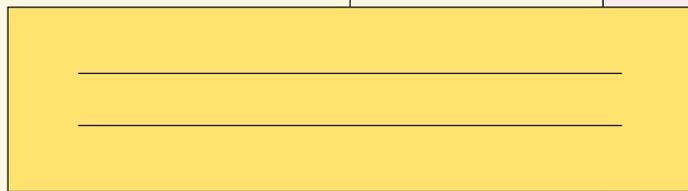
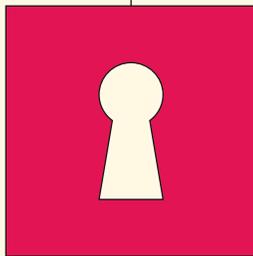
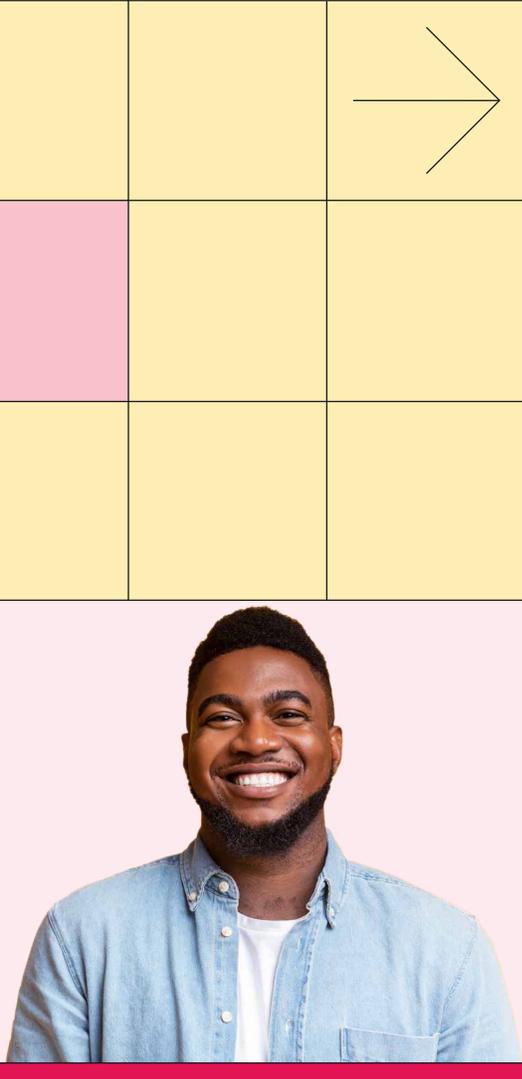


Talent Report für Europa 2024

Erwartungen europäischer
Mitarbeitender an ihren Arbeitgeber



Inhalt



03	Neue Wege im Talent Management
04	Über das Forschungsprojekt
06	Mitarbeiterbindung durch Engagement
09	Leistung und Produktivität
13	Mitarbeiterfluktuation
16	Talententwicklung
18	Talentgewinnung
20	Nächste Schritte

Neue Wege im Talent Management

Talent Management ist für Unternehmen ein wesentlicher Faktor, um Talente anzuziehen, zu halten, einzubinden und weiterzuentwickeln. Es wird jedoch zunehmend schwieriger, den Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Dies ist besonders in wirtschaftlich unsicheren Zeiten der Fall, in denen viele Unternehmen vor allem ihre Bilanz im Auge haben.

Organisationen, die das Talent Management in den Vordergrund stellen, profitieren jedoch in Form von mehr Engagement, weniger Mitarbeiterfluktuation und höheren Leistungen ihrer Spitzenkräfte. Untersuchungen von Culture Amp haben gezeigt, dass Unternehmen, die das Engagement ihrer Mitarbeitenden im Blick behalten, einen 25% höheren Aktienkurs erzielen als solche, die dies nicht tun.

Organisationen, die in Sachen Employee Experiences gut dastehen, schneiden auch auf dem zunehmend wettbewerbsorientierten Talentmarkt besser ab. Unternehmen werben Arbeitskräfte zunehmend auch im Ausland an. Für HR-Teams ist dies eine gute Gelegenheit festzustellen, was für Talente in unterschiedlichen Regionen wichtig ist. So können sie globale Strategien entwickeln, die gezielt auf diejenigen Kandidaten abgestimmt sind, die das Unternehmen anziehen und halten will.

Dieser Bericht untersucht, wie Talent Management aussehen muss, um ein leistungsstarkes, qualifiziertes Mitarbeiterteam aufzubauen, das motiviert, engagiert und auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist.



„Um in unserer verteilten Welt Talente zu entwickeln und anzuziehen, müssen Unternehmen genau verstehen, was unterschiedliche Mitarbeitergruppen brauchen und was sie von ihrem Arbeitgeber erwarten. Ein kreatives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden erfolgreich entwickeln können, zahlt sich aus.“

