

Karen Phelan

»Hoppla, ich habe Ihre Firma versenkt!«

Wenn Unternehmensberater das Problem sind
und nicht die Lösung

orell füssli Verlag

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
Warum ich den Beraterinnen und Beratern die Schuld gebe	15
Über dieses Buch	17
1. Strategische Planung kann die Zukunft nicht voraussagen	
<i>Die Entwicklung von Strategien als Suche nach Visionen</i>	19
Die Kehrseite des strategischen Denkens sind verpasste Gelegenheiten	19
Management nach Zahlen managt nur die Zahlen	23
Die Zukunft vorauszusagen ist ein schwieriges Geschäft	29
Planung und Vorhersage der Zukunft sind nicht dasselbe	35
2. Beim Umstrukturieren die Menschen nicht vergessen	
<i>Optimierte Prozesse sehen oft nur auf dem Papier optimal aus</i>	41
Menschen zu haben, die den Optimierungsprozess zuverlässig unterstützen – darauf kommt es an	41
Menschen sollten die Methoden kontrollieren, nicht umgekehrt	47
In einer von Menschen geschaffenen Welt sind die meisten Probleme von Menschen gemacht	57
Menschen zu optimieren ist schwierig	59
3. Zahlen sind der Weg, nicht das Ziel	
<i>Numerische Vorgaben sind Messwerte, weiter nichts</i>	65
Alles wird gemessen, und zwar ständig	65
Seltsam, dass alle Ziele jederzeit erfüllt werden	69
Messungen erzeugen Konflikte, wo vorher keine waren	76
Man nehme ein gewolltes Ziel und mache ein ungewolltes daraus	82

4	Standardisierte Menschenführung	
	taugt nur für standardisierte Menschen	
	<i>Wie Leistungsmanagement die Leistungsträger schädigt</i>	87
	Leistungsmanagementsysteme sorgen lediglich für die	
	Implementierung von Leistungsmanagementsystemen	87
	Fairness kann es in einem unfairen Prozess nicht geben,	
	auch wenn man sich noch so große Mühe gibt	96
	Lass mich dir sagen, was mir an dir gefällt und was nicht	99
	Nicht nur wegen des Geldes ...	102
5.	Ich bin Manager, das schaffst du auch	
	<i>Wieso hat das »Handbuch für erfolgreiche Manager« 609 Seiten?</i>	107
	Managementmodelle gibt es in Hülle und Fülle	107
	Wie ich versehentlich zur Managerin wurde	113
	Ein guter Manager zu sein ist nicht viel anders	
	als ein guter Mensch zu sein	119
6.	Talentmanagement? Nein danke!	
	<i>Selbst Albert Einstein spielte nicht im ersten Kader</i>	127
	Man muss Menschen nicht sortieren	127
	Leistung ist situationsbedingt	129
	Das Problem mit Etiketten ist, dass sie ewig an einem kleben	133
	Manchmal hat auch der A-Kader zu leiden	139
	Das Peter-Prinