



STEVE POGORZELSKI  
JESSE HARRIOTT | DOUG HARDY

# die monster methode

DIE BESTEN MITARBEITER FINDEN  
UND LANGFRISTIG BINDEN

## Buch Die Monster-Methode

### Die besten Mitarbeiter finden und langfristig binden

Steve Pogorzelski, Jesse Harriott und Doug Hardy

Redline, 2009

Listen now

- play
- pause

00:00

00:00

### Rezension

Arbeitslosigkeit? Der langfristige Trend geht eher in die andere Richtung, meinen die Personalvermittler von Monster. Wen der drohende Fachkräftemangel bereits jetzt zum Schwitzen bringt, der kann in ihrem Buch studieren, was dagegen zu unternehmen ist. Die Autoren machen deutlich, dass Arbeitgeber dringend umdenken müssen: Selbstbewusste Mitarbeiter suchen sich ihren Arbeitsplatz aus wie anspruchsvolle Kunden ihr Lieblingsprodukt. Wie es gelingt, sich die Topkandidaten dieser Welt zu angeln und das eigene Unternehmen zu einer gefragten Arbeitgebermarke zu stylen, beschreiben Pogorzelski, Harriott und Hardy Schritt für Schritt und sehr praxisnah. *BooksInShort* empfiehlt das Buch jedem Personalverantwortlichen, der verhindern will, dass die Konkurrenz ihm die Besten wegschnappt. Und Stellenbewerber können hier nachlesen, wie sich von den Rekrutierungsmethoden auf die Unternehmenskultur schließen lässt.

### Take-aways

- In vielen Branchen fehlen Fachkräfte. Hinter den Babyboomern klafft eine Lücke.
- Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt.
- 70 % Ihrer Mitarbeiter sind wechselbereit, nur 30 % sind etablierte Loyalisten.
- Um Topmitarbeitern einen Arbeitsplatz so zu verkaufen, wie die Werbung ein Produkt anpreist, brauchen Sie eine marketingorientierte Sichtweise beim Rekrutieren.
- Setzen Sie sich für Ihre bestehenden Mitarbeiter ein. Diese sorgen über Mundpropaganda für ein unbezahlbares Image.
- Jedes Mal, wenn der Bewerber mit Ihrem Unternehmen in Berührung kommt, muss sich sein positiver Eindruck bestätigen.
- Sprechen Sie künftige Kundenberater anders an als Techniker, aber stellen Sie immer den Kernwert Ihrer Marke deutlich heraus.
- Nutzen Sie alle Kanäle, von Printmedien bis Online-Jobsearch-Agenten.
- Zeigen Sie beim Bewerbungsgespräch, wie viel Ihnen der Kandidat bedeutet, aber überprüfen Sie vor der Vertragsunterzeichnung alle Referenzen.
- Koppeln Sie die Bonuszahlungen von Führungskräften an die Abwanderungsquote in deren Team.

### Zusammenfassung

#### Die Zukunftstrends des Arbeitsmarkts

Es ist eine Frage des Überlebens: Nur wenn Sie es schaffen, Topmitarbeiter in Ihr Unternehmen zu holen, werden Sie am Markt bestehen und Ihre Unternehmensziele erreichen. Aus diesem Grund stecken Unternehmen weltweit Milliarden von Dollars in die Suche und Bindung hoch qualifizierter Mitarbeiter. Drei Faktoren spielen künftig eine wichtige Rolle:

1. **Der demografische Wandel:** Durch das Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben und den Mangel an nachrückenden Fachkräften klaffen in vielen Branchen, z. B. im Gesundheitswesen oder im Finanzmarkt, beängstigende Lücken. Es gibt viel zu wenig Absolventen in wissenschaftlichen und technischen Studiengängen, und Manager der mittleren Führungsebene sind weltweit Mangelware.
2. **Die Macht der Jobsuchenden:** Im Internet finden Sie heute alle Informationen, die Sie brauchen, sei es über Unternehmen, Gehälter oder Lebensläufe. Sie können vergleichen und auswählen. Für Stellenbewerber ist es damit genauso leicht, den idealen Posten ausfindig zu machen, wie für Unternehmer, den perfekten Kandidaten an- oder abzuwerben.
3. **Der steigende Wert hoch qualifizierter Mitarbeiter:** Kapital, Produkte, Standort oder Monopol, keiner dieser Faktoren kann den Fachkräften wertmäßig das Wasser reichen. Egal was Sie anstellen, es sind die hoch qualifizierten Mitarbeiter, die Ihre Gewinne erzielen oder Ihrer Mission zum Erfolg verhelfen.