Doug English

Mitbegründer und CTO, Culture Amp

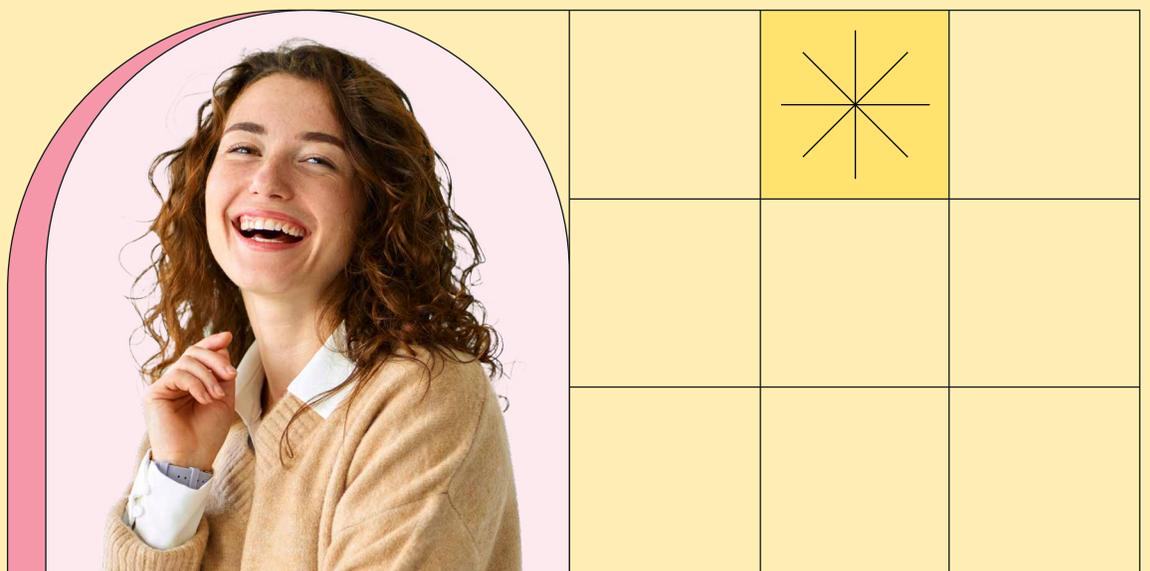
Über das Forschungsprojekt

Culture Amp arbeitet mit über 6.000 Unternehmen zusammen und kann so eine riesige Fülle von Daten und Einblicken sammeln, die Personalabteilungen bei Entscheidungen im kommenden Jahr helfen. Für diesen Bericht haben wir Erkenntnisse aus unseren Daten analysiert, um festzustellen, welche Aspekte des Talent Managements besonders zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen. Im Vordergrund steht dabei die Employee Value Proposition (EVP).

In diesem Bericht ist häufig von Employee Engagement bzw. Mitarbeiterengagement sowie von Engagement-Scores die Rede. Culture Amp definiert Mitarbeiterengagement als Ausdruck des Enthusiasmus und des Zugehörigkeitsgefühls, das Mitarbeitende ihrem Arbeitgeber gegenüber empfinden. Eine Umfrage zum Mitarbeiterengagement ist für Unternehmen die beste Möglichkeit, den Grad des Engagements ihrer Mitarbeitenden und die Treiber dieses Engagements zu verstehen.

Die Culture Amp-Umfrage geht dem Engagement der Mitarbeitenden mit fünf Fragen auf den Grund. Ermittelt werden der Stolz der Mitarbeitenden auf das Unternehmen, ihre Bereitschaft, dieses weiterzuempfehlen, ihre Motivation sowie ihr derzeitiges und zukünftiges Engagement.

Die Scores werden in Prozent dargestellt, d. h. sie zeigen, welcher Anteil der Mitarbeitenden, die eine Frage beantwortet haben, darauf eine zustimmende, neutrale oder ablehnende Antwort gegeben haben. Da einzelne Fragen übersprungen werden können, beziehen sich die berechneten Scores nicht auf die Gesamtzahl der Teilnehmer. Einbezogen wird nur die Zahl der Personen, die eine Frage tatsächlich beantwortet haben.



Regionale Unterschiede: Großbritannien und Deutschland

Mitarbeitende haben nicht immer die gleiche Motivation und die gleichen Erwartungen. Dies zeigen auch unsere Daten aus zwei der größten europäischen Volkswirtschaften, Großbritannien und Deutschland.

In beiden Ländern bestehen jeweils einzigartige Herausforderungen.

GROSSBRITANNIEN

Der weithin berichtete Mangel an qualifizierten Arbeitskräften hat dazu geführt, dass das Land in puncto Produktivität hinter anderen europäischen Nationen zurückfällt. Viele Unternehmensleitungen sorgen sich um die Zukunft ihrer Organisation, da keine geeigneten Talente zur Verfügung stehen.

Viele Firmen sparen auch bei der Schulung, Fortbildung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Neue Einwanderungskontrollen im Zuge von Brexit haben zudem dazu geführt, dass das Land nicht mehr so einfach wie früher auf den europäischen Talentpool zugreifen kann, weshalb viele Organisationen ihre Talentprobleme intern lösen.

DEUTSCHLAND

Die zunehmende Bevölkerungsalterung führt dazu, dass qualifizierte Kräfte ruhestandsbedingt ausscheiden und nicht genug jüngere Arbeitskräfte nachkommen, um die Lücken zu füllen. Arbeitgeber stellen zudem fest, dass viele junge Menschen durch das deutsche Schulsystem nicht ausreichend auf eine Lehrausbildung vorbereitet werden, wodurch im Talentpool des Landes große Lücken klaffen.

Weltweit ist das Mitarbeiterengagement nur minimal um etwas über 1% zurückgegangen. In Deutschland und Großbritannien ist das Problem jedoch stärker ausgeprägt, hier sinkt es Jahr für Jahr um 3,3 bzw. 2,4%.

Wenn Unternehmen in diesen Ländern weiter erfolgreich sein wollen, benötigen sie daher eine gute Talent Management Strategie. Dieser Bericht hilft ihnen dabei, das Problem zu definieren und Lösungen zu finden.

Mitarbeiterbindung durch Engagement

Talent Management kann nicht alle Aspekte gleichzeitig priorisieren. Zeit, Aufwand und Ressourcen eines Unternehmens müssen angemessen verteilt werden. Das Mitarbeiterengagement ist ein zentraler Aspekt für das Talent Management. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass Organisationen mit hohem Engagement fast 20% produktiver sind als solche mit niedrigem Engagement. Für das Engagement kann es aber nie Einheitslösungen geben.

