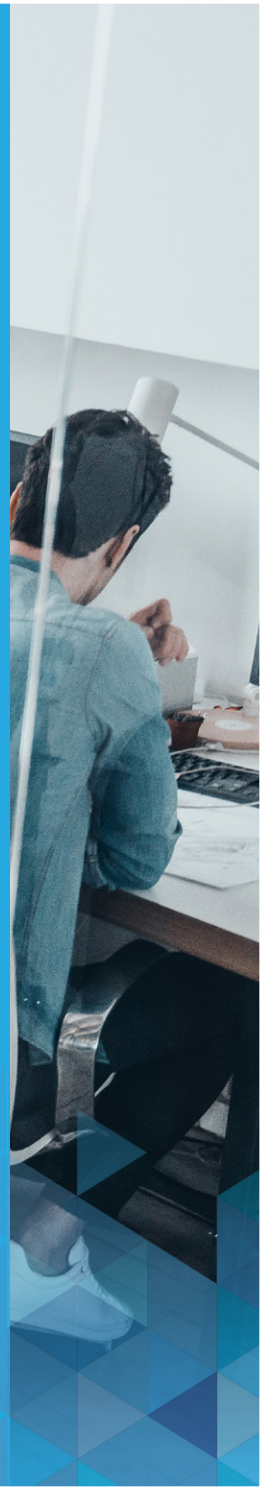
ADP Research INSTITUTE



Die Entwicklung der Arbeitswelt 2.0:

Eigeninteressen kontra Unternehmens-interessen



Inhalt

Einleitung 3

Methodik 5

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die HR-Abteilung handeln muss 6

1. Offenheit und Wandel 7

2. Sinnvolle Arbeit, menschliche Beziehungen und berufliche Entwicklung 9

3. Personalgewinnung, Bindung und Fluktuation 13

Europa im Fokus 15

Was sich die europäischen Mitarbeiter wünschen 16

Diese Diskrepanz sollte der HR-Abteilung zu denken geben 19

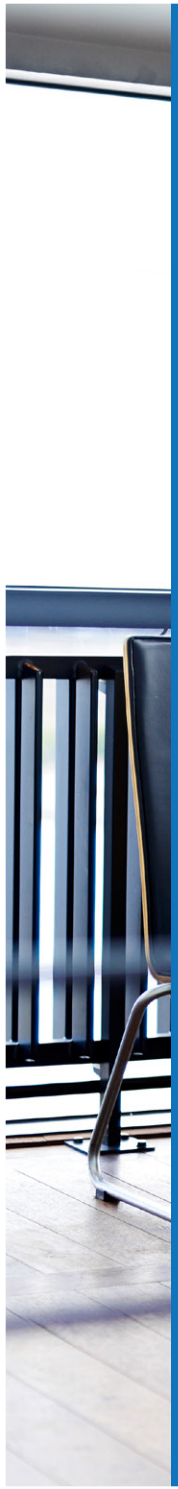
Erwartungen und Chancen 20

Aus- und Weiterbildung 21

Bewertung des Talentmanagements 22

Fazit 23

EINLEITUNG





Zwei Drittel der Beschäftigten suchen aktiv nach einem neuen Job oder können sich einen Wechsel vorstellen. Und doch berichten Arbeitgeber von einem ständigen Kampf, die passenden Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu finden. Was geht da im Augenblick vor?

Um besser verstehen zu können, welche Faktoren Arbeitnehmer bei ihrer Entscheidung für das Verbleiben bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber oder für einen Jobwechsel berücksichtigen, hat das ADP Research Institute® (ADP RI) Arbeitnehmer und Arbeitgeber in 13 Ländern befragt. Die Antworten zeigen, dass es bei so wichtigen Faktoren wie Talentmanagement, Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und Unternehmensperformance eine erhebliche Diskrepanz zwischen Arbeitnehmern und ihren Arbeitgebern gibt.

Diese Umfrage macht deutlich, dass die meisten Mitarbeiter stolz auf ihre Arbeit sind und dass sie gegenüber ihrem Unternehmen loyaler sind, als die Arbeitgeber vermuten. Aber die Globalisierung der Wirtschaft, innen- und geopolitische Fragen, Unternehmensgewinne und Automatisierung untergraben das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Arbeit und ihr Unternehmen. Der unaufhaltsame Aufstieg multinationaler Konzerne und eine global agierende Belegschaft haben zwar zu effizienteren und optimierten Geschäftspraktiken geführt, hatten aber auch HR-Richtlinien zur Folge, die möglicherweise zu unpersönlich sind, um die besten Mitarbeiter gewinnen und halten zu können.

Wie der Originalbericht **Evolution of Work** des ADP RI im letzten Jahr enthüllt hat, haben sich die HR-Abteilungen zwar die Möglichkeit zu Nutze gemacht, international nach Top-Personal zu suchen, haben aber immer noch Probleme, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verstehen und sicher zu stellen, dass sie nach ihrer Einstellung so gemanagt werden, dass sie ihre volle Leistung bringen.[1] Letztes Jahr haben wir fünf übergreifende Trends ermittelt, die die globale Transformation der Arbeitswelt vorantreiben: der Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Auswahl und Flexibilität; Zugang zu Echtzeit-Lernangeboten; mehr Autonomie; ein Gefühl von Stabilität; und die Möglichkeit, an für sie sinnvollen Projekten zu arbeiten. Dieser Bericht geht näher auf diese Studie ein und misst, wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Reihe von Talentmanagement-Maßnahmen bewerten. Er bietet einen Einblick in die Köpfe der Arbeitnehmer und ihrer Arbeitgeber, um zu verstehen, welche Werte jede Gruppe schätzt und was sie glaubt, von der anderen zu wissen.

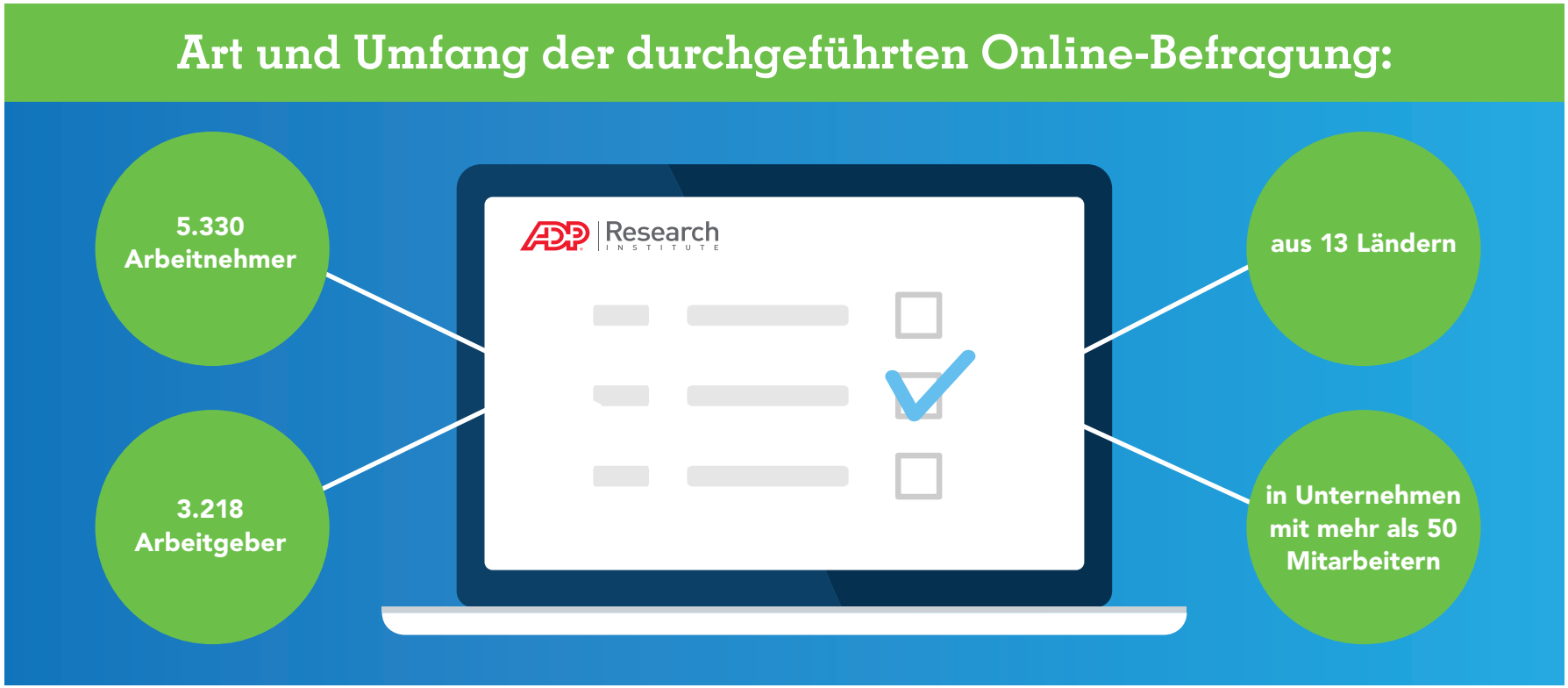
Bei den Prioritäten und Einstellungen gibt es zwischen den verschiedenen Regionen der Welt Unterschiede, aber man kann sicher behaupten, dass die Mikro-/Makro-Sicht die größte Diskrepanz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern darstellt: Arbeitnehmer konzentrieren sich auf das Tagesgeschäft - auf das, was heute für sie wichtig ist und Auswirkungen auf ihre Arbeit hat. Arbeitgeber konzentrieren sich auf das große Ganze und die langfristige Sicht - auf das, was für das Unternehmen gut ist und auf den Ausbau der langfristigen Karrierepfade.

