

ESSAY

TALENTE GEWINNEN UND BINDEN

Um zukünftig die wichtigen Mitarbeiter anzuziehen und zu halten, muss das HR Management eines Unternehmens eine **Employment Value Proposition** entwickeln, die auf die Attraktivität als Arbeitgeber zielt.

Im vergangenen Jahr haben 82 Prozent aller global agierenden Unternehmen organisatorischen oder strategischen Wandel erfahren. Für Personaler sind die daraus resultierenden Auswirkungen vermutlich nicht überraschend. Der **Corporate Leadership Council (CLC)** hat in einer weltweiten Umfrage unter hunderttausenden Angestellten festgestellt, dass das **Mitarbeiterengagement** den niedrigsten Stand seit 2008 erreicht hat: Mehr als 21 Prozent der Angestellten in Europa sind „extrem unmotiviert“. Das Engagement ist aber nur ein Teil der Herausforderung. Internationale Unternehmen tun sich auch schwer damit, die notwendigen Talente in Wachstumsmärkten anzuziehen (speziell in Asien und Südamerika). Nur die Hälfte der globalen Mitgliederfirmen vom CLC berichtet, dass sie die richtigen Mitarbeiter hat, um ihre Wachstumspläne umzusetzen.

Wie soll die Personalfunktion diese doppelte Herausforderung – weltweit wichtige Mitarbeiter anzuziehen und zu motivieren – angehen? Die Antwort liegt in einer einnehmenden **Employment Value Proposition (EVP)**, die auf die Arbeitgeberattraktivität sowie auf die Bindung der Mitarbeiter abzielt. Jedoch fehlt dies vielen Firmen und so ist die **Zufriedenheit der Mitarbeiter** mit der EVP ihres Unternehmens seit der Wirtschaftskrise durchschnittlich um 14 Prozent gefallen. **Sechs wichtige Schritte** hin zu einer besseren EVP lassen sich aus Best-Practice-Analysen identifizieren:

1. EVP geht über reines Employer Branding hinaus und konzentriert sich darauf, die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und das Engagement Ihrer Mitarbeiter zu verbessern.

Die Employment Value Proposition eines Unternehmens ist „die Gesamtheit der Merkmale, die der Arbeitsmarkt und die Mitarbeiter als Nutzen betrachten, den die Anstellung in einem Unternehmen mit sich bringt“.

Aus dieser Definition ergibt sich die für Unternehmen zentrale Forderung, ihre **EVP als Strategie** zu betrachten, die sowohl **externe Talente** anzieht als auch **interne Talente** bindet. Unternehmen machen jedoch häufig den Fehler, EVP mit Employer Branding gleichzusetzen. Employer Branding zielt hauptsächlich darauf ab, starke Talent Pipelines einzurichten, ignoriert aber, inwieweit EVP-Versprechungen gegenüber bestehenden Mitarbeitern eingehalten werden.

CLC-Studien haben gezeigt, dass Best-Practice-Unternehmen, die gleichzeitig beide EVP-Wirkungen effektiv managen, imstande sind, 50 Prozent tiefer in den Arbeitsmarkt einzudringen und auch **passive Kandidaten** anzusprechen. Zur gleichen Zeit sinkt der erforderliche

Kostenaufwand zur Anwerbung eines Kandidaten um die Hälfte und die Engagement-levels von bestehenden Mitarbeitern verbessern sich um bis zu 37 Prozent.

2. Wichtig ist die Konzentration auf die richtigen EVP-Merkmale, um die Attrak-

Anziehungsfaktoren in Deutschland 2010

Vergütung und Entwicklungschancen sind am wichtigsten

Quelle: CLC Employment Value Proposition survey data 2010

Rang (Weltweiter Rang in Klammern)	Faktor	Häufigkeit der Nennung unter den Top 5-Präferenzen
1 (1)	Vergütung	53%
2 (5)	Entwicklungschancen	41%
3 (15)	Kollegiales Arbeitsumfeld	34%
4 (18)	Leistungsgerechtigkeit	30%
5 (3)	Work-Life Balance	29%

tivität für Bewerber und das Mitarbeiter-Engagement zu beeinflussen.

Es ist wichtig sich bewusst zu machen, dass die Unternehmensmerkmale, die attraktiv auf externe Kandidaten wirken, nicht unbedingt die gleichen sind, die das Engagement der bestehenden Mitarbeiter verbessern. Kurz gesagt: Kandidaten treten eine Stelle für das **Gehalt und Karriereaussichten** an, aber sie bleiben bei einem Unternehmen und arbeiten hart, wenn es **gute Manager** und ein **angenehmes Arbeitsumfeld** bietet.

Vergütung ist der wichtigste Attraktivitätsfaktor (54 Prozent der Umfrageteilnehmer nennen sie als einen Top 5-Faktor) und **Entwicklungschancen** (45 Prozent) kommen kurz dahinter. Interessanterweise finden sich Attribute wie Umweltfreundlichkeit oder **Corporate Social Responsibility**, die als en vogue gelten, erst ganz unten auf der Liste (unter fünf Prozent).

Sobald ein Kandidat jedoch zum Mitarbeiter geworden ist, verliert die Vergütung an Bedeutung. Von den 38 Merkmalen, die CLC testet, ist „Vergütung“ nur an 27. Stelle. 2010 waren die drei wichtigsten EVP-Merkmale für Mitarbeiterengagement die Managerqualität, der Abgleich von persönlichen Interessen und Beruf und ein Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter respektiert.