Was trug 2023 in Europa zum Engagement von Mitarbeitenden bei?	
1	Vertrauen in die Führungskräfte
2	Die Führungskräfte zeigen, dass ihnen die Mitarbeitenden wichtig sind
3	Mein Unternehmen bietet mir die Möglichkeit, mich zu entwickeln
4	Die Führungskräfte vermitteln eine Vision, die mich motiviert
5	Mein Unternehmen setzt Ressourcen (Finanzmittel, Arbeitskräfte und Arbeitsaufwand) effektiv für die Ziele des Unternehmens ein

Was bedeutet das?

In früheren Jahren war die persönliche Karriereentwicklung für die Mitarbeitenden europaweit der wichtigste Engagementtreiber. 2023 trat jedoch das Vertrauen in die Führungskräfte an die erste Stelle.

Wichtig ist auch, dass sich die Mitarbeitenden durch die Führungskräfte geschätzt fühlen, sei es in Form von Vergütung und Belohnung oder durch Anerkennung und Fairness. Organisationen haben bisher jedoch nicht auf diese Verschiebung reagiert.

Aus dem Mitarbeiter-Feedback vieler Umfragen von Culture Amp 2023 geht hervor, dass manche Unternehmen finanziell die Zügel anziehen, Stellen kürzen bzw. freiwerdende Stellen nicht neu besetzen und weniger Möglichkeiten und Belohnungen für ihre Mitarbeitenden bieten. Es ist klar, dass 2024 vor Personalabteilungen viel Arbeit liegt.

Führungsverantwortliche erfüllen nicht die Erwartungen der Mitarbeitenden

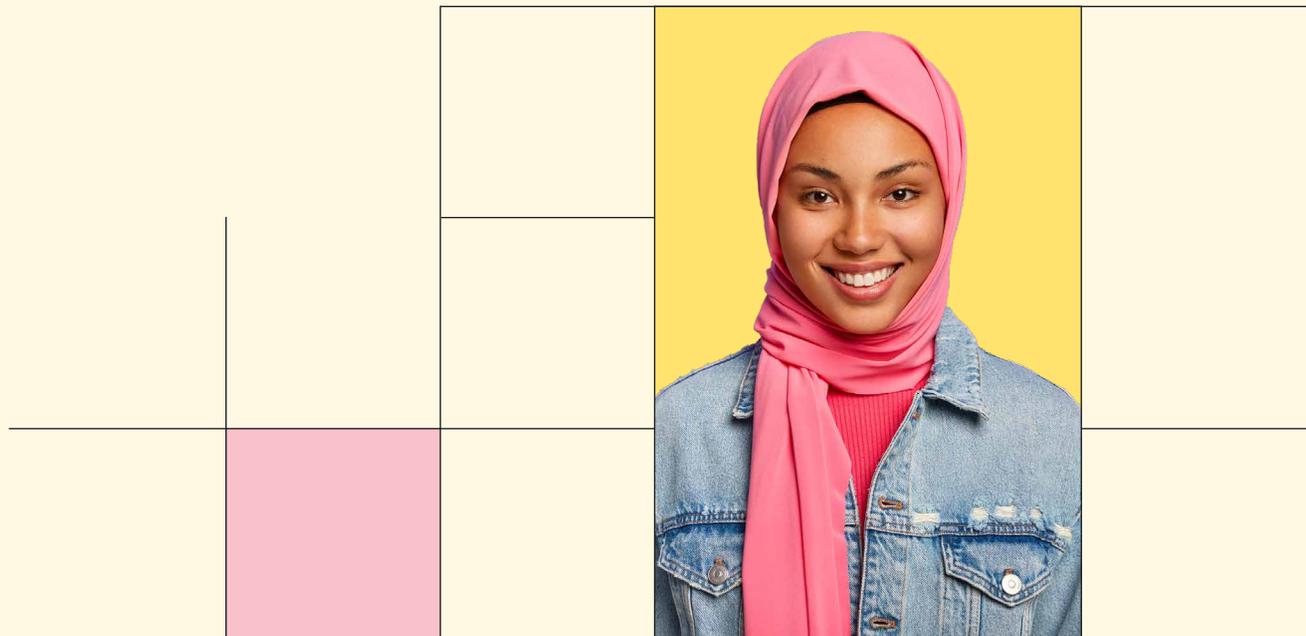
Vertrauen in die Führungskräfte ist in Europa weiterhin der wichtigste Engagementtreiber, ob die Mitarbeitenden jedoch tatsächlich Vertrauen in ihre Führung haben, ist eine andere Frage.

Das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Unternehmen und in die Unternehmensführung ist im vergangenen Jahr am stärksten zurückgegangen.

In der Regel sinkt das Vertrauen in die Führungsverantwortlichen und das Unternehmen in Zeiten von Veränderung und Unsicherheit. Führung ist also ein zunehmend wichtiger Faktor, britische und deutsche Mitarbeitende haben derzeit aber nicht genügend Vertrauen in ihre Führungskräfte.

Mitarbeitende sind auch der Meinung, dass Führungskräfte im Angesicht einer Krise in autoritärere Muster zurückfallen. Culture Amp hat historisch beobachtet, dass Mitarbeitende in herausfordernden Zeiten mit weniger Transparenz und mehr Mikromanagement konfrontiert sind und weniger in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Mitarbeitende suchen deshalb nach Unternehmen, bei denen sie darauf vertrauen, dass die Führungsverantwortlichen 2024 gute Ergebnisse liefern werden.



Regionale Unterschiede 2023

GROSSBRITANNIEN

Die Scores für die Engagement-Aspekte Vertrauen in das Unternehmen, Führung, Feedback, Anerkennung und Weiterentwicklung sanken stark. Bei der Weiterempfehlung des Unternehmens und beim Stolz auf den Arbeitsplatz fielen die Werte um 3 bzw. 4 Punkte.

Dies ist besonders besorgniserregend, da „Vertrauen in die Führungskräfte“ und „die Führungskräfte zeigen, dass die Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind“ 2023 als wichtigste Engagementtreiber genannt wurden. Der Stolz auf den Arbeitsplatz ist in Großbritannien stärker gesunken als im ganzen restlichen Europa.

DEUTSCHLAND

In Deutschland war der stärkste Score-Rückgang bei den Engagement-Aspekten Vertrauen in das Unternehmen, soziales Zugehörigkeitsgefühl, Maßnahmen aufgrund der Umfrage und Führung zu verzeichnen. Dies steht im Kontrast zu dem, was von deutschen Mitarbeitenden als wichtigste Engagementtreiber genannt wurde; an oberster Stelle standen hier „das Unternehmen bietet mir die Möglichkeit, mich weiterzuentwickeln“ und „Vertrauen in die Führungskräfte“.

Besonders besorgniserregend war der Rückgang beim sozialen Zugehörigkeitsgefühl. Die Möglichkeit, durch ihre Arbeit einen positiven Beitrag zu leisten, gewann bei deutschen Mitarbeitenden 2023 als Engagementtreiber um 7 Punkte hinzu; trotzdem schneiden die Unternehmen in diesem Bereich schlechter ab als in vorherigen Jahren.



Fazit

Mitarbeitende erwarten, dass Führungskräfte eine inspirierende Vision vermitteln und zeigen, wie die Beschäftigten zu dieser Aufgabe beitragen. Es wird auch erwartet, dass die Führung strategische Entscheidungen trifft, die eine effektive Zuweisung von Ressourcen gewährleisten und hochwertige Dienstleistungen und Produkte anerkennen und fördern.

Leistung und Produktivität

In herausfordernden Zeiten kommt es auf die Bereitschaft der Mitarbeitenden an, in der jeweiligen Situation das Richtige zu tun, statt nur spezifische Rollenvorgaben zu erfüllen.

Neben dem geschäftlichen Ergebnis müssen Führungskräfte stets auch die Motivation im Auge behalten, da diese einen wichtigen Faktor für die Produktivität des Unternehmens darstellt. Daher müssen sich die HR-Abteilungen im Klaren darüber sein, was die Mitarbeitenden motiviert.

Was motiviert Mitarbeitende in Europa?

	Ein großartiges Unternehmen, das Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, sich weiterzuentwickeln
	Die Führungskräfte vermitteln eine Vision, die die Mitarbeitenden motiviert
	Vertrauen in die Führungskräfte
	Die Führungskräfte zeigen, dass die Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind
	Die richtigen Mitarbeitenden werden belohnt und anerkannt

Was bedeutet das?

In früheren Jahren war die persönliche Karriereentwicklung für die Mitarbeitenden europaweit der wichtigste Engagementtreiber. 2023 trat jedoch das Vertrauen in die Führungskräfte an die erste Stelle.

Wichtig ist auch, dass sich die Mitarbeitenden durch die Führungskräfte geschätzt fühlen, sei es in Form von Vergütung und Belohnung oder durch Anerkennung und Fairness. Organisationen haben bisher jedoch nicht auf diese Verschiebung reagiert.

Aus dem Mitarbeiter-Feedback vieler Umfragen von Culture Amp 2023 geht hervor, dass manche Unternehmen finanziell die Zügel anziehen, Stellen kürzen bzw. freiwerdende Stellen nicht neu besetzen und weniger Möglichkeiten und Belohnungen für ihre Mitarbeitenden bieten. Es ist klar, dass 2024 vor Personalabteilungen viel Arbeit liegt.

Spitzenkräfte

Spitzenkräfte sind die wirklich herausragenden Mitarbeitenden eines Unternehmens.

Während manche Mitarbeitende derzeit vielleicht das Risiko eines Stellenwechsels scheuen, haben Spitzenkräfte die besten Voraussetzungen bei einem Jobwechsel. Der Umstand, dass Arbeitgeber stark von ihren Fertigkeiten abhängig sind, ist für die besten Talente eine stärkere Motivation denn je, sich neu zu orientieren.

Zwei Dinge tragen vor allem dazu bei, einen Arbeitsplatz für Spitzenkräfte attraktiver zu machen: gutes Leistungsmanagement und die Anerkennung ihrer Arbeit.

Wie definieren wir Spitzenkräfte?

Was jemanden zur Spitzenkraft macht, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Die meisten Definitionen heben jedoch die starke Einsatzbereitschaft dieser Mitarbeitenden und ihre überproportional positive Wirkung hervor.

Spitzenkräfte:

- beziehen ihre Motivation besonders aus konstruktivem Feedback
- setzen sich besonders dann für ihr Unternehmen ein, wenn sie mit dessen Leistungsmanagement-Praktiken konform gehen und diese befürworten
- bleiben besonders dann langfristig im Unternehmen, wenn sie über Ressourcen zum Stressmanagement verfügen und sich unterstützt fühlen

Leistungsschwache Mitarbeitende

Unter dem Aspekt der Produktivität könnte man versucht sein, sich hauptsächlich auf die Spitzenkräfte zu konzentrieren. Eine gute Talent Management Strategie bezieht jedoch alle Leistungstypen ein.

Leistungsschwache Mitarbeitende machen je nach Organisation 0 bis 20% der Belegschaft aus, und Mitarbeitende in Deutschland, Großbritannien und Europa sind allgemein der Meinung, dass ihr Unternehmen mit einer solchen mangelnden Leistung nicht effektiv umgeht.

Unsere Daten zeigen, dass viele Unternehmen diejenigen Mitarbeitenden übersehen, die am stärksten von mehr Unterstützung profitieren würden. Mitarbeitende, die nicht als „Spitzenkräfte“ eingestuft werden, erhalten nicht die Ressourcen und die Unterstützung durch ihre Vorgesetzten, durch die sie letztendlich zu Spitzenkräften werden könnten.

Was *trägt* zu unterdurchschnittlicher Leistung in Unternehmen bei?

Mitarbeitende in ganz Europa sind skeptisch, dass ihre Unternehmen effektiv mit mangelnder Leistung umgehen.

„Ich habe keine Strategie zur Erreichung von Zielen“

Bei leistungsschwachen Mitarbeitenden sind Motivation und Strategie besonders stark korreliert, d. h. sie brauchen eine gemeinsame Strategie, um motiviert zu sein.

„Ich habe das Gefühl, im falschen Job zu sein, und bin daher nicht engagiert“

Viele leistungsschwache Mitarbeitende gehen, weil ihre derzeitige Rolle nicht ihrer Stellenbeschreibung entspricht. Dies wird noch vor der Suche nach einem Job bei einem anderen Unternehmen als Kündigungsgrund angeführt.

„Ich fühle mich von meinem/meiner Vorgesetzten nicht unterstützt“

Leistungsschwache Mitarbeitende haben die ungünstigste Meinung von ihren Vorgesetzten – besonders wenn es darum geht, dass die Vorgesetzten eine klare Strategie festlegen, nützliches Feedback geben, die Herausforderungen an ihr Team kennen und den Mitarbeitenden ein Gefühl der Wertschätzung geben.

Der Zusammenhang zwischen Leistung und Anerkennung

Regionale Unterschiede in der Wahrnehmung von Feedback und Anerkennung

Aussage	Europa	Deutschland	Großbritannien
Ich erhalte in meinem Unternehmen angemessene Anerkennung für gute Arbeit.	69%	67%	68%
Meine Arbeitsleistung wird fair bewertet.	71%	70%	71%
Wenn es eindeutig ist, dass jemand in seiner Position keine Leistung bringt, wird etwas dagegen unternommen.	48%	50%	50%
Im Allgemeinen werden in meinem Unternehmen die richtigen Mitarbeitenden belohnt und anerkannt.	58%	50%	57%

Was bedeutet das?

Belohnung und Anerkennung sind für Unternehmen in ganz Europa weiterhin ein schwieriger Punkt. In Deutschland sind jedoch viel weniger Mitarbeitende als in Großbritannien oder durchschnittlich in Europa der Ansicht, dass die richtigen Mitarbeitenden belohnt und anerkannt werden. HR-Teams in Deutschland müssen ihr Augenmerk mehr darauf richten, wer anerkannt wird und warum, um die Produktivitätswerte im Land zu steigern.

HR muss die Erwartungen klar verdeutlichen, entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen und für entsprechende Aufmerksamkeit seitens der Vorgesetzten sorgen, damit die richtigen Mitarbeitenden belohnt werden.



Fazit

Mit der richtigen Unterstützung können potenziell alle Mitarbeitenden bessere Leistungen erbringen – ebenso wie die Leistung jedes Mitarbeitenden ohne entsprechende Unterstützung zurückgehen kann. Nur was sich messen lässt, lässt sich auch praktisch verbessern. Durch Überwachung der Leistung mittels Umfragen und Feedback können HR-Abteilungen also feststellen, welche Faktoren zur Leistung beitragen und welche Mitarbeitenden für ihren Einsatz belohnt werden sollten.

Mitarbeiterfluktuation

Mitarbeiterfluktuation ist für Unternehmen seit einigen Jahren ein fortlaufendes Thema, das starke Auswirkungen auf ihren geschäftlichen Erfolg hat. Besonders kritisch ist die Fluktuation bei hochspezialisierten Aufgaben, bei denen starke Konkurrenz um die Mitarbeitenden herrscht. Die Neubesetzung solcher Stellen kann oft langwierig und schwierig sein.

Die Talentknappheit wird durch Personalfuktuation verstärkt, besonders auf dem deutschen Markt. Ein effektives Rekrutierungsprogramm zu entwickeln ist sinnlos, wenn die dadurch gewonnenen Talente bald wieder gehen. Hier kann ein Fokus auf gutes Talent Management helfen.

2023 war ein Mangel an Karrierechancen weltweit der Haupttreiber für Mitarbeiterfluktuation – und auch auf einzelnen von Culture Amp untersuchten Märkten war dies einer der wichtigsten Gründe für Fluktuation. Bei Betrachtung einzelner Regionen ergibt sich jedoch ein vielschichtiges Bild mit wichtigen Nuancen. Die folgende Aufschlüsselung zeigt die Unterschiede.

Regionale Unterschiede 2023

DEUTSCHLAND	In Deutschland ist der Hauptgrund für Mitarbeiterfluktuation weiterhin, dass Mitarbeitende glauben, dass ihre derzeitige Rolle nicht ihrer Stellenbeschreibung entspricht. Dies bedeutet, dass Stellenbeschreibungen dort realistischer abgefasst werden müssen, um eine Abwanderung von Talenten zu verhindern. Besonders interessant an diesen Daten ist, dass mangelnde Karrierechancen 2022 unter den Gründen für Mitarbeiterfluktuation nur auf Platz 25 lagen, 2023 jedoch zu einem der fünf wichtigsten Gründe aufgestiegen waren. Der Mangel an beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ist in Deutschland also ein wachsendes Thema.			
	Wichtigste Engagementtreiber	Stellenwert 2023	Stellenwert 2022	Veränderung
	Ich bin zufrieden mit meiner derzeitigen Position gemessen an der Stellenbeschreibung.	1	1	Keine
	Mein Unternehmen ist eine großartige Organisation, in der ich mich entwickeln kann.	2	8	+6
	Die Führungskräfte in meinem Unternehmen zeigen, dass die Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind.	3	5	+2
	Die Führungskräfte in meinem Unternehmen vermitteln eine Vision, die mich motiviert.	4	2	-2
	Ich glaube, dass ich in meinem Unternehmen gute Karrierechancen habe.	5	25	+20

Hier sehen wir, dass die vorrangigen Gründe für Mitarbeiterfluktuation in Großbritannien eng mit den wichtigsten Engagementtreibern in Europa korreliert sind. Bemerkenswert ist besonders der zunehmende Schwerpunkt auf Führung.

Wichtigste Engagementtreiber	Stellenwert 2023	Stellenwert 2022	Veränderung
Ich vertraue den Führungskräften in meinem Unternehmen.	1	1	Keine
Die Führungskräfte in meinem Unternehmen zeigen, dass die Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind.	2	6	+4
Alltägliche Entscheidungen zeigen, dass Qualität und Verbesserung zu den Hauptprioritäten gehören.	3	8	+5
Mein Unternehmen setzt Ressourcen (Finanzmittel, Arbeitskräfte und Arbeitsaufwand) effektiv für die Ziele des Unternehmens ein.	4	5	+1
Die Führungskräfte in meinem Unternehmen vermitteln eine Vision, die mich motiviert.	5	3	-2

Was bedeutet das?

Sowohl in Deutschland als auch in Großbritannien besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Faktoren, die die Mitarbeiterfluktuation befeuern, und den Haupttreibern des Engagements. Vor allem das Vertrauen in die Führungskräfte ist wichtig für den Erfolg des Unternehmens.

Wenn HR die Zusammenhänge zwischen den Treibern des Mitarbeiterengagements und dem derzeitigen Angebot von Unternehmen herstellt, wird die Mitarbeiterfluktuation zwangsläufig abnehmen.

Zusammenhang zwischen Mitarbeiterentwicklung und Fluktuation

Führungskräfte müssen schwierige Marktbedingungen bewältigen und den Mitarbeitenden gleichzeitig das Gefühl vermitteln, dass in ihrer bestehenden Rolle Entwicklungsmöglichkeiten für sie bestehen.

Führungsteams stehen daher ständig vor der Aufgabe, sowohl die Fähigkeiten der bestehenden Mitarbeitenden zu erweitern als auch neue Mitarbeitende zu gewinnen. Dies ist kostspielig für Unternehmen, und die psychische Belastung und der Stress, die dies für Führungskräfte, Personalverantwortliche und die verbleibenden Mitarbeitenden mit sich bringt, muss ebenfalls bedacht werden.

Es ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden möglichst frühzeitig in ihrem Beschäftigungsverhältnis klar und fair über die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgeklärt werden.

Individuelle Entwicklungspläne können Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, dass sie dem Unternehmen wichtig sind und dass dieses Lernen als lebenslangen Vorgang versteht.

Mitarbeitende mit individuellen Entwicklungsplänen erzielen durchschnittlich 30% höhere Leistungs-Scores. Dies kann Unternehmen auch dabei helfen, sich gegen einen zukünftigen Qualifikations- oder Talentmangel abzusichern.

Entwicklungspläne können Mitarbeitenden auch davon überzeugen, dass ihr Unternehmen eine Vision für die Zukunft hat. Dies ist ein Faktor, der – wie wir bereits gesehen haben – wichtig für Employee Experiences und Engagement ist.



Fazit

Mit einer gewissen Mitarbeiterfluktuation müssen Unternehmen kostenmäßig natürlich leben, bestimmte Rollen oder Funktionen sind jedoch schwieriger zu besetzen als andere und geben daher im Falle von Fluktuation besonders Anlass zur Sorge. Personalverantwortliche haben jedoch die Möglichkeit, sich auf die Mitarbeiterfluktuation in bestimmten Bereichen zu konzentrieren, statt auf die Gesamtfluktuation – die nicht unbedingt ein vollständiges Bild zeichnet. Durch Mitarbeiterbefragungen kann Mitarbeitenden das Gefühl genommen werden, dass eine Kündigung die einzige Option für sie ist.

