

Steve Pogorzelski | Jesse Harriott | Doug Hardy

Die Monster-Methode

Die besten Mitarbeiter finden und langfristig binden

*Übersetzung aus dem Amerikanischen von
Almuth Braun*

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Die Monster-Methode« (ISBN 978-3-86881-014-1)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Kapitel 1:

Die Suche nach Qualität

Unternehmen befinden sich auf dem Gebiet der Beschaffung einer schwindenden Ressource, eines Vermögenswertes, der kostbarer ist als Öl und wesentlich entscheidender als Kapital, im weltweiten Wettbewerb. Diese Ressource kann man kaufen, aber nicht besitzen. Es gibt sie in jedem Land, aber sie lässt sich nur schwer gewinnen. Wer ein Unternehmen leitet, weiß, dass er ohne diese Ressource zu Mittelmäßigkeit verurteilt ist, und dennoch setzen die meisten zur deren Beschaffung überholte Methoden ein.

Bei der genannten Ressource handelt es sich um hoch qualifizierte Mitarbeiter. Allein in den USA geben Unternehmen mehr als 250 Milliarden Dollar pro Jahr für das Auffinden, Gewinnen und Binden qualifizierter Mitarbeiter aus. Auf internationaler Ebene investieren große und kleine Unternehmen ähnlich hohe Summen (und ähnlich viel Management- und Sachbearbeiterzeit) in die Akquise und dauerhafte Zufriedenheit hoch qualifizierter Mitarbeiter. Allein ein einziger Teil des Prozesses – die Stellenanzeigen – kostete die Arbeitgeber im Jahr 2007 weltweit 20 Milliarden Dollar.¹ Ob man sie als Mitarbeiter, Talent, Humankapital oder Personal bezeichnet, es handelt sich um die Menschen mit den Fähigkeiten, Arbeitsgewohnheiten, dem Wissen, der Erfahrung und den persönlichen Qualitäten, die Ihrem Unternehmen ermöglichen, seine Ziele zu erreichen. Diese Mitarbeiter sind von Natur aus rar; sie sind diejenigen, die Sie in Ihrem Team haben wollen, ob Sie gerade neue Mitarbeiter einstellen oder Entlassungen managen. Diese Spitzenkräfte sind Ihre besten Mitarbeiter, an denen Sie langfristig festhalten wollen.

Diese Topleute entwickeln die besten neuen Produkte, sie machen die höchsten Umsätze und erzielen die größten Effizienzgewinne.

Sie machen eine herausragende Arbeitsumgebung aus, sie begeistern Kunden und locken andere Spitzenkräfte an. Sie passen sich an veränderliche Geschäftsbedingungen an, sind die wertvollsten Mitarbeiter, und ihre Entdeckung, Führung und langfristige Bindung ist der Schlüssel zu Ihrer Zukunft. Der Begriff des Magazins *The Economist* „Quest for Quality“ („Die Suche nach Qualität“) bringt die Mission der Mitarbeitergewinnung sehr schön auf den Punkt, weil hoch qualifizierte Mitarbeiter die Unternehmensergebnisse in jeder Phase des Konjunkturzyklus’ steigern können.

Sie können jedoch nicht einfach um die Ecke in ein Geschäft gehen und ein Dutzend hoch leistungsfähiger Mitarbeiter einkaufen. Sie werden sehen, dass die Dynamiken, die dem Aufspüren, der Einstellung und Bindung von Mitarbeitern – vor allem der Mitarbeiterelite – zugrunde liegen, ein ständiges Geben und Nehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer voraussetzen. Die Bezeichnung *hoch qualifizierte Arbeitskräfte* reicht über Ihre vorhandene Belegschaft hinaus und schließt Menschen in jeder Phase des Beschäftigungszyklus ein. Dazu gehören auch potenzielle Mitarbeiter, die in einem anderen Unternehmen arbeiten, Bewerber (die vielleicht für Sie arbeiten werden), vorhandene Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter (Alumni, einschließlich ehemaliger Mitarbeiter im Ruhestand und solcher, die das Unternehmen verlassen haben). Wenn qualifizierte Mitarbeiter in der modernen Wirtschaft weniger Bedeutung hätten, dann wäre die Suche nach ihnen nicht so dringlich. Heute sind hoch qualifizierte Mitarbeiter aber der einzige langfristige Pfad zu höheren Gewinnen. Das wird aufgrund von drei großen Kräften, die die Weltwirtschaft bewegen, auch für morgen gelten.

