Nehmen Sie doch an einem unserer Workshops teil:

[Austauschformat „Praxis Performance Management“](#)

Nächstes Webinar am 15.11.2023 9.00 Uhr – jetzt kostenfrei anmelden!



Written by:

Lina Hovestaedt

Associate Consultant

Lina.Hovestaedt@kienbaum.de

Hans-Carl von Hülsen

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gut-dass-wir-sofort-darueber-gesprochen-haben-umfrageergebnisse-zum-mitarbeiterinnen-gespraech/>

22. Kienbaum People Convention “THE FUTURE OF“ - Rückblick



Vielen Dank an alle Teilnehmer:innen der People Convention 2023. Sie finden [hier](https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/) unseren Rückblick und die Aufzeichnungen der einzelnen Sessions.

<https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/>

Es liegt an uns allen, die Zukunft zu gestalten! Klimakrise, Pandemie, Krieg in Europa – die Herausforderungen dieser Zeit sind schwieriger denn je. Deshalb haben wir uns bei der 22. Kienbaum People Convention am 11. Mai 2023 ausschließlich der Zukunft und den Goldstandards des People-Managements gewidmet. Denn: In Zeiten von Polykrisen und tiefgreifenden Veränderungen rückt der Faktor Mensch als Erfolgsfaktor der Transformation in den Fokus des gesamtunternehmerischen Interesses.

Wie gewinnt man künftig (noch) Talente – und wie bindet man sie? Welche Konzepte von Leadership, Kulturentwicklung und Change Management werden langfristig erfolgreich sein? Welche Zukunftskompetenzen gilt es zu fördern? Wie sollte sich die People Funktion mit Blick auf Wertbeitrag und Customer Experience aufstellen? Unter dem Motto „THE FUTURE OF“ sind wir diesen und weiteren Fragen mit hochkarätigen Speaker:innen auf den Grund gegangen.

Lesen Sie den Rückblick der People Convention 2023 im PDF

Deutsch:

<https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/06/Kienbaum-People-Convention-23.pdf>

Englisch:

https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/07/Kienbaum-People-Convention-2023_English-version.pdf

People Convention 2024 am 13.06.2024

Seien Sie auch im nächsten Jahr dabei. Jetzt schon registrieren und up-to-date bleiben.

<https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/>





Kienbaum - Leading by #WePowerment

Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients. 16



Kienbaum Consultants Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

