

campus

JÖRG KNOBLAUCH

Die Personal Falle

**Schwaches
Personalmanagement
ruiniert Unternehmen**

Inhalt

Vorwort: Es ist fünf vor zwölf	6
1. Die Kosten verfehlter Einstellungspolitik	8
2. »Wir nehmen jeden, der zwei Hände hat«	23
3. Mythos Mitarbeiterbindung	37
4. Abstieg ins Mittelmaß	51
5. Personaler, das fünfte Rad am Wagen	62
6. Warum exzellente Mitarbeiter wichtiger sind als die beste Strategie	74
7. Warum es fair ist, von Mitarbeitern Leistung zu fordern	88
8. Warum das Vermeiden harter Entscheidungen eine zu harte Entscheidung ist	101
9. Warum Not wählerisch machen sollte	114
10. Wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer	127
11. Die weltweite Suche nach Toptalenten	142
12. Der ideale Einstellungsprozess	155
13. Ein Mittel gegen Durst auf hoher See	169
14. Wenn selbst Putzfrau und Hausmeister Topleute sind	184
15. Der wichtigste Manager im Haus	198
Anhang	210
Was noch zu sagen bleibt:	
Fragen und Antworten zur Personalfalle	210
Tipps zum Weiterlesen	214
Danke!	216
Register	217

Es ist fünf vor zwölf

Wie richtet man im 21. Jahrhundert ein gesundes Unternehmen innerhalb kurzer Zeit zugrunde? Ich verrate es Ihnen: Optimieren Sie Ihre Prozesse! Sorgen Sie für maximale Effizienz. Besorgen Sie sich ausreichend Liquidität! Nutzen Sie alle modernen Instrumente des Kapitalmarkts. Weiter geht es: Überdenken Sie Ihre Strategie! Analysieren Sie Tag und Nacht Ihren Markt und nutzen Sie die ausgefeiltesten Techniken wie Szenarienplanung oder Spieltheorie, um unter Bedingungen dynamischen Wandels schnell und flexibel reagieren zu können. Setzen Sie auf Wissensmanagement! Kaufen Sie die neueste IT und schaffen Sie damit Datenbanken, die sicherstellen, dass Ihr gesamtes Know-how überall im Unternehmen jederzeit abrufbar ist.

Ja, tun Sie das alles, machen Sie also alles richtig – und vergessen Sie darüber Ihre Mitarbeiter! Machen Sie sich über die Menschen keine Gedanken mehr. Am allerwichtigsten: Schaffen Sie sofort Ihre Personalabteilung ab! Die brauchen Sie ohnehin nicht mehr, die kostet nur Geld. Akten verwalten und Urlaubslisten führen können externe Dienstleister viel besser.

Tun Sie das – und Sie sitzen in der »Personalfalle«. Sie haben alles richtig gemacht – besser gesagt: fast alles. Denn Sie haben versäumt zu erkennen, dass »A-Mitarbeiter«, die Besten der Besten für den jeweiligen Job, jetzt und in Zukunft der einzige Garant für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens sein werden, dass auf der anderen Seite unfähige Mitarbeiter Ihre Firma ruinieren. Und dass deshalb Personalmanager ab sofort die wichtigsten Leute im Unternehmen sind. Übersehen Sie diese Entwicklung, und Sie sind demnächst pleite!

Von den über zwei Dutzend Büchern, die ich in meiner bisherigen Karriere veröffentlicht habe, ist dies mein persönlichstes. Mit diesem Buch möchte ich meine Leser aufrütteln. Ich bin selbst Unternehmer im deutschen Mittelstand und trage Führungsverantwortung – genau wie Sie. Und ich sehe für mich ganz klar: Es ist fünf vor zwölf. In deutschen Unternehmen gibt es zu wenige Top-

leute und zu viel Mittelmaß und Schlendrian. Wir werden im internationalen Vergleich immer weiter abgehängt. Aber es kommt noch schlimmer: Das Mittelmaß hierzulande ist vielfach gewollt! Aus falsch verstandener Menschenfreundlichkeit folgen wir falschen Leitbildern – die am Ende überhaupt nicht mehr menschenfreundliche Folgen haben. Weil immer mehr Menschen entlassen werden und keinen neuen Job finden. Weil die soziale Spaltung unserer Gesellschaft zunimmt. Die »Personalfalle« bedroht deshalb nicht nur Sie als Unternehmer oder Führungskraft, sondern schnappt am Ende auch für Ihre Mitarbeiter zu.

In diesem Buch zeige ich Ihnen Auswege aus der »Personalfalle«. Dazu lege ich die größeren Zusammenhänge offen und zeige anhand vieler Beispiele und Belege – auch aus meiner eigenen, alltäglichen Erfahrung –, wie es zu der fatalen Abwärtsspirale in Deutschland kommen konnte und was wir von anderen Ländern lernen können, die auf dem Weg zu durchweg exzellenten Mitarbeitern in ihren Unternehmen schon weiter sind.

Nur wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer. Deswegen gibt es für mich keinen anderen Weg als diesen: Machen Sie Ihr Personal zur Chefsache! Bedingungslos. Noch heute. Ich versichere Ihnen, dass ich dieses Buch nicht geschrieben hätte, wenn ich nicht absolut optimistisch gestimmt wäre. Denn es ist fünf vor zwölf. Mit anderen Worten: Wir haben noch Zeit, etwas zu ändern.

Giengen an der Brenz, im Frühjahr 2010

Professor Dr. Jörg Knoblauch