Drei Kräfte bestimmen das Geschehen

Wir agieren in einem unglaublich fließenden und dynamischen Markt für hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Drei Veränderungswellen konvergieren weltweit und erzeugen einen Talent-Tsunami, der zu einer Machtverschiebung von Arbeitgebern zu hoch qualifizier-

ten Individuen führt. Diese drei Wellen sind (1) der demografische Wandel, (2) Selbstbestimmtheit der Stellenbewerber und (3) der zunehmende Wert hoch qualifizierter Mitarbeiter im Verhältnis zur Bedeutung anderer Faktoren. Wir wollen alle drei Veränderungswellen einzeln beleuchten.

Demografischer Wandel

Prognosen über einen drohenden Arbeitskräftemangel basieren üblicherweise auf demografischen Daten. Kurz gesagt, prognostizieren diese Daten, dass die Welle der Babyboomer, die in den nächsten Jahren aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden, von der nachfolgenden Generation an Arbeitnehmern nicht vollständig ersetzt werden können und somit einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften erzeugen. Die Zahl, die üblicherweise genannt wird, beläuft sich allein in den USA auf 3 Millionen Arbeitskräfte im kommenden Jahrzehnt. (Diese Zahlen sind im Wesentlichen Regierungsangaben entnommen.²) Niedrige Geburtenraten in Europa und den meisten Ländern der Pazifikregion sowie die Überalterung der Bevölkerung in der industrialisierten Welt werden diese demografischen Trends in zahlreichen Arbeitsmärkten der Welt jetzt und in Zukunft weiter verschärfen.

Im Jahr 2001 veröffentlichte McKinsey & Co. das Buch *The War for Talent*, in dem der erste Mangel an qualifizierten Arbeitskräften detailliert beschrieben wird. Der Beschäftigungsrückgang um das Jahr 2002 verschaffte diesem Trend eine kurze Verschnaufpause, doch dann machte sich schnell wieder eine längerfristige globale Verknappung an qualifizierten Arbeitskräften bemerkbar.

Zahlreiche Wirtschaftssektoren taumeln bereits jetzt am Rande der Krise: Der akute Mangel an spezialisierten Mitarbeitern für bestimmte Tätigkeiten im Gesundheitswesen (zum Beispiel in der Krankenpflege, der Radiologie und im pharmazeutischen Sektor), im Finanzdienstleistungssektor und auf verschiedenen Gebieten des technischen Managements treiben die Gehälter in die Höhe und

bremsen das Wachstum. Eingeklemmt zwischen einem Mangel an wissenschaftlich und technisch orientiertem akademischen Nachwuchs auf der einen Seite und disruptiven Technologien auf der anderen, liegen selbst die forschesten Unternehmer nachts wach und grübeln darüber nach, ob es ihnen gelingen wird, die Mitarbeiter zu finden, die kompetent genug sind, um ihre Visionen in die Realität umzusetzen.

Diesen Veränderungen liegt die Tatsache zugrunde, dass Schulen und weiterführende Ausbildungsinstitute nicht genügend junge Menschen auf hoch anspruchsvolle Tätigkeiten vorbereiten. Seit nunmehr zwei Jahrzehnten sinkt in den USA die Zahl der Absolventen wissenschaftlicher und technischer Studiengänge – und das angesichts der Tatsache, dass die Zahl der Arbeitsplätze auf diesen Gebieten so schnell wächst wie kaum ein anderes Gebiet.³

Mit zunehmender Globalisierung und dem wachsenden Trend zu einer internationalen Mitarbeitergewinnung entstehen neue Ausbildungsprobleme. Sprachdefizite sind eine der offensichtlichen Barrieren, die einer Grenzüberschreitung im Weg stehen. Zudem ist die Qualität der Ausbildung von Land zu Land stark unterschiedlich. Eine Studie von McKinsey & Co. aus dem Jahr 2005 kam zu der Feststellung, dass lediglich 13 Prozent der College-Absolventen in Billiglohnländern ausreichend qualifiziert waren, um in multinationalen Konzernen arbeiten zu können. Nur sieben Prozent der Studienabgänger in Indien verfügen über einen Abschluss in einer technischen Laufbahn. Das Ausbildungssystem von Tschechien produziert zwar hoch qualifizierte Manager der mittleren Führungsebene, aber nicht genug, um die internationale Nachfrage zu befriedigen.⁴

Die durch den Fachkräftemangel ausgelöste Krise im Gesundheitswesen hat sich in den Rezessionsjahren 2000-2001 sogar noch beschleunigt, weil einfach nicht genug Fachkräfte ausgebildet wurden, um die Nachfrage zu erfüllen.⁵ (Dabei fehlen nicht nur Krankenpflegekräfte, sondern auch Lehrkräfte zu ihrer Ausbildung.⁶) Vor den Terrorakten am 11. September 2001 sagten nur wenige den Nachfrageboom nach Sicherheitsleuten, Polizisten und Regierungsmitar-

beitern voraus; inzwischen ist kein Halt in Sicht. Die Gehälter dieser Berufsgruppen steigen, weil es nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte gibt.