Talententwicklung

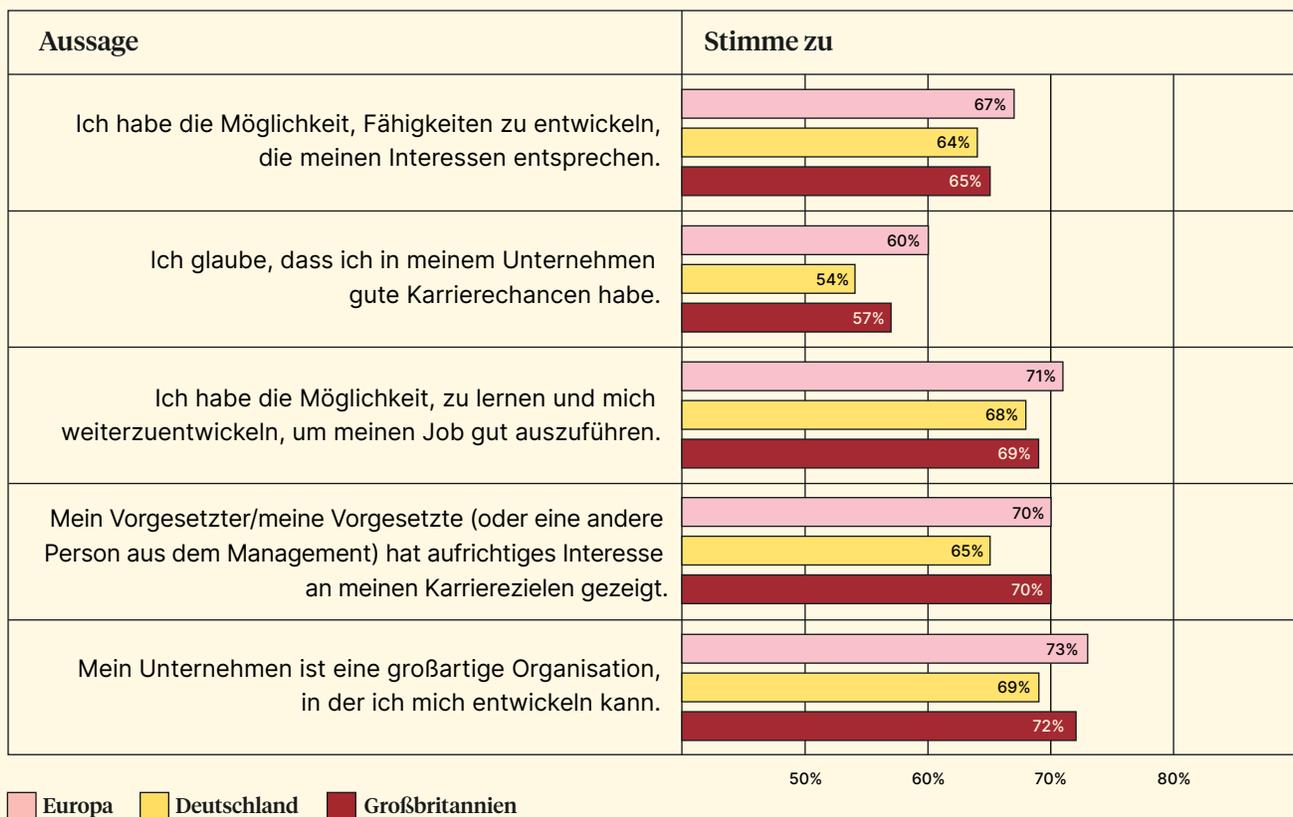
Talente gehen dorthin, wo sie gedeihen können, und eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden kann wesentlich zu mehr Leistung und Produktivität beitragen.

Mitarbeitende, die die Aussage „mein Unternehmen ist eine großartige Organisation, in der ich mich entwickeln kann“ verneinen, werden mit **2 x höherer Wahrscheinlichkeit** aus dem Unternehmen ausscheiden. Diejenigen, die die Aussage stark verneinen, **scheiden sogar mit 2,5 x höherer Wahrscheinlichkeit** aus.

Der Mangel an Qualifikationen und Talenten beginnt Wirkung zu zeigen und wird durch seismische Veränderungen im Technologiebereich noch verstärkt. Bestehende Talente weiterzuentwickeln ist in Zeiten, in denen manche Führungskräfte Talent Management noch immer eher als Kostenfaktor denn als Investition ansehen, oft weniger eine strategische Entscheidung als eine schiere Notwendigkeit.

Daten von Culture Amp haben gezeigt, dass Unternehmen, die eine Weiterentwicklungskultur geschaffen haben, durchschnittlich 24,3% mehr Mitarbeitende hinzugewinnen als Unternehmen ohne solche Kultur. In rund 80% der Organisationen mit individuellen Entwicklungsplänen nehmen auch die Leistungs-Scores um durchschnittlich 30% zu.

Regionale Unterschiede 2023



Was bedeutet das?

Bei den wichtigsten Fragen zum Thema Lernen und Weiterentwicklung hinken Großbritannien und Deutschland hinterher. Der Score für die Karrierechancen ist europaweit eher niedrig, besonders schlecht schneiden jedoch Großbritannien und Deutschland ab.

In Deutschland ist das Interesse, das Vorgesetzte für die Karrierewünsche von Mitarbeitenden zeigen, verbesserungsbedürftig. Dies könnte im Zusammenhang damit stehen, dass Vorgesetzte nach Angaben deutscher Mitarbeitender weniger Zeit auf Einzelgespräche verwenden.

Außer auf Wachstum und Entwicklung müssen sich Unternehmen auch auf andere Dinge konzentrieren. Es müssen auch echte und spürbare Möglichkeiten zum vertikalen Aufstieg bestehen – andernfalls finden Mitarbeitende solche Entwicklungschancen, indem sie zu einem anderen Unternehmen wechseln.

Feedback von Vorgesetzten ist wesentlich für die Weiterentwicklung

Wenn Vorgesetzte qualifizierteres Feedback in Leistungsbeurteilungen geben, kann dies zu besseren Employee Experiences für die ihnen direkt unterstellten Beschäftigten führen. Indem sie sich Zeit für ausführliches, durchdachtes Feedback nehmen, vermitteln sie den Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihre Arbeit anerkannt wird und dass gute Karriere- und Weiterentwicklungschancen für sie bestehen.

Einsatzfreude und Motivation nehmen um 20% ab, wenn Vorgesetzte kein Interesse an den Karrierewünschen der ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden zeigen.



Fazit

Engagement, Produktivität und Mitarbeiterfluktuation stehen in direktem Bezug zur Weiterentwicklung. Daher ist es wichtig, dass Personalverantwortliche die Weiterentwicklung zu einem zentralen Element ihrer Talent Management Strategie machen. Weiterentwicklung trägt zum fortgesetzten Engagement der Mitarbeitenden bei, so dass sie persönlich in den Erfolg des Unternehmens investiert sind, und schafft neue Fertigkeiten, die den zukünftigen Erfolg des Unternehmens garantieren. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Mitarbeitenden von Unternehmen, die Chancen zur Weiterentwicklung bieten, 14,6% stärker engagiert sind.