3. EVP-Merkmale müssen sich von denen der Wettbewerber unterscheiden.

Die besten HR-Abteilungen kombinieren Daten, Mitarbeiter-Fokusgruppen und Primär- und Sekundär-Recherchen zu Wettbewerbern im Arbeitsmarkt, um herauszufinden, was für potenzielle Kandidaten und existierende Mitarbeiter wichtig ist. Anhand der resultierenden EVP-Merkmale wird die eigene **Wettbewerbsfähigkeit** geprüft und mit der der wichtigsten Konkurrenten verglichen. Ebenso wichtig ist es, sich auf Merkmale zu konzentrieren, die in der Unternehmenskultur und -strategie zu finden sind. Viele Unternehmen erstellen eine gute EVP, die allerdings nicht mit der wirklichen Arbeitserfahrung übereinstimmt.

4. Die EVP sollte weltweit gültig sein.

Vergütung und Karriereaussichten sind weltweit die Hauptattraktivitätsfaktoren. Es gibt jedoch Unterschiede zwischen demografischen Gruppen, die man im Auge behalten sollte, wenn man eine globale EVP entwirft. 72 Prozent der Variationen in EVP-Präferenzen sind länderbasiert, verglichen mit 13 Prozent bzw. 7 Prozent, die durch die Dauer des Arbeitslebens und das Alter erklärt werden können.

Dies ist vor allem wichtig im Hinblick auf Unterschiede zwischen den etablierten Märkten in Nordamerika und Europa und Schwellenländern in Asien. CLC-Umfragen in Indien und China haben gezeigt, dass multinationale Gesellschaften dabei sind, ihren Attraktivitäts-Vorsprung gegenüber einheimischen Unternehmen einzubüßen. Dies ist zum Teil durch die Finanzkrise zu erklären. 2007 zogen noch 41 Prozent der hochqualifizierten Chinesen es vor, für ein westliches Unternehmen zu arbeiten, während neun Prozent lieber für ein einheimisches Unternehmen arbeiten wollten – angesichts des heftigen Wettbewerbs um qualifizierte Bewerber ein komfortabler Vorsprung von 32 Prozentpunkten. Im zweiten Quartal 2010 halbiert

te sich dieser Vorsprung jedoch. In Indien zeigen unsere Umfragen, dass Kandidaten zunehmend indische Firmen als ebenbürtig mit westlichen Unternehmen ansehen. Insbesondere was die Faktoren **Unternehmensmarke**, **Social Responsibility** und **Ethik** angeht, werden einheimische Firmen als besser eingeschätzt.

5. Um die EVP auf dem Arbeitsmarkt zu kommunizieren, müssen auch die eigenen Mitarbeiter genutzt werden.

Viele Unternehmen verwenden viel Geld und Mühe auf Employer Branding und Kampagnen. Bewerber greifen aber am ehesten auf **EVP-Botschaften** zurück, die von existierenden und früheren Mitarbeitern kommen, da diese glaubhafter wirken. Dies gilt vor allen Dingen in Westeuropa. Formale Kommunikationskanäle wie Webseiten, Berufsmessen und Anzeigen werden dagegen von weniger als 50 Prozent des Arbeitsmarkts als glaubwürdig eingeschätzt.

Eine Ausnahme gibt es jedoch: In Osteuropa wird formale Kommunikation, wie über Recruiting-Events und Kampagnen als sehr viel zuverlässiger angesehen. Beinahe hundert Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass sie beispielsweise jährliche Geschäftsberichte als durchaus vertrauenswürdige Quellen nutzen, um sich über zukünftige Arbeitgeber zu informieren.

6. Kandidaten- und Mitarbeitererfahrungen sollten über die gesamte Unternehmenslaufbahn hinweg mit der EVP übereinstimmen.

Genauso wie eine großartige Marketingkampagne nicht über ein schlechtes Produkt hinwegtäuschen kann, wird die EVP-Kommunikation sich auch an der Realität messen lassen müssen. Wenn ein Unternehmen nicht seine EVP-Versprechungen einhält, sind eine höhere Mitarbeiterfluktuation und niedrigere Engagement- und Leistungslevels die Folge, besonders unter den neu eingestellten Mitarbeitern.

Die Lösung für die meisten Unternehmen liegt darin, einen Dialog mit ihren Mitarbeitern aufzubauen, um jeder Ernüchterung frühzeitig entgegenzuwirken. Offizielle Feedback-Kanäle, Fokusgruppen oder mitarbeitergeführte EVP-Maßnahmen sind wesentlich für den Erfolg.

Beginnen sollte ein Unternehmen damit, eine EVP von unten zu erstellen und dabei die Mitarbeiter in die Definition der EVP zu involvieren und sie als aktive „EVP-Champions“ im Arbeitsmarkt einzubinden. So erzielen Best-Practice-Unternehmen ihre überdurchschnittlichen Ergebnisse.



Christoffer Ellehuus
Geschäftsführer des Corporate Leadership Council für Europa, Nahost und Afrika
(executiveboard.com)

- Seit 2009 Geschäftsführer des Corporate Leadership Council (CLC). Das CLC ist ein Beratungs- und Wissensdienstleistungsunternehmen mit 1.500 Mitgliedern weltweit.
- Von 2002 bis 2009 Practice Manager CLC, Washington DC.