Darüber hinaus verschärfen neue Gesetze und Regulierungen den Druck auf Arbeitgeber. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Die Vorschriften zur Unternehmensberichterstattung des Sarbanes-Oxley-Gesetzes erzeugen einen zusätzlichen Bedarf an hoch qualifizierten Finanzexperten. Außerdem lassen bundesstaatliche Gesetze, die genau festlegen, wie viele Patienten maximal von einer Krankenpflegekraft betreut werden dürfen, den Bedarf an Krankenpflegekräften steigen.

Der demografische Druck erfasst aber nicht nur klassische Angestelltentätigkeiten. Berufszweige, in denen die Generation der Babyboomer besonders stark präsent gewesen sind, zum Beispiel qualifizierte Automechaniker, werden aufgrund des massenhaften altersbedingten Ausscheidens der Babyboomer aus dem Arbeitsleben einen Fachkräftemangel erleben. Der Lkw-Branche fehlen schon heute rund 20.000 Fahrer. Stromversorger finden nicht genug line workers.⁷ Eine Studie der National Association of Manufacturers aus dem Jahr 2003 beschrieb den disruptiven Effekt eines Ungleichgewichts in der Qualifikation der Arbeitnehmerschaft: „Mehr als 80 Prozent der befragten Fertigungsunternehmen gaben einen ‚moderaten bis ernsthaften‘ Mangel an qualifizierten Stellenbewerbern an.

Schnelle Lösungen helfen hier nicht weiter. Zwar sind einige Industrien dabei, sich durch Outsourcing zu verändern, aber tatsächlich betrifft das im Vergleich zur Gesamtzahl der Erwerbstätigen nur eine verhältnismäßig geringe Zahl an Arbeitsplätzen, da Outsourcing seine eigenen Probleme erzeugt hat. Amerikanische und europäische Frauen sind weltweit bereits führend, was die Teilnahme weiblicher Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt betrifft; die Verstärkung der Arbeitnehmerschaft durch weibliche Arbeitskräfte reicht also nicht aus, selbst wenn sie für alle Familien eine Option wäre. Und eine beschleunigte Schulung von Mitarbeitern in Managementaufgaben

kann Erfahrung nicht ersetzen; man kann unmöglich über Nacht eine Legion an Managern mit zehnjähriger Berufserfahrung schaffen. Es gibt nur eine begrenzte Zahl an erfahrenen, intelligenten und gleichzeitig *hoch qualifizierten* Mitarbeitern.

Die Frage ist: Können Unternehmen keine Arbeitskräfte aus dem Ausland importieren? Nicht in ausreichender Zahl. In vielen Ländern, vor allem in den USA und der EU, sind Immigranten ein politischer Spielball, sowohl was den Vorwurf betrifft, sie nähmen der einheimischen Bevölkerung die Arbeitsplätze weg, als auch in Bezug auf wahrgenommene Probleme der nationalen Sicherheit.⁸ Die USA nehmen schon seit Jahrzehnten Immigranten auf; laut der Society for Human Resource Management absorbieren die USA bereits mehr als 50 Prozent des internationalen Arbeitskräftestroms, also der Menschen, die aus arbeitsbezogenen Gründen ihr Land verlassen.

Zudem spielt sich der Wettbewerb um Spitzenkräfte international ab. Der Fachkräftemangel betrifft alle entwickelten Länder, und hoch qualifizierte Arbeitskräfte von Spanien bis Singapur halten inzwischen weltweit nach attraktiven Arbeitschancen Ausschau. Eine Untersuchung von Manpower Inc. aus dem Winter 2006 ergab, dass 40 Prozent der Arbeitgeber weltweit Schwierigkeiten haben, Positionen zu besetzen, weil es in ihren Heimatmärkten nicht genug entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte gibt. Indiens Universitätsystem unternimmt größte Anstrengungen, um die Inlandsnachfrage nach akademischem Nachwuchs zu befriedigen.⁹ Im Jahr 2005 erklärte McKinsey & Co. in einem Papier über die chinesischen Arbeitskräftemärkte: „Unsere Untersuchungen deuten auf einen drohenden Fachkräftemangel hin ... Der Mangel an lokal erfahrenen kompetenten Managern und ein wachsender Trend zur Lohninflation behindern die Anstrengungen der Unternehmen, in China geeignete Arbeitskräfte einzustellen.“¹⁰

Indien und China haben sich als Player im Markt für hoch qualifizierte Arbeitskräfte etabliert und erzeugen einen ganz neuen Bedarf an globaler Mitarbeitergewinnung. Europa bewegt sich unaufhalt-

sam auf einen US-inspirierten Mitarbeitermanagementstil zu und leidet trotz insgesamt höherer Arbeitslosenquoten als in den USA in bestimmten Bereichen derzeit unter einem Fachkräftemangel.