Die „Wir"-Sichtweise führt dazu, dass die Arbeitgeber vergessen, wie wichtig die Alltagserfahrungen für Arbeitnehmer sind. Die Arbeitgeber erkennen zwar, dass Performance-Management und Karriereplanung zukünftig die größten Talentmanagement-Treiber sein werden, doch die Beschäftigten bleiben skeptisch, was die Sinnhaftigkeit und Fairness dieser Initiativen angeht. Unternehmen, die in der Lage sind, diese Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Management und Belegschaft zu überbrücken - und auf die Nuancen der verschiedenen Einstellungen in den einzelnen Regionen/Ländern einzugehen - haben in dieser wettbewerbsorientierten Zeit eine bessere Ausgangsposition beim Einstellen und Binden der besten Köpfe weltweit. Dieser Bericht ist ein Weckruf an alle HR-Profis, nicht allein nur die Talentmanagementrichtlinien ihres Unternehmens umzusetzen, sondern innovativ zu sein und sie so anzupassen, dass sie die Gesamterfahrungen menschlicher gestalten und damit dem gesamten Unternehmen nutzen.

[1] The Evolution of Work - The Changing Nature of the Global Workplace, www.adp.com

Methodik

In 13 Ländern wurde unter 5.330 Arbeitnehmern und 3.218 Arbeitgebern von Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern eine Online-Umfrage durchgeführt. Zu den Ländern, in denen diese Umfrage durchgeführt wurde, gehören: USA, Kanada, Mexiko, Brasilien, Chile, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, die Niederlande, Australien, China, Indien und Singapur. Die Daten wurden für die einzelnen Länder nach der Anzahl der Beschäftigten gewichtet. Die Beschäftigtendaten wurden ebenfalls hinsichtlich Alter und Geschlecht entsprechend ihres Anteils in den jeweiligen Ländern gewichtet.





DIE STUDIE KOMMT ZU DEM ERGEBNIS, DASS DIE HR-ABTEILUNG HANDELN MUSS



Interessant für HR-Profis sind in diesem Zusammenhang sowohl die momentanen Stimmungen in den 13 Ländern, als auch die Erkenntnis, was das für die weitere Vorgehensweise bedeutet.

Aus den Umfragen des ADP RI ergibt sich, dass die Arbeitnehmer in der Regel mit ihrer Arbeit zufrieden sind, aber aufgrund von nationalen und globalen Marktanforderungen, steigenden Gesundheitskosten, Zwang zu höheren Unternehmensgewinnen, Automatisierung und dem innen- und weltpolitischen Klima misstrauisch sind in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und Weiterentwicklung.

Das Niveau des Engagements der Unternehmen oder der Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer schwankt je nach Region und Land. So tendieren z. B. nordamerikanische und europäische Mitarbeiter seltener zu einem Jobwechsel, haben aber die geringsten Zufriedenheits- und Wertschätzungsgefühle im Vergleich zu lateinamerikanischen Arbeitnehmern, die etwas häufiger wechseln, um beruflich voranzukommen, aber höhere Zufriedenheit und Wertschätzung empfinden.

Bei allen Talentmanagementmaßnahmen gibt es jedoch eine gleichbleibende Diskrepanz zwischen dem, wie sich die Unternehmen einschätzen und dem, wie die Mitarbeiter die Bemühungen ihrer Unternehmen bewerten. Die größte Kluft gibt es bei der Karriereplanung - einer zentralen Notwendigkeit für die globale Belegschaft. Wenn man die Zahlen analysiert, dann weisen die Daten darauf hin, dass eine Veränderung durch Arbeitgeber oder Arbeitnehmer nicht organisch zustande kommt. HR-Profis können vielmehr eine interventionistische Rolle übernehmen, um diese Veränderung herbeizuführen. Die Bedeutung der Rolle von HR wird am deutlichsten, wenn man die Ergebnisse der drei wichtigsten Themenbereiche betrachtet: **Offenheit und Wandel; sinnvolle Arbeit, persönliche Beziehungen** und **berufliche Entwicklung sowie Personalgewinnung, Bindung und Fluktuation**.

1. Offenheit und Wandel

Wenn es um die Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehung geht, gibt es einige falsche Annahmen zu Loyalität und Sicherheit der Arbeitsplätze, wer nach einem neuen Job sucht - und wer suchen sollte. Trotz der Wahrnehmung, dass die Loyalität gegenüber dem Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten zurückgegangen ist, ist sie dennoch eine der stärksten Emotionen von Arbeitnehmern.

Loyalität hindert Mitarbeiter aber trotzdem nicht daran, gegenüber neuen Möglichkeiten aufgeschlossen zu sein. Vielleicht liegt das daran, dass 56 % der Beschäftigten weltweit das Gefühl haben, „dass es heutzutage keine Arbeitsplatzsicherheit mehr gibt." Dies bedeutet, dass Mitarbeiter zwar dankbar dafür sind, dass sie einen Job haben, aber dass selbst engagierte Arbeitnehmer ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten sind, die besser zu ihren persönlichen „Ich"-Bedürfnissen passen.

Es scheint, als steckten Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem permanenten Dating-Spiel fest, bei dem selbst die Mitarbeiter, die von sich behaupten, dass sie engagiert (d. h. loyal) oder in einer langfristigen Beziehung (einem langfristigen Arbeitsverhältnis) sind, ständig auf der Suche nach etwas Besserem sind. Für einige, wie z. B. Arbeitnehmer in Frankreich, heißt das, dass sie zwar nicht wechseln, aber nicht unbedingt glücklich oder engagiert sind. Die befragten französischen Mitarbeiter hatten mit durchschnittlich 10,2 Jahren die längsten Arbeitsverhältnisse in allen 13 befragten Ländern. Aber nur 56 % zeigen Verbundenheitsgefühle (die unteren 4 Plätze der 13 befragten Länder) und 48 % sind aktiv auf der Suche oder würden einen Wechsel des Unternehmens in Betracht ziehen, wenn sie kontaktiert würden.

Im Gegensatz dazu haben chilenische Mitarbeiter mit 6,2 Jahren die kürzeste durchschnittliche Betriebszugehörigkeit aller 13 Länder. Fast 75 % dieser Mitarbeiter sagen, dass sie sich ihrem aktuellen Job verbunden fühlen, aber 69 % geben auch zu, dass sie auf der Suche nach einem neuen Unternehmen sind oder gegenüber einem Wechsel aufgeschlossen sind. Selbst in Indien, wo 81 % der Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber loyal sind und eine Betriebszugehörigkeit von durchschnittlich 7,3 Jahren haben, suchen 80 % nach einem neuen Unternehmen oder würden über einen Wechsel nachdenken.

Die Arbeitgeber sind nicht gerade geschockt, dass sich ihre Mitarbeiter umschauen.

Die Arbeitgeber sind sich bewusst, dass ihre Mitarbeiter nach einem neuen Arbeitgeber suchen oder das Unternehmen wechseln würden, wenn man sie kontaktieren würde. Sie unterschätzen jedoch die Zahl der Mitarbeiter, die dies tatsächlich tun: Selbst von den Mitarbeitern, die angaben, dass sie nicht "aktiv" suchten, waren 42 % in 13 Ländern einem Wechsel gegenüber aufgeschlossen. Die Arbeitgeber vermuteten, dass dies nur bei 21 % ihrer Mitarbeiter der Fall sei. (Weltweit sind 66 % der Mitarbeiter aktiv auf der Suche nach einem neuen Job oder sind offen für einen Jobwechsel. Die Arbeitgeber prognostizierten, dass dies bei 58 % der Fall sei).

		Durchschn. Berufstätigkeit	% kein Wechsel-wunsch	% Aktive Suche	% Passive Suche
Asien/Pazifik	Australien	7,4 Jahre	49 %	27 %	47 %
	China	9,3 Jahre	64 %	20 %	38 %
	Singapur	7,2 Jahre	32 %	28 %	49 %
	Indien	7,3 Jahre	81 %	34 %	46 %
Lateinamerika	Brasilien	7,2 Jahre	72 %	19 %	42 %
	Chile	6,2 Jahre	75 %	20 %	49 %
	Mexiko	7,2 Jahre	79 %	26 %	49 %
Europa	UK	8,2 Jahre	48 %	24 %	46 %
	Frankreich	10,2 Jahre	56 %	15 %	33 %
	Deutschland	9 Jahre	67 %	23 %	35 %
	Niederlande	8,3 Jahre	63 %	27 %	37 %
Nordamerika	USA	7,5 Jahre	59 %	17 %	46 %
	Kanada	7,5 Jahre	57 %	20 %	43 %

In einer Art Widerspruch geben sich die Arbeitgeber noch dazu gute Noten für ihr Talentmanagement.