„Verabschieden Sie sich von dem Modell, das Arbeitnehmer in aktive und passive Mitarbeiter unterteilt, sowie von der überholten Schablone nach dem Motto: Wenn ein Arbeitnehmer nach einer neuen Stelle sucht, dann stimmt etwas nicht.“

Als Konsequenz heißt das, Sie müssen sich um hoch qualifizierte Mitarbeiter wirklich bemühen, sie umwerben und das Arbeitsplatzangebot ihren Wünschen anpassen. Dafür gibt es bereits einige geeignete Methoden. Sie müssen aber auch willens sein, neue Wege zu gehen. Mit einem attraktiven Gehalt allein locken Sie langfristig niemanden mehr, denn das bieten andere auch. Topmitarbeiter sind heute perfekt informiert, über Ihr Unternehmen ebenso wie über die Stellenangebote der Konkurrenz. Wenn Ihr Champion will, nimmt er seinen Hut, denn er ist – wie 70 % seiner Kollegen – potenziell bereit für einen Wechsel. Es hängt alles davon ab, wie sehr er sich Ihrem Unternehmen verbunden fühlt. Die etablierten Loyalisten sind mit 30 % deutlich in der Minderheit.

„Wir bezweifeln, dass Arbeitgeber insgesamt sehr viel über Arbeitnehmer wissen.“

Übrigens wechseln die Leute den Arbeitsplatz nicht unbedingt aus Frust. Viele möchten sich ganz einfach verbessern und ihrem Karriereziel ein Stück näher kommen. Die Anforderungen an den Job sind unterschiedlich. Die Babyboomer (Jahrgänge 1946–1964) z. B. legen Wert auf betriebliche Krankenversicherung, Rentenpläne und Homeoffice-Tage. Arbeitnehmer der Generation X (Jahrgänge 1965–1977) selektieren das Angebot an offenen Stellen eher nach Marken. Die Y-Generation (ab Jahrgang 1978) sucht nach Work-Life-Balance, nach interessanten, sinnstiftenden Jobs, verbunden mit hohen Erwartungen an sich und an andere.

## Mitarbeitermarketing

Topkandidaten verstehen sich als Kunden, und Ihr Unternehmen ist das Produkt, das sie kaufen – falls es ihnen zusagt. Wäre Ihre Firma z. B. ein Joghurt, wüssten Ihre Marketingexperten wohl genau, was zu tun ist, um die Kunden zu Käufern zu machen. Aber wie machen Sie dem Bewerber Ihr gesamtes Unternehmen schmackhaft? Arbeitgeber, denen zur Mitarbeitergewinnung nur die klassische Stellenanzeige einfällt, sollten sich schleunigst ein zeitgemäßes Marketingdenken aneignen. Es geht nämlich nicht darum, was Sie anzubieten haben, sondern darum, was der hoch qualifizierte Mitarbeiter in spe will. Marken werden auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten, nicht andersherum. Diese marketingorientierte Sichtweise beim Rekrutieren hat einen Beschäftigungskreislauf zur Folge, der in drei Phasen abläuft:

1. **Anwerbung:** Der Bewerber soll ein möglichst authentisches und für ihn verlockendes Bild Ihres Unternehmens bekommen.
2. **Gewinnung:** Der Bewerber hat angebissen und erlebt die Einarbeitungszeit idealerweise als eine Art Flitterwochen.
3. **Entwicklung:** Sie bieten dem Mitarbeiter Vorteile und Nutzen und binden ihn dadurch ans Unternehmen.

„Der Beschäftigungskreislauf bedeutet, dass einige der heiligen Kühe der Organisation (z. B. traditionelle Arbeits- und Vergütungsschemata) geschlachtet werden müssen.“

Um jeweils das Optimale herauszuholen, müssen Sie sich darüber klar werden, wer die wertvollsten Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind. Für deren Rekrutierung und Bindung greifen Sie am tiefsten in die Tasche.

## Ihr Unternehmen als Marke

Einen entscheidenden Anteil an Ihrer Arbeitgebermarke haben Ihre bestehenden Mitarbeiter, genauer: die Erfahrungen, die sie in Ihrem Unternehmen machen, und die Art und Weise, wie sie nach außen darüber berichten. Starbucks z. B. ist im Grunde auch nur eine Kaffeebar, aber Sozialleistungen, Arbeitsatmosphäre und Prestige des Unternehmens sind einfach besser als bei der Konkurrenz. Das spüren die Mitarbeiter und erzählen es weiter, und damit hat das Management bei Starbucks eine tolle Arbeitgebermarke geschaffen. Führungskräfte, die sich für ihre Mitarbeiter ins Zeug legen, schaffen damit den Nährboden für eine hervorragende Arbeitserfahrung, und die zieht die besten Mitarbeiter magisch an.