Kent Kirch, dem Verantwortlichen für Global Recruiting bei Deloitte, zufolge lassen die demografischen Daten besonders in den entwickelten Ländern nichts Gutes erahnen: „Die Menschen, die wir in zehn Jahren einstellen wollen, sind alle schon geboren. Wir können sie zählen, wir kennen ihr Ausbildungsniveau etc. und ihre Zahl wird nicht ausreichen. Japan und die großen europäischen Volkswirtschaften werden in den nächsten 20 Jahren einen Nettorückgang der Zahl an Arbeitskräften erleben.“ Unternehmen aus den entwickelten Ländern wachen langsam auf und erkennen, dass nicht nur sie es sind, die im Ausland nach geeigneten Mitarbeitern suchen; auch ihre Mitarbeiter werden von ausländischen Unternehmen angeworben.

Die wachsende Macht der Stellenbewerber

Die zweite Veränderungswelle ist die wachsende Macht der Stellenbewerber in der Beschäftigungsgleichung. Das Internet macht es jedem Jobsuchenden – ob angestellt oder arbeitslos – leicht, in kurzer Zeit neue Chancen zu entdecken, Unternehmen und Gehälter zu recherchieren und sich in aller Stille online zu bewerben. Für Arbeitgeber ist es viel leichter geworden, in Onlinedatenbanken Lebensläufe herausragender Kandidaten zu finden und sie aus ihren derzeitigen Anstellungen abzuwerben. In einem Markt der freien und selbstbestimmten Arbeitnehmer ist das Stigma des „Jobhoppings“ verschwunden. Qualifizierte Mitarbeiter können leicht in anderen Regionen oder Ländern nach neuen beruflichen Chancen suchen.

Die Daten sprechen für sich. Die durchschnittliche Dauer des Beschäftigungsverhältnisses in einem Unternehmen ist von 27 Jahren im Jahr 1955 auf heute knapp vier Jahre gesunken. Ein College-Absolvent aus dem Jahr 2006 kann davon ausgehen, in 40 Arbeitsjahren acht bis zwölf verschiedene Positionen in unterschiedlichen Un-

ternehmen auszufüllen. Eine kürzlich von Monster durchgeführte Arbeitgeberbefragung hat ergeben, dass 50 Prozent der Onlinestellenanzeigen auf Mitarbeiterfluktuation zurückzuführen sind – ein Hinweis darauf, dass qualifizierte Mitarbeiter mobil sind.

Darüber hinaus werden Unternehmen auch das Opfer ihrer Betrachtungsweise der Mitarbeiter. Führungskräfte sprechen hier gerne von „Humankapital“ und behandeln ihre Mitarbeiter wie jeden anderen Vermögenswert auch, nämlich als Finanzinstrumente, die man abschreiben, loswerden, eintauschen oder als obsolet bezeichnen und einfach für irgendeinen anderen Gewinn auf den Markt werfen kann.¹¹

Wenn Menschen zwischen vielen Stellenangeboten wählen können, dann verhalten sie sich wie jeder normale Käufer und stellen Produktvergleiche an. Wenn Sie also die besten Mitarbeiter gewinnen wollen, dann müssen Sie um sie werben. Sie müssen ihnen Wert bieten und begreifen, warum ein Mitarbeiter möglicherweise Ihr Unternehmen „kauft“ (das heißt, zu einem Mitglied Ihrer Belegschaft wird). Und dann müssen Sie sie auf dieselbe Weise zum Bleiben bewegen, wie ein Marketingexperte um Kundenloyalität kämpft, nämlich indem Sie ihnen nicht nur ein Mal, sondern ständig überzeugenden Wert bieten.

Diese neue Betrachtungsweise weist Analogien zum Konsumentenmarketing auf: Sie *locken* Spitzenkräfte mit Ihrer aktiven Zielgruppenansprache, einer starken Markenbotschaft über Ihre Organisation und attraktiver Arbeit an. Sie *gewinnen* hoch qualifizierte Arbeitskräfte mit einer interessanten und einträglichen Arbeitsbeziehung und Sie *halten* hoch qualifizierte Arbeitskräfte, indem Sie ihnen dauerhaft Wert bieten und sie darin unterstützen, ihre Karriere- und Lebensziele zu verwirklichen.

Wenn Menschen zwischen vielen Stellenangeboten wählen können, dann verhalten sie sich wie jeder normale Käufer und stellen Produktvergleiche an.