Talentgewinnung

Die Konkurrenz um Talente wird auch 2024 eine Herausforderung für Unternehmen darstellen.

Potenzielle Mitarbeitende nutzen alle verfügbaren Ressourcen um festzustellen, ob ein potenzieller Arbeitgeber kulturell zu ihnen passt. Sie lesen Rezensionen auf Webseiten wie Glassdoor, um sich vor einer Entscheidung entsprechend zu informieren.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement in einem Unternehmen und dem Score, den dieses in Rezensionen auf solchen Webseiten erhält. Mitarbeitende in Unternehmen mit hohem Engagement empfehlen ihren Arbeitgeber **mit 20% höherer Wahrscheinlichkeit** Freunden auf Glassdoor als solche in Firmen mit niedrigerem Engagement.

Dies zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, ihre EVP klar zu kommunizieren und realistische Stellenbeschreibungen für Kandidaten zu verfassen. Umfragen zum Engagement und eine Beobachtung der Engagementwerte kommt sowohl den bestehenden als auch den potenziellen zukünftigen Mitarbeitenden eines Unternehmens zugute. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gibt Unternehmen eine klarere Vorstellung davon, wie sie im Vergleich zu Mitbewerbern dastehen.

Eine schlechte Bewertung auf Glassdoor kann beeinflussen, ob ein Unternehmen gewünschte Kandidaten gewinnt oder nicht. Für HR-Abteilungen ist dies eine gute Möglichkeit, selbst zu steuern, wie das Unternehmen intern und extern wahrgenommen wird.

Natürlich sind Rezensionsseiten eine Möglichkeit für verärgerte Mitarbeitende, ihrem Unmut Luft zu machen; sie zeigen aber auch eine kleine Momentaufnahme des tatsächlichen Engagements. HR sollte diese Daten erheben, bevor sie auf Glassdoor erscheinen, um einen unnötigen Talentverlust zu vermeiden und eine hohe Produktivität sicherzustellen.

Für neue Mitarbeitende als Arbeitgeber attraktiv zu sein, ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Unternehmen müssen auch dafür sorgen, dass bestehende Talente ihnen treu bleiben. Das Thema Jobausrichtung wird im kommenden Jahr ein wichtiger Aspekt des Talent Managements sein.



Die fünf wichtigsten Engagementtreiber für neue Mitarbeitende

1	Ich habe immer noch das Gefühl, dass dies ein großartiges Unternehmen für mich ist.
2	Ich habe immer noch das Gefühl, dass dies eine großartige Rolle für mich ist.
3	Meine Erfahrungen mit dem Unternehmen haben meine Erwartungen erfüllt.
4	Ich habe eine gute Vorstellung davon, was ich tun kann, um hier eine erfolgreiche Karriere zu haben.
5	Ich verstehe, inwiefern meine Rolle zu den Unternehmenszielen beiträgt.

Was bedeutet das?

Organisationen sollten sich besonders auf die Jobausrichtung konzentrieren, um sicherzustellen, dass sie neu gewonnene Mitarbeiter nicht wieder verlieren. Personalabteilungen müssen besonders darauf achten, ob das Unternehmen und die Rolle den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen und ob die Verbindung zwischen der Arbeit der Mitarbeitenden und die langfristigen Ziele des Unternehmens klar ist. Dies ist besonders in Deutschland wichtig, wo die mangelnde Übereinstimmung von Erwartungen einer der wichtigsten Fluktuationstreiber ist.

Wichtig ist auch, von Anfang an die langfristige Weiterentwicklung anzusprechen, damit Mitarbeitende Vertrauen in ihre Rolle, das Unternehmen und ihre eigenen Karriereziele haben.



Fazit

Um Mitarbeitende erfolgreicher zu gewinnen und halten, müssen Unternehmen eine attraktive EVP schaffen. Wenngleich die Zahl der offenen Stellen in Europa 2023 zurückgegangen ist, herrscht immer noch Talentknappheit. Durch die Abstimmung von kulturellen Werten und Stellenbeschreibungen können Personalabteilungen die Bindung von Kandidaten an das Unternehmen fördern und so zu mehr Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg beitragen.

Nächste Schritte

Die Zukunft der Arbeit gehört Unternehmen, die gutes Talent Management praktizieren. Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens, und durch die richtige Weiterentwicklung ist es möglich, sie länger zu halten. Beschäftigte erwarten von der Unternehmensführung heute mehr als je zuvor eine Anerkennung ihrer Arbeit und eine positive Vision für die Zukunft des Unternehmens.

Talent Management ist die Geheimwaffe, die für jede HR-Abteilung echte Ergebnisse produziert. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden wirklich sehen, hören und wertschätzen, sind eher in der Lage, Talente zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln und 2024 und darüber hinaus erfolgreich zu sein.

Tipps für das weitere Vorgehen findest du in unserem nützlichen Guide mit den **5 Tipps zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden**. Er enthält praktische Tipps von unseren People Scientists sowie Berichte von Kunden, denen ein gezielteres Talent Management zu besseren personellen und geschäftlichen Ergebnissen verholfen hat.



Du suchst nach einem wissenschaftlich fundierten Leistungsbeurteilungsprozess, der auf menschlichen Erkenntnissen beruht und den auch die Mitarbeitenden schätzen werden?

Vereinbare mit Culture Amp eine Demo von Performance.

Kontakt