## Die Besten optimal ansprechen

Werbung, Unternehmenswebsite, Mundpropaganda – nutzen Sie, was immer Sie kriegen können, damit hoch qualifizierte Mitarbeiter den Weg zu Ihnen finden. Bedenken Sie, dass täglich Hunderte von Werbebotschaften auf die Menschen niederprasseln. Der erste Eindruck ist der Türöffner, er entscheidet, ob ein potenzieller Kandidat mehr über Ihr Unternehmen erfahren will und es zu weiteren Berührungen kommt. Bei jedem Berührungspunkt – vom Parkplatz über den Empfang bis zu den Gesprächspartnern – macht der Bewerber eine neue Erfahrung. Hoffentlich bestätigt jede davon Ihre Arbeitgebermarke in positiver Weise!

„Egal wie attraktiv Ihr Unternehmen oder Ihre Botschaft ist, es gibt keinen Ersatz für ein gutes Management der Recruiting-Funktion selbst.“

Differenzieren Sie, für welchen Bereich Ihres Unternehmens Sie Mitarbeiter suchen. Der künftige Kundenberater etwa will ganz anders angesprochen werden als die Fertigungsfachkraft oder der Technikexperte. Es sollen sich ja auch nicht Hinz und Kunz bewerben, sondern ausschließlich die Besten. Also fassen Sie den Kernwert Ihrer Arbeitgebermarke so in Worte, dass Ihr Traumkandidat sich mit der Botschaft identifizieren kann. Formulieren Sie nicht nur, welche Musskriterien ein Bewerber braucht, sondern auch gleich, warum („Wir suchen Träumer, weil wir bahnbrechende Lösungen für unsere Kunden anbieten“). Kannkriterien interessieren niemanden. Ihre Stellenanzeige darf als Herausforderung verstanden werden: Hoch qualifizierte Mitarbeiter locken Sie nicht mit Jobs der Marke „Das kann jeder“.

„Wenn die Arbeitsanforderungen mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter und mit ihrem Privatleben in Konflikt geraten, fangen Mitarbeiter an zu straucheln,

und ihre Kündigungsbereitschaft steigt.“

Haben Sie den Lebenslauf eines Topbewerbers vorliegen, dann lassen Sie diesen nicht zappeln, sondern sprechen sie gleich mit ihm. Auch dann, wenn Sie momentan vielleicht gar keinen Arbeitsplatz für ihn haben. Das kann sich nämlich sehr schnell ändern, und dann kann ein Netzwerk potenzieller Topkandidaten die Rettung für Ihr Unternehmen bedeuten.

## Der Weg zu Ihrem künftigen Mitarbeiter

Es gibt jede Menge Kanäle, über die Sie ein Stellenangebot veröffentlichen können, von Printmedien über Nischenwebsites und Online-Jobsearch-Agenten bis zu Jobmessen. Um die besten Mitarbeiter zu finden, dürfen Sie nichts auslassen, auch nicht Ihre Marketingabteilung – dort weiß man nämlich, wer Ihre Kunden sind, und auch die sind ein hervorragender Pool für Topmitarbeiter. Der ultimative Treffpunkt potenziell wechselbereiter Arbeitnehmer ist natürlich das Internet. In Datenbanken und auf persönlichen Websites können Sie in Millionen von Lebensläufen schwelgen und die attraktivsten Kandidaten suchen. Erfolgrichtig sind auch Mitarbeiterempfehlungsprogramme, die – dank Bonuszahlungen bei erfolgreicher Anwerbung – tatsächlich viele passende Bewerber liefern. All das erspart Ihnen aber kein professionelles Netzwerk an möglichen Mitarbeitern. Ohne dieses kann es brenzlig werden, wenn Sie rasch eine Position besetzen müssen. Verstehen Sie ein Netzwerk nicht einfach als Namensliste, die in irgendeinem Ordner schlummert. Networking bedeutet Beziehungspflege, und das regelmäßig und dauerhaft.