In 10 der 13 untersuchten Länder geben jedoch mehr Arbeitgeber als Arbeitnehmer an, dass man ein Unternehmen verlassen muss, um beruflich aufzusteigen und ein höheres Einkommen zu erzielen. Es scheint, als ob auch die Arbeitgeber die Augen offen halten – ganz konkret sagen sie, dass sie der Zukunft ihrer Mitarbeiter verpflichtet sind, aber sich gleichzeitig ihre Optionen für „bessere" externe Kandidaten offen halten. Dieses Konzept des ständigen Einkaufens besserer Talente auf dem Markt mag zwar „gut für das Unternehmen" sein, aber es untergräbt das Vertrauen auf beiden Seiten des HR-Tisches.

China, Mexiko und Brasilien sind die einzigen Länder, in denen weniger Arbeitgeber als Mitarbeiter glauben, dass man generell zu einem neuen Unternehmen wechseln muss, um Karriere machen zu können und mehr Gehalt zu bekommen. Aber nur in China führt diese Meinung der Arbeitgeber zu einem kleinen Vorteil beim Karrieremanagement für Arbeitnehmer. Beim Vergleich mit anderen Ländern in unserer Umfrage gibt es in China die wenigsten und kleinsten Diskrepanzen zwischen den Aussagen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Bezug auf Talentmanagementtreiber, wie z. B. Vergütungsmanagement, Schulungen, Eingliederung und Nachfolgeplanung.

Arbeitgeber überschätzen auch den Einfluss sozialer Medien auf Arbeitnehmer in Bezug auf einen Wechsel des Arbeitgebers. In allen 13 untersuchten Ländern stimmten mehr Arbeitgeber als Mitarbeiter der Aussage zu, dass der Wunsch nach einem Jobwechsel mit der Anzahl der in den sozialen Medien angebotenen offenen Stellen steigt. Und sie haben eine überhöhte Vorstellung davon, wie oft ihre Arbeitnehmer über neue Möglichkeiten in ihren eigenen Unternehmen hören. Während es mehr Kanäle für die Suche nach neuen Stellen zu geben scheint, haben Arbeitnehmer nicht das Gefühl, ausreichend Zugang zu diesen Kanälen zu haben - zumindest nicht in dem Ausmaß wie ihre Arbeitgeber dies glauben.

Generell sagen Mitarbeiter, dass sie weniger häufig von neuen Stellenangeboten in ihren Unternehmen erfahren, als ihre Arbeitgeber es angeben. Dies gilt insbesondere für Frankreich, wo 68 % der befragten Arbeitgeber angeben, dass ihre Mitarbeiter von neuen Stellenausschreibungen in ihrer Firma erfahren. Aber nur 29 % der befragten französischen Mitarbeiter geben tatsächlich an, dass sie intern von neuen Stellen erfahren.

2. Sinnvolle Arbeit, menschliche Beziehungen und berufliche Entwicklung

Egal, ob sie anderweitig suchen oder nicht, die meisten Arbeitnehmer möchten ein fester Bestandteil ihres Unternehmens sein. Insgesamt sagen 82 % der Befragten weltweit, dass sie in ihrem Unternehmen eine wichtige Rolle spielen möchten. Allerdings scheint dies nicht mit ihren Gefühlen in Bezug auf ihren Arbeitsplatz übereinzustimmen. Arbeitnehmer tun sich eventuell schwer, zu verstehen, welche Bedeutung sie haben und wie sie etwas bewegen können, weil Unternehmen teilweise dazu neigen, einen Job als einfache Transaktion „Geld gegen Arbeit" zu betrachten. Doch soziologische Untersuchungen zeigen, dass es bei Arbeit auch um Sinnhaftigkeit und Identität geht.[2]

Arbeitgeber haben eine falsche Vorstellung davon, welches Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung Arbeitnehmer für ihre geleistete Arbeit empfinden. In allen 13 Ländern haben mehr Mitarbeiter das Gefühl einer mangelnden Wertschätzung, als die Arbeitgeber glauben. Diese Kluft zwischen der Wahrnehmung der Arbeitgeber und den Gefühlen der Arbeitnehmer ist in Frankreich, Australien, Mexiko und Brasilien besonders groß. In China, Chile und den USA fühlt sich ein geringerer Prozentsatz an Arbeitnehmern nicht ausreichend wertgeschätzt, aber er ist immer noch höher als die Arbeitgeber glauben.

Das soll nicht heißen, dass sich das Gefühl mangelnder Wertschätzung negativ auf den Glauben der Arbeitnehmer auswirkt, dass ihre Arbeit eine Bedeutung hat. Mehr als 60 % der befragten Arbeitnehmer haben das Gefühl, dass ihre Arbeit sinnvoll ist. Aber auch hier liegen die Einschätzungen der Arbeitgeber über der Realität. Dies gilt insbesondere für Europa, wo 56 % der Beschäftigten glauben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist, während 68 % der Arbeitgeber der Meinung sind, dass ihre Mitarbeiter dies glauben.

[2] What if Sociologists Had as Much Influence as Economists?, www.nytimes.com

Selbst in Ländern, in denen ein hoher Prozentsatz der Arbeitnehmer das Gefühl einer sinnvollen Arbeit hat, wie z. B. Indien (73 %) und Mexiko (69 %), ist die Zahl der Arbeitgeber, die dies denken, trotzdem noch höher: 88 % der Arbeitgeber in Indien und 74 % in Mexiko.

Insgesamt steht die Zufriedenheit der Mitarbeiter auch in direktem Zusammenhang mit ihrem Gefühl der Nützlichkeit und Zugehörigkeit - und ob sie die Möglichkeit besitzen, Feedback zu geben, um etwas bewegen zu können. Die sozialen Kontakte am Arbeitsplatz sind ein entscheidender Faktor für das Zufriedenheitsgefühl von Arbeitnehmern. Aber während die Mehrheit der Beschäftigten sich mit ihren unmittelbaren Kollegen sehr verbunden fühlt, ist die Feststellung interessant, dass eine geringere Anzahl dies von der Beziehung zu ihren direkten Vorgesetzten, dem gehobenen Management und der Unternehmensleitung angibt. Beim Verbundenheitsgefühl gibt es große Schwankungen zwischen Arbeitnehmern, die aktiv auf der Suche nach einem Job sind, und denen, die keinen Job suchen: so fühlen sich z. B. 45 % der Mitarbeiter, die keinen Job suchen, mit dem gehobenen Management ihres Unternehmens verbunden, während dies bei nur 34 % der Mitarbeiter der Fall ist, die aktiv auf der Suche nach einem Job sind.

Selbst die Beziehung zu den direkten Vorgesetzten lässt sich verbessern: In allen Ländern außer Indien empfindet weniger als die Hälfte aller befragten Mitarbeiter ein Verbundenheitsgefühl mit den direkten Vorgesetzten. Tatsächlich ist Indien das einzige Land, in dem sich die Beschäftigten mit ihren direkten Vorgesetzten genauso verbunden fühlen, wie mit ihren unmittelbaren Kollegen. Hier ist ein Beispiel für etwas, das als enge, organische Verbindung betrachtet werden könnte, das sich aber nicht spontan entwickelt hat. HR-Führungskräfte sollten eventuell weitere Möglichkeiten zur Stärkung der Bindungen zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten in Erwägung ziehen.

Die Kluft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern setzt sich auch in den unterschiedlichen Ansichten über Leistungsmanagement und Karriereplanung fort.

Während sich Mitarbeiter eine persönliche direkte Verbindung wünschen, möchten Arbeitgeber die Rendite sehen, die Leistung messen und eine vorhersehbare berufliche Laufbahn durch stabile Hierarchien sicher stellen. Mitarbeiter sind jedoch skeptisch, ob diese Prozesse sinnvoll und gerecht sind. Tatsächlich empfinden Arbeitnehmer diese Bestrebungen als allgemeiner und oberflächlicher und nicht als persönlich und sinnvoll. In den USA ist Karriereplanung noch nicht einmal einer der wichtigsten Faktoren beim Talentmanagement. Dies ist eher Ausdruck der anhaltenden wirtschaftlichen Bedingungen: Während die Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Rezession eventuell finanzielle Rückschläge erlitten haben, empfinden die Arbeitnehmer weiterhin Hilflosigkeit in Bezug auf ihre Zukunft in der sich im Wandel befindlichen Arbeitswelt.

Während die Arbeitgeber der Meinung sind, dass sie beim Talentmanagement eine bewundernswerte Arbeit leisten, sind ihre aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter von diesen Bemühungen weniger beeindruckt. Nur etwa ein Drittel der Arbeitnehmer in den USA geben ihren Unternehmen gute Noten für Karriereplanung, Vergütung oder Aus- und Weiterbildungsmanagement, Einarbeitung und Nachfolgeplanung sowie Recruiting-Strategien – ähnlich wie Arbeitnehmer in Singapur, Chile und Frankreich. Weniger als ein Drittel der französischen Arbeiter vertrauen ihrem Unternehmen in allen Aspekten des Talentmanagements.

Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind der Meinung, dass die besten Köpfe ebenso wie die finanzielle Performance „gehegt und gepflegt“ werden sollten (84 % aller befragten Arbeitnehmer und 90 % der Arbeitgeber), aber die Meinungen gehen darüber auseinander, wie gut dies in ihren Unternehmen gelingt.

Weltweiter Überblick über Talentmanagement

Europa



Weniger als die Hälfte aller europäischen Arbeitnehmer geben ihrem Unternehmen beim Talentmanagement gute Noten. In der Tat sind in Deutschland und den Niederlanden Schulung und Einarbeitung die einzigen Lichtblicke. In Großbritannien und den Niederlanden geben mehr Arbeitnehmer an, dass ihre Unternehmen bei Karriereentwicklung, Leistungsbewertung und Rekrutierung einen guten Job machen. Aber kaum ein Drittel der französischen Mitarbeiter geben ihren Arbeitgebern für ihre Bemühungen beim Talentmanagement gute Noten.

Nordamerika



Wie in Frankreich stufen nur wenige Mitarbeiter in den USA ihre Arbeitgeber als gute Talentmanager ein. Arbeitnehmer in den USA geben ihren Arbeitgebern bei Schulung (38 %) und Einarbeitung (39 %) die besten Noten, während ihre kanadischen Kollegen ihre Arbeitgeber deutlich höher bewerten (ähnlich wie in den Niederlanden).

Lateinamerika



Mindestens die Hälfte der Beschäftigten in Brasilien und Mexiko geben ihren Arbeitgebern gute Noten für ROI-Treiber, wie z. B. Karriereplanung, Personalgewinnung, Schulung und Einarbeitung. In den drei befragten lateinamerikanischen Ländern geben die chilenischen Arbeitnehmer ihren Arbeitgebern für sämtliche Talentmanagementmaßnahmen die schlechtesten Zensuren. Weniger als ein Drittel der chilenischen Mitarbeiter schätzen ihren Arbeitgeber bei Rekrutierung, Vergütungsmanagement und Nachfolgeplanung als stark ein.

APAC-Länder



Mehr als die Hälfte der indischen und chinesischen Arbeitnehmer geben an, dass ihre Unternehmen bei Talentmanagement gute Arbeit leisten. Arbeitnehmer in Singapur geben ihren Arbeitgebern ähnliche Noten wie Arbeitnehmer in den USA und Frankreich, während die Antworten von australischen Arbeitnehmern denen der britischen ähneln.

Trotz der Vorbehalte der Beschäftigten gegenüber ihren Arbeitgebern als Talentmanager geben die meisten von ihnen an, dass sie sich befähigt sehen, in ihrem aktuellen Job hervorragende Leistungen zu bringen.

Sie wissen auch, wie sie in ihrem Unternehmen erfolgreich sein können. Arbeitnehmer in Lateinamerika fühlen sich heutzutage am besten in die Lage versetzt, in ihren Jobs gute Leistungen zu bringen, gefolgt von Indien und China. Selbst die Mehrheit (69 %) der französischen Arbeitnehmer - unstrittig die skeptischsten in allen 13 untersuchten Ländern - sind der Meinung, dass sie in ihren Positionen gute Leistungen bringen können.

Wenn man das weit verbreitete Gefühl des mangelnden Kontakts zu den direkten Vorgesetzten, die schlechten Noten für Talentmanagement und das Gefühl in Bezug auf den Handlungsspielraum zusammenfasst, bekommt man den Eindruck, dass die Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass sie unabhängig vom Talentmanagement ihres Arbeitgebers Erfolg haben oder sogar trotz seines Talentmanagements. Die Arbeitnehmer fühlen sich unterbewertet und nicht ausreichend anerkannt, haben aber immer noch großes Vertrauen, einen guten Job machen und erfolgreich sein zu können. Es liegt auf der Hand, dass Arbeitnehmer an sich selbst glauben, aber nicht der Meinung sind, dass die Arbeitgeber fest an sie glauben. Angesichts dieser Tatsache wäre es für HR-Profis ein erster Schritt, um Arbeitnehmer zu motivieren, sich in deren Denkweise hineinzuversetzen: Fokussierung auf die persönlichen positiven Eigenschaften und Stärken der Mitarbeiter und ihren Beitrag zum gesamten Team, anstatt auf breitgefächerte, allgemeine oder „weichgespülte" Produktivitätsmaßnahmen zu setzen, die dem Talentmanagement die persönliche Komponente nehmen.

Diese Art von individuell zugeschnittenem Programm könnte auch helfen, ein anderes großes Problem zu lösen: Arbeitnehmer sind skeptisch, dass ihnen ein klarer und fairer Weg für ihre berufliche Entwicklung offen steht, insbesondere in den USA, in Australien, Singapur und Europa. Arbeitgeber sind in der Tat eher geneigt als Arbeitnehmer, zu behaupten, dass Arbeitnehmer etwas bewegen können und eine größere Flexibilität bei der Gestaltung ihrer beruflichen Karriere haben. Angesichts dieser Einstellungen ist es gut möglich, dass die Arbeitnehmer von ihren Arbeitgebern mehr Unterstützung bei der Gestaltung ihrer Karriere erwarten, als dies den Arbeitgebern bewusst ist. HR-Fachleute sollten nach Möglichkeiten suchen, die Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehungen dadurch zu stärken, indem sie sich vom Gedanken lösen, dass beim Talentmanagement eine Maßnahme für alle gleich gut passt. Solche universellen Praktiken sind zwar für multinationale Unternehmen einfacher zu verwalten, können aber zu einer Entmenschlichung der Arbeitserfahrung führen. Wenn das Talentmanagement auf die Bedürfnisse der lokalen/regionalen Mitarbeiter maßgeschneidert wird, kann dies die Zufriedenheit dieser Mitarbeiter verbessern. Da der Status Quo bei der Karriereplanung für die meisten Mitarbeiter weniger zufriedenstellend ist, lohnt es sich, auch einmal außerhalb der gängigen Lösungsansätze zu überlegen, wie eine bessere, beratende Rolle für HR-Profis in diesem Bereich aussehen könnte. Wenn man Mitarbeiter bittet, die Eigenschaften und Stärken, von denen sie glauben, dass sie sie in ihren derzeitigen Rollen erfolgreich machen, zu quantifizieren und detailliert zu beschreiben, wenn man sie nach ihren Vorstellungen von den künftigen Aufgaben, die sie übernehmen möchten, fragt und wenn man vielleicht diese Vorstellungen mit ihnen im Zusammenhang mit allgemeineren Karrieretrends in der Branche bespricht, dann kann dies helfen, die derzeit vermissten Gefühle von persönlichem Interesse und Verbundenheit aufzubauen.

Bei den Faktoren, die Einfluss auf die Wahl oder den Wechsel eines Jobs haben, liegen Arbeitgeber und Arbeitnehmer manchmal auf ganz verschiedenen Wellenlängen.

3. Personalgewinnung, Bindung und Fluktuation

Bei der Suche nach Mitarbeitern weltweit ist es wichtig, dass Unternehmen verstehen, was die aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter von ihren Jobs/ Stellenangeboten erwarten.

Bei den Gründen, warum Arbeitnehmer einen Job kündigen oder doch bleiben, gibt es Push- und Pull-Faktoren. Die Gründe für ein Verbleiben im Unternehmen (Alltagsgeschäft und die Arbeit selbst) sind nicht identisch mit den Gründen für eine Kündigung (Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten, Gesundheitszustand des Unternehmens). Es kann auch sein, dass Mitarbeiter ihren derzeitigen Job so mögen, dass das ausreicht, dass sie bleiben möchten. Aber eine mangelnde persönliche Beziehung zu den Vorgesetzen kann das Fass zum Überlaufen bringen und die Mitarbeiter veranlassen, zu kündigen: 46 % der Arbeitnehmer weltweit würden einen anderen Job annehmen, bei dem sie dasselbe oder etwas weniger verdienen.

Umgekehrt sind Arbeitnehmer aber auch nicht zu einem Wechsel zu bewegen, wenn Bezahlung, Arbeitgeberleistungen oder Karrieremöglichkeiten nicht merklich besser als bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber sind. Es kann für Arbeitgeber/HR-Führungskräfte hilfreich sein, wenn sich ihre Unternehmen beim Anwerben der besten Köpfe von den Wettbewerbern abheben - analog zu segmentorientierten Marketingstrategien zur Gewinnung bestimmter Kunden.

In allen Ländern mit Ausnahme von Indien, den Niederlanden, USA und Großbritannien unterschätzen Arbeitgeber die Höhe der Gehaltssteigerung, die notwendig ist, um einen Arbeitnehmer zu einem Arbeitsplatzwechsel zu bewegen. Die größte Lücke gibt es in Lateinamerika, wo Arbeitnehmer einen Wechsel bei einer Erhöhung von 19 % in Betracht ziehen, während die Arbeitgeber glauben, dass dies bei 16 % der Fall ist. Arbeitnehmer suchen nach Jobs in ihren Wissensbereichen, Branchen und Wohnorten. Und sind im Durchschnitt bereit, für eine Gehaltserhöhung von 16 % zu wechseln. Speziell Arbeitskräfte in Lateinamerika und in einigen APAC-Ländern sind besonders anfällig für Job-Hopping. In diesen Regionen bleiben die Arbeitnehmer zwar ihrem Arbeitgeber treu, sind jedoch bereit, für zusätzliche Erfahrungen und bessere Aufstiegschancen (statt nur allein wegen des Gehalts) den Job zu wechseln.

Bei den Überlegungen für einen eventuellen Wechsel berücksichtigen Arbeitnehmer ähnliche Faktoren: das Alltagsgeschäft und die Arbeit an sich. Arbeitnehmer konzentrieren sich bei der Jobsuche auf Arbeitszeiten, die eigentliche Arbeit, Flexibilität und Aufstiegschancen. Arbeitgeber neigen jedoch zu der Annahme, dass die finanzielle Performance und der Ruf des Unternehmens bei den Überlegungen der Arbeitnehmer entscheidend sind - mehr als das in Wirklichkeit der Fall ist.

In 11 von 13 untersuchten Ländern sind bei der Jobauswahl die Arbeitszeiten unter den ersten drei Faktoren. In 10 von 13 Ländern zählt die Arbeit an sich zu den wichtigsten drei Faktoren. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zählen zu den wichtigsten drei Faktoren bei der Jobauswahl für Arbeitnehmer in Frankreich, China, Indien und allen drei lateinamerikanischen Ländern: Brasilien, Chile und Mexiko.

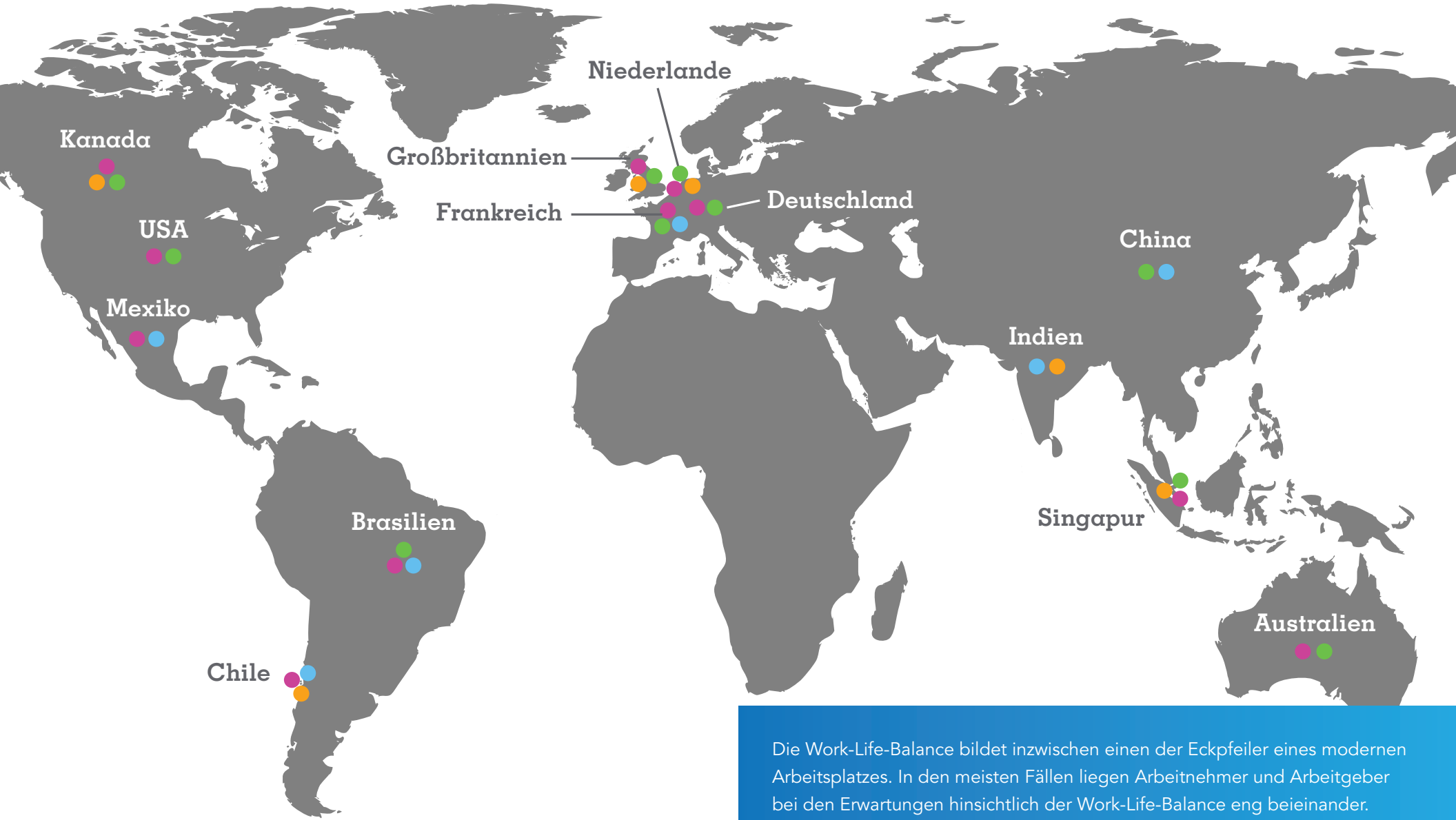
Während die berufliche Entwicklung und Arbeitgeberleistungen wichtige Faktoren bei der Jobauswahl darstellen, überschätzen Arbeitgeber ihre Bedeutung und unterschätzen die Bedeutung der Arbeit an sich, von Arbeitszeiten, von Urlaub und von der Beziehung zu den direkten Vorgesetzten. Karrieremöglichkeiten sind zwar wichtig und Arbeitgeber verstehen in der Regel die wichtigsten Faktoren bei der Gewinnung von Mitarbeitern, aber um die besten Köpfe zu gewinnen, helfen eine stärkere Fokussierung auf die tagtägliche Arbeit und die Work-Life-Balance ebenso wie die Förderung von Vertrauen und sinnvolle Prozesse rund um die Karriereentwicklung. Die Lektion für die Arbeitgeber besteht darin, entweder ihre anfänglichen Versprechen an ihre Arbeitnehmer einzuhalten oder Gefahr zu laufen, diese zu verlieren: Ganze 60 % der Arbeitnehmer sagten, dass sie gekündigt haben, weil ein Job die anfänglichen Erwartungen nicht erfüllt hat.

Länder, in denen die Arbeitszeit zu den drei wichtigsten Faktoren für die Auswahl eines Jobs zählt

Länder, in denen die Arbeit an sich zu den drei wichtigsten Faktoren für die Auswahl eines Jobs zählt

Länder, in denen die berufliche Entwicklung zu den drei wichtigsten Faktoren für die Auswahl eines Jobs zählt

Länder, in denen flexible Arbeitszeit zu den drei wichtigsten Faktoren für die Auswahl eines Jobs zählt



Die Work-Life-Balance bildet inzwischen einen der Eckpfeiler eines modernen Arbeitsplatzes. In den meisten Fällen liegen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei den Erwartungen hinsichtlich der Work-Life-Balance eng beieinander. Arbeitnehmer erwarten allerdings, dass sie größeren Abstand von ihrer Arbeit gewinnen können, als dies tatsächlich der Fall ist. Der Wunsch nach mehr Balance ist unter allen Arbeitnehmern gleich ausgeprägt.

EUROPA IM FOKUS: DIE ARBEITNEHMER SIND SEHR LOYAL, SIND ABER DER MEINUNG, DASS DIE ARBEITGEBER BEIM TALENTMANAGEMENT DAS ZIEL VERFEHLEN





Die Wünsche der europäischen Arbeitnehmer werden nicht erfüllt.

In vielen Bereichen des Talentmanagements haben Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Vorstellungen. Daher müssen Unternehmen das Wechselspiel zwischen diesen Unterschieden erkennen und Tools, Techniken und Programme entwickeln, mit denen sich diese Kluft überbrücken lässt:

- Arbeitnehmer in Europa legen einen größeren Fokus auf das Tagesgeschäft, auf die „Ich"-bezogene Mikro-Sicht, auf das, was heute für sie wichtig ist, und wie es sich täglich auf ihre Arbeit auswirkt.
- Arbeitgeber haben die Wichtigkeit dieser Faktoren erkannt, messen ihnen aber nicht die gleiche Bedeutung zu wie die Arbeitnehmer. Arbeitgeber konzentrieren sich stärker auf die „Wir"-bezogene Makro-Sicht, insbesondere auf die langfristige Karriereplanung.

Auf globaler Ebene gibt es zwar keine häufigen Jobwechsel, aber die Arbeitnehmer in Europa zeichnen sich durch höhere Loyalität und ein größeres Interesse an Stabilität aus. Europäische Arbeitnehmer glauben nicht, dass sie das Unternehmen wechseln müssen, um Karriere machen zu können. Sie tendieren dazu, länger in ihrem Unternehmen zu bleiben, und suchen weniger als im globalen Durchschnitt nach einem anderen Job.

Dennoch haben mehr europäische Arbeitnehmer das Gefühl, dass ihre Arbeit eine geringere Wertschätzung genießt als dies bei ihren Kollegen im Rest der Welt der Fall ist. Dem globalen Trend folgend sind sie der Meinung, dass die Arbeitgeber beim Talentmanagement das Ziel verfehlen. Und obwohl hier die Arbeitgeber die Bedürfnisse und Wahrnehmungen ihrer Mitarbeiter besser berücksichtigen als dies global der Fall ist, gibt es immer noch schwere Fälle von mangelnder Ausrichtung - insbesondere bei Faktoren, die einen Einfluss auf Mitarbeiterbindung und Fluktuation haben.

Die Umfrage unter den europäischen Teilnehmern kommt insgesamt zu den folgenden Ergebnissen:

Stabil, aber offen

Was die Jobs betrifft, sind die europäischen Arbeitnehmer loyal und sie wechseln weniger. Die überwiegende Mehrheit ist mehr als drei Jahre beim selben Arbeitgeber. Sie bleiben jedoch für einen Jobwechsel offen, auch wenn sie nicht der Meinung sind, dass sie den Arbeitgeber für ihren beruflichen Aufstieg wechseln müssen oder dass sie immer auf der Suche sein müssen.

Geringe Wertschätzung

Die meisten Arbeitnehmer sehen einen Sinn in ihrer Arbeit, möchten eine wichtige Rolle spielen und wissen, wie sie erfolgreich sein können, haben aber nicht das Gefühl, dass ihre Arbeit geschätzt wird. Darüber hinaus gibt es Meinungsunterschiede in allen Bereichen des Talentmanagements, einschließlich der wichtigsten Faktoren, wie z. B. Karriereplanung, Leistungsmanagement und Gehaltserhöhung.

Ein Unternehmen besteht aus Individuen

Bei der Eingliederung in ein neues Unternehmen versuchen die meisten europäischen Arbeitnehmer (mit Ausnahme der französischen), zu verstehen, wie das Unternehmen funktioniert, sie suchen aber auch den persönlichen Kontakt zu ihren Arbeitskollegen.

Arbeitgeber überschätzen ihre Leistungen

Arbeitgeber bestätigen, dass für Mitarbeiter die Alltagsfaktoren mit Auswirkungen auf den Job eine große Rolle spielen, wie z. B. Arbeitsstunden oder die Arbeit an sich. Obwohl sie angeben, dass diese Faktoren wichtig sind, erkennen sie jedoch nicht, wie wichtig diese für die Arbeitnehmer sind. Darüber hinaus setzen sie stärker auf berufliche Entwicklung als Beitrag für Mitarbeiterbindung und Senkung der Fluktuation, was aber für die Arbeitnehmer nicht so wichtig ist. Vergünstigungen, wie kostenlose Gesundheitsversorgung im Betrieb/Fitnessangebote, kostenloses Essen und unbegrenzter Urlaub sind für Arbeitnehmer zwar attraktiv, aber Arbeitgeber neigen dazu, die Auswirkungen dieser und anderer Maßnahmen zu überschätzen.

Wie Sie beim unbestritten verschiedenartigsten Kontinent der Welt erwarten, gibt es auch einige deutliche Abstufungen zwischen den einzelnen Ländern.

Obwohl nationale Stereotypen besonders im Zusammenhang mit Beschäftigung in der Regel nicht sehr hilfreich sind, ergaben die Umfrageergebnisse doch einige Hinweise, dass sich die Briten häufiger beschweren, die Franzosen eher gleichgültig sind und die Niederländer positiv denken.

Mangelnde Wertschätzung in Großbritannien

Arbeitnehmer in Großbritannien fühlen sich weniger geschätzt als Arbeitnehmer in anderen Ländern. Dieses Gefühl ist außerdem viel stärker ausgeprägt als ihre Arbeitgeber annehmen. Sie fühlen sich auch am wenigsten mit Kollegen im Unternehmen verbunden.

Franzosen sind unglücklich, aber wechseln nicht den Job

Die größten Diskrepanzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gibt es in Frankreich. Hier fühlen sich die Arbeitnehmer am wenigsten wertgeschätzt und sie vergeben ihren Unternehmen bei Talentmanagementfragen die schlechtesten Zensuren. Außerdem haben weniger Franzosen ein Verbundenheitsgefühl zu ihren Kollegen und haben ein geringeres Interesse an einem Mentorensystem bei der Einarbeitung. Dennoch bleiben französische Mitarbeiter ihrem Unternehmen am längsten treu und es sind diejenigen, bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass sie aktiv nach einem neuen Job suchen, am geringsten ist.

Ausfallzeiten in Deutschland

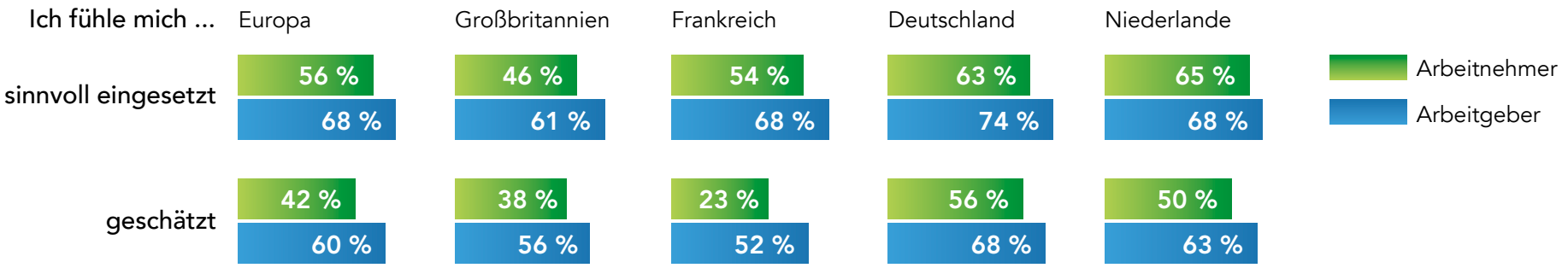
Was die Fähigkeit betrifft, am Abend von der Arbeit Abstand zu gewinnen, so sind in Deutschland die Erwartungen am höchsten. Allerdings übertreffen die Einschätzungen der Arbeitgeber die der Arbeitnehmer. Trotzdem überschätzen deutsche Arbeitgeber, wie viel ihre Mitarbeiter von neuen Jobs hören oder neue Stellen suchen. Außerdem gibt es auch Diskrepanzen beim erwarteten Gehaltsplus bei einem Stellenwechsel.

Übereinstimmung in den Niederlanden

In den Niederlanden gibt es im Vergleich zu den europäischen Nachbarn in der Regel weniger Abweichungen zwischen den Einstellungen und Erwartungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Arbeitnehmer sind positiver eingestellt als in anderen europäischen Ländern und sie haben eher das Gefühl, dass ihre Erwartungen erfüllt werden. Die Arbeitgeber überschätzen trotzdem sehr stark die Zahl der Arbeitnehmer, die aktiv nach einem neuen Job suchen.

Europäische Arbeitnehmer empfinden anders, was Sinn und Wertschätzung bei der Arbeit angeht.

Ein Ergebnis zeigt immens große Unterschiede zwischen den Ländern in Europa, wenn es darum geht, wie Arbeitnehmer fühlen im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit Ihres Jobs oder in welchem Maß sie geschätzt werden. Während weniger als die Hälfte (46 %) der britischen Mitarbeiter das Gefühl einer sinnerfüllten Arbeit hat, ist dies bei der großen Mehrheit der niederländischen Arbeitnehmer (65 %) der Fall. Und ein erschreckend geringer Anteil französischer Arbeitnehmer von 23 % fühlt sich bei der Arbeit wertgeschätzt im Vergleich zu zuversichtlichen 56 % der Deutschen. Allerdings ist in allen Ländern die Tendenz gleich, dass Arbeitgeber das Empfinden ihrer Mitarbeiter überschätzen.



Europäische Mitarbeiter vergeben ihren Unternehmen in den meisten Bereichen des Talent Managements relativ schlechte Noten. Diese Diskrepanz sollte den HR-Profis sehr zu denken geben.

Die Arbeitgeber sind der Meinung, dass sie beim Talentmanagement bessere Arbeit leisten als dies nach Ansicht der Arbeitnehmer durch die Bank der Fall ist. Dies gilt auch für die wichtigsten ROI-Faktoren: Karriereplanung und Leistungsmanagement (und auch hier vergeben die Arbeitnehmer in Frankreich die schlechtesten Noten und hier ist die Diskrepanz zu den Arbeitgebern am größten).

Die meisten Arbeitnehmer haben das Gefühl, dass sie für ihren Job befähigt sind: 63 % der europäischen Arbeitnehmer fühlen sich befähigt, in ihrem Job hervorragende Arbeit zu leisten, und 57 % glauben zu wissen, wie sie in Ihrem Unternehmen erfolgreich sein können.

Das Gefühl der Wertschätzung scheint ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit im Job zu sein, aber auch ein Faktor, bei dem es für die Arbeitgeber im Vergleich zu anderen emotionalen Maßnahmen, wie Loyalität, Engagement und Vertrauen, noch viel Luft für Verbesserungen gibt. Auf das Gefühl der Wertschätzung haben Arbeitgeber direktere Einfluss- und Verbesserungsmöglichkeiten. Aber es sind die Bereiche, die nach Ansicht der Arbeitgeber für das Talentmanagement am wichtigsten sind, nämlich alles rund um Karriereplanung und Leistung, bei denen die Arbeitgeber nach Meinung der Arbeitnehmer versagen.



Erwartungen und Chancen: Rund ein Drittel der Arbeitnehmer sieht oft Stellenangebote oder hört von Aufstiegsmöglichkeiten in ihrem oder in anderen Unternehmen und die Sozialen Medien tragen dazu bei. Arbeitgeber sind jedoch der Meinung, dass dies sehr viel häufiger passiert, als es in der Realität der Fall ist.

Wenn wir die Reise einer Person von der Jobsuche über die Tätigkeit in einem Unternehmen bis zu einem eventuellen erneuten Wechsel verfolgen, dann ist es für Arbeitgeber wichtig, die Auswirkungen der unterschiedlichen Stellschrauben in den verschiedenen Phasen der Reise zu erkennen. Wenn 64 % der Arbeitnehmer der Meinung sind, dass es keine Arbeitsplatzsicherheit gibt, und Arbeitgeber der Ansicht sind, dass jeder zu jedem Zeitpunkt nach der nächsten Möglichkeit Ausschau halten sollte (65 %), dann werden die tägliche Arbeit, schlechte Beziehungen zu den Vorgesetzten und Unternehmenskultur zu den entscheidenden Faktoren für Fluktuation.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (57 %) haben das Gefühl, dass ihre Erwartungen am Arbeitsplatz erfüllt werden. Allerdings sagen weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer (45 %), dass sie schon einmal gekündigt haben, weil sich ihre Erwartungen an den Job nicht erfüllt haben. In allen europäischen Ländern wird die Mitarbeiterbindung vor allem durch die Arbeit selbst, das Tagesgeschäft, Arbeitszeiten und Flexibilität bestimmt. Obwohl die Arbeitgeber dies erkannt haben, neigen sie dazu, den Einfluss der Karriereentwicklung zu überschätzen.

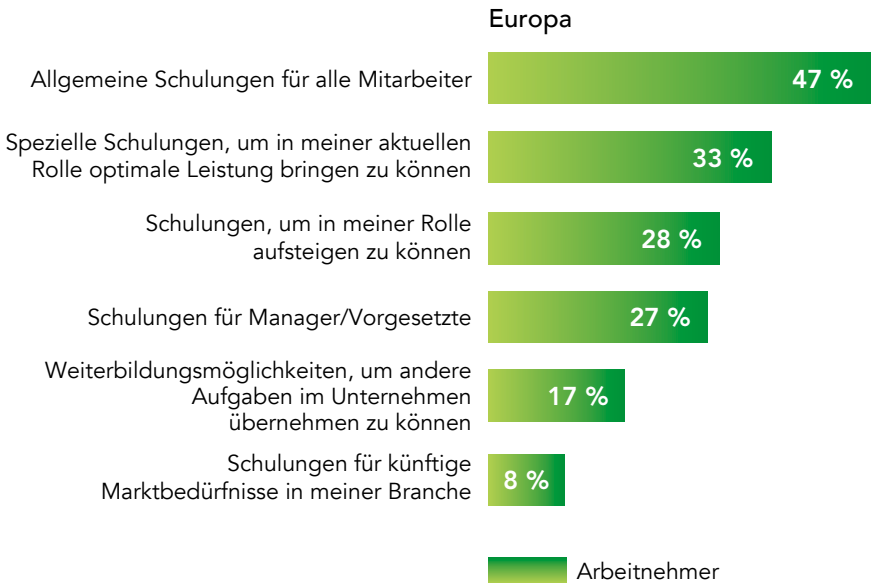


Aus- und Weiterbildung: Arbeitnehmer sind skeptisch, dass es einen klaren Weg für ihren Aufstieg gibt oder dass sich eine Weiterbildung für sie lohnt.

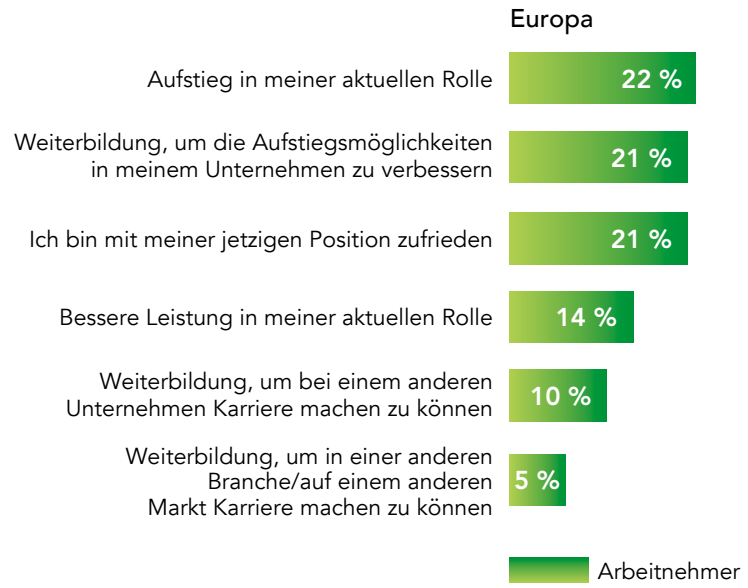
Weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer geben ihren Unternehmen in den einzelnen Talentmanagementbereichen gute Noten, doch die Arbeitgeber sind in der Regel der Meinung, dass sie gute Arbeit leisten. Dies gilt ganz besonders für die Karriereplanung, bei der Arbeitgeber von den Arbeitnehmern erwarten, dass sie einen größeren Anteil am Aufstieg schultern sollen, als dies den Arbeitnehmern bewusst ist. Nur 40 % der europäischen Arbeitnehmer stimmen zu, dass es in ihrem Unternehmen einen klaren Karriereplan für sie gibt (obwohl 68 % der Arbeitgeber dieser Meinung sind).

Das heißt, wenn sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer die Arbeitszeiten und die Arbeit selbst als Top-Kriterien bei der Suche nach einem neuen Job betrachten, dann besteht die Gefahr, dass Arbeitgeber in Europa die Bedeutung der Karriereentwicklung bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter überschätzen. Dies entspricht auch den Ergebnissen weltweit - die Arbeitnehmer konzentrieren sich auf die Mikro-Ebene und die Arbeitgeber auf die Makro-Ebene.

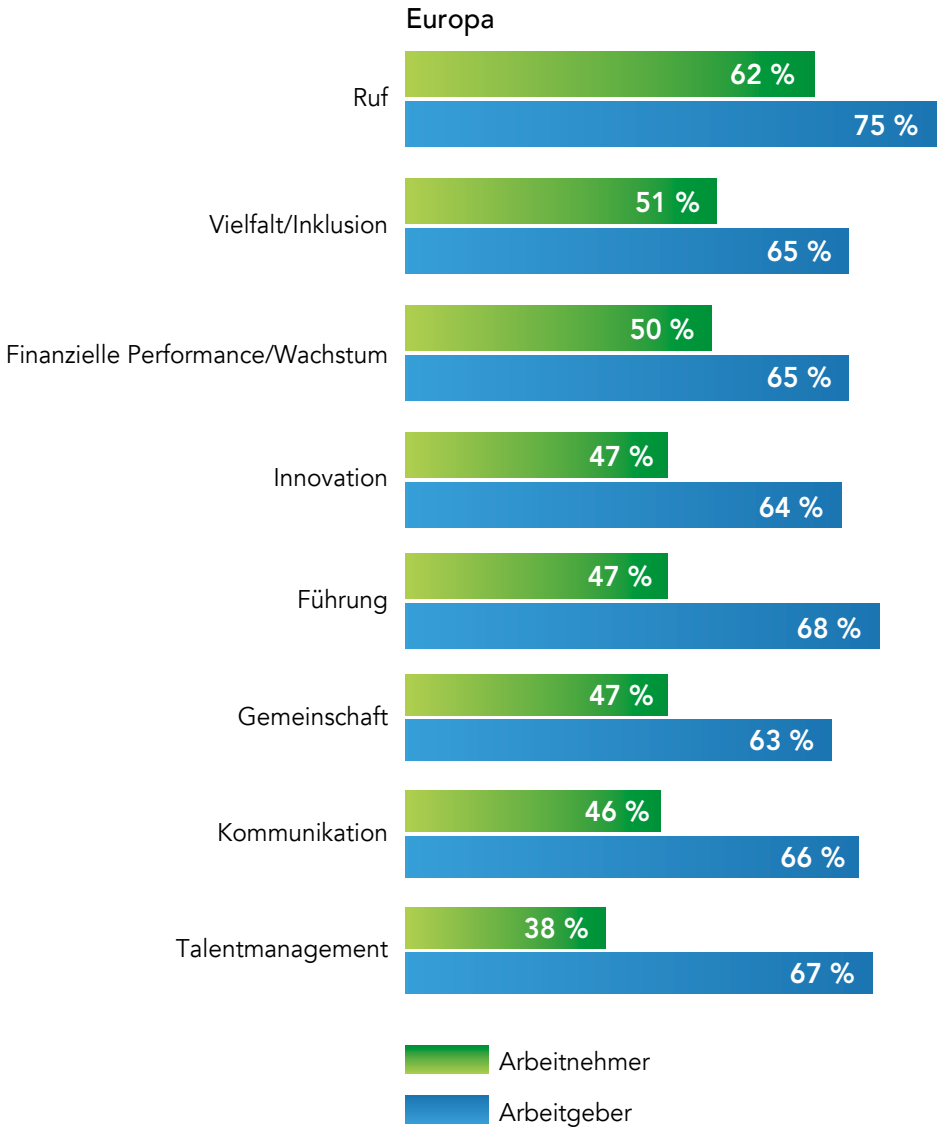
Vorhandene Schulungsmöglichkeiten:



Persönliche Entwicklungsziele:



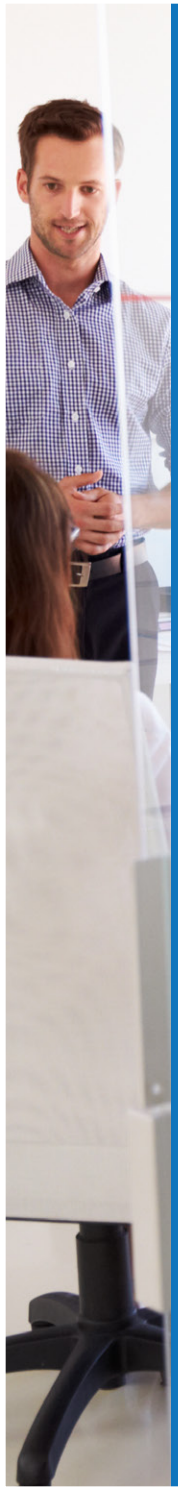
Wie bewerten Arbeitnehmer in Europa ihre Unternehmen insgesamt? Es ist nicht überraschend, dass ihre Bewertung weniger positiv ausfällt als die der Arbeitgeber.



Weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer geben ihren Unternehmen in den einzelnen Talentmanagementbereichen gute Noten, doch die Arbeitgeber sind in der Regel der Meinung, dass sie gute Arbeit leisten. Dies gilt insbesondere für die Unternehmensperformance - die überhöhten Ansichten der Arbeitgeber in Bezug auf ihren Ruf und ihre Marktperformance werden durch die weniger beeindruckte Sichtweise der Arbeitnehmer zerstört.

Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass Arbeitnehmer nicht alles schlechter bewerten als die Arbeitgeber. In den Niederlanden geben 73 % der Mitarbeiter an, dass ihr Unternehmen einen guten Ruf besitzt. Bei den Arbeitgebern sind dies nur 72 %. Im Allgemeinen war in den Niederlanden die Übereinstimmung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern am höchsten. Die größte Wahrnehmungslücke gab es in Frankreich, wo 60 % der Arbeitgeber ihr Talentmanagement als gut bewerteten im Gegensatz zu 25 % der Arbeitnehmer. Weiter waren 65 % der Arbeitgeber der Meinung, dass ihr Unternehmen eine starke finanzielle Performance aufweist, im Vergleich zu nur 34 % der Mitarbeiter.

FAZIT





Die Art und Weise, wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer einander finden, hat sich dank der Technologie dramatisch verändert.

Stellenangebote, Lebensläufe und das erste Bewerbungsgespräch, das alles kann inzwischen elektronisch erfolgen - ein Vorteil, der für mehr Effizienz sorgt. Multinationale Konzerne und eine globale Arbeitnehmerschaft haben das Geschäft in beispielloser Weise beschleunigt. Aber wie diese Umfrage des ADP RI zeigt, führt technologische Effizienz allein nicht dazu, dass sich die Arbeitnehmer geschätzt, anerkannt, unterstützt oder sicher fühlen. Ebenso wenig wie ein global einheitliches Talentmanagementsystem. Das Mantra in den Vorstandsetagen verlangt in der Regel nach Maßnahmen, die „am Besten für die Rendite" sind. Wenn man es schafft, dass sich die Mitarbeiter weniger als Verfügungsmasse fühlen und mehr Wertschätzung spüren, dann kann das ebenfalls große Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis haben. Dieses etwas „menschlichere Konzept" kann zwar das permanente Dating-Spiel für Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht beenden, aber es kann zu glücklicheren, gegenseitig vorteilhaften und langfristigen Beziehungen führen.

Darüber hinaus sollten die Arbeitgeber versuchen, im Hinblick auf die Zukunftsplanung die Kluft zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern zu schließen. Vertrauensbildung scheint dazu der Schlüssel zu sein. Arbeitgeber sollten darüber nachdenken, bei der Beratung in Bezug auf zukünftige Möglichkeiten eine Führungsrolle zu übernehmen, da die Arbeitnehmer selbst weniger optimistisch sind und sich weniger zu einer Veränderung in der Lage sehen.

Arbeitnehmer legen mehr Wert auf persönliche Beziehungen als ein Aspekt der Mitarbeiterbindung als dies bei den Arbeitgebern der Fall ist. Gute persönliche Kontakte bei der Arbeit stehen mit Zufriedenheit am Arbeitsplatz in Zusammenhang, denn die Arbeitnehmer mit einer hohen Zufriedenheit geben auch an, dass sie die meisten persönlichen Kontakte bei der Arbeit haben. Für Arbeitgeber gibt es handfeste Gründe dafür, dass es besser ist, am Arbeitsplatz für mehr Zufriedenheit zu sorgen: zufriedene Arbeitnehmer geben ihren Unternehmen in allen Bereichen des Talentmanagements bessere Bewertungen. 74 % der zufriedenen Arbeitnehmer vergeben gute Bewertungen für das Talentmanagement, im Gegensatz zu 29 % der unzufriedenen Mitarbeiter.

Unternehmensdogma und finanzielle Stärke müssen nicht unbedingt auf der Schaffung einer Kultur fehlender persönlicher Beziehungen und Angst beruhen. Auch in diesen ständig wechselnden und unberechenbaren Zeiten kann eine Unternehmensleitung das wahre Potenzial ihrer Mitarbeiter nutzen, indem sie die persönlichen Beziehungen vertieft und nicht ignoriert.

Vielleicht ist es an der Zeit, den bekannten Spruch „It's business, not personal" neu zu formulieren und von den Unternehmensführungen zu fordern, dass sie die Unternehmen persönlicher gestalten. Vielleicht ziehen anfangs nicht alle mit, aber es ist ein erster Schritt, die Unternehmen zu einem Umdenken zu bewegen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern.

Die Bewertungen für einzelne Aspekte des Talentmanagements, insbesondere bei Einarbeitung, Leistungsbeurteilungen, Ausbildung und Karriereplanung, fallen bei zufriedenen Arbeitnehmern ca. 40 Punkte höher aus. Solche Arbeitnehmer haben in den vergangenen Jahren auch weniger Umstrukturierungen und Entlassungen erlebt. Als ob das nicht offensichtlich genug wäre, korreliert Zufriedenheit mit allen anderen Gefühlen im Zusammenhang mit einem Job, wie z. B. Motivation, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und einer klaren und fairen Aufstiegsmöglichkeit. In einer Zeit der fortschreitenden Modernisierung und technologischen Entwicklung scheinen die persönlichen Beziehungen eine größere Rolle zu spielen als je zuvor.

A more human resource.℠

Über ADP

Innovative Technologie und menschliches Talent. Weltweit verlassen sich Unternehmen aller Branchen und Größen auf die Cloud-basierten Lösungen und Expertise von ADP, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter optimal auszuschöpfen. Das Zusammenspiel von HR, Talenten, Arbeitgeberleistungen, Personalabrechnung und Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen ist die Grundlage für eine hochqualifizierte Belegschaft. Weitere Informationen erhalten Sie auf der Website **www.de-adp.com**.

Über das ADP Research Institute®

Das ADP Research Institute bietet Führungskräften im privaten und öffentlichen Sektor Einblicke in Themen zum Human Capital Management, zu Beschäftigungstrends und zur Personalstrategie. **ADP.com/research**

Das ADP-Firmenzeichen, ADP und ADP Research Institute sind eingetragene Markenzeichen der ADP, LLC. Alle anderen Waren- und Dienstleistungszeichen sind Eigentum der jeweiligen Inhaber.
Copyright © 2017 ADP, LLC. Alle Rechte vorbehalten.