„In den kommenden Jahren werden die Einstellungsmethoden von einem beschleunigten Wandel in Bezug auf Transparenz, Interaktivität, Mobilität, Diversität, Flexibilität und Community getrieben werden.“

Haben Sie Kandidaten für die engere Wahl gefunden, müssen Sie eine der wichtigsten Entscheidungen treffen, nämlich die, wer tatsächlich ins Unternehmen passt und Ihre Erwartungen erfüllen wird. Dazu dient das Bewerbungsgespräch. Geht es darum, eine Schlüsselposition zu besetzen, schadet es nicht, den Topbewerber für ein paar Tage einzuladen und mit ihm über Beruf, Familie, Ziele und Visionen zu plaudern. Vergessen Sie nicht, seine Referenzen zu überprüfen – falls Sie das nicht schon getan haben. Idealerweise stehen auf der Referenzliste ein Vorgesetzter, ein Kollege und ein untergebener Mitarbeiter – und nicht nur die Oma und der Kumpel aus dem Sportverein. Reden Sie mit diesen Leuten, stellen Sie offene Fragen und haken Sie nach, damit Sie ein realistisches Bild von Ihrem Kandidaten erhalten. Erst danach unterbreiten Sie ihm ein konkretes Vertragsangebot.

## Damit gute Mitarbeiter lange bleiben

Geld ist nicht alles, trotzdem ist die Vergütung für die meisten Mitarbeiter das Hauptkriterium für oder gegen einen Arbeitsplatzwechsel. Manchmal verbirgt sich hinter dem finanziellen Argument („XY bietet mir mehr als meine jetzige Firma“) aber auch lediglich die Unsicherheit, ob der aktuelle Arbeitgeber wirklich Interesse an einem hat und ob man gebraucht wird. Bonuszahlungen, Aktienoptionen und betriebliche Altersvorsorge zeigen Ihrem Mitarbeiter, wie sehr Sie ihn schätzen. Wenn er trotzdem geht, knöpfen Sie sich seinen direkten Vorgesetzten vor. Alle Ihre Führungskräfte haben Schlüsselpositionen, um Topmitarbeiter zu binden. Als Anreiz können Sie die Boni Ihrer Kaderleute an die Abwanderungsquote in deren Team koppeln.

„Wenn Sie Menschen so behandeln, wie sie behandelt werden möchten, ihnen auf faire Weise die richtigen Dinge anbieten und sich bemühen, bestimmte Werte in Ihrem Unternehmen zu leben, dann wird es Ihnen gelingen, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen.“

Abwanderungsgedanken Ihrer Mitarbeiter lassen sich auch zerstreuen, indem Sie ihnen die Chance auf einen internen Aufstieg bieten und indem Sie, wenn gewünscht, einem Wechsel zwischen den Abteilungen nicht im Weg stehen. Machen Sie neu gewonnenen Mitarbeitern die Integration ins Unternehmen so leicht wie möglich, z. B. mit einem perfekt ausgestatteten Arbeitsplatz und mit der regelmäßigen Nachfrage, ob es Probleme gibt oder der Kontakt mit dem Vorgesetzten klappt.

## Die Zukunft der Rekrutierung

Egal wohin die Wirtschaft driftet, Sie werden immer gute Mitarbeiter brauchen. Nur die Einstellungsmethoden werden sich aus verschiedenen Gründen ändern. Zu nennen ist die Transparenz, die dadurch entsteht, dass Stellenbewerber übers Internet alle nur erdenklichen Informationen über ein Unternehmen finden. Oder die Mobilität sowohl der Informationen (weil jeder überall per Mobiltelefon erreichbar ist) als auch der jungen Arbeitskräfte selbst, die problemlos im Ausland, von zu Hause aus oder an verschiedenen Standorten eingesetzt werden können. Ein Trend sind auch Bumerang-Mitarbeiter, die eine Zeit lang fremde Luft geschnuppert haben und dann in Ihr Unternehmen zurückkehren. Zudem sind Communitys im Entstehen, denen Stellenbewerber, aktuelle Mitarbeiter und Ehemalige angehören. Entscheidend ist, wie Sie Ihre Leute behandeln: als „Humankapital“ oder als Menschen, denen Sie Respekt, Anerkennung und Interesse entgegenbringen.

## Über die Autoren

**Steve Pogorzelski** war als CEO beim Online-Personalvermittler Monster für Verkauf und Kundenbeziehungen in mehr als 40 Ländern verantwortlich. **Jesse Harriott** hat den Monster-Einstellungs-Index entwickelt, ein Instrument zur Messung von Online-Rekrutierungen. **Doug Hardy** arbeitet ebenfalls bei Monster und hat bereits das Buch *Monster Careers* verfasst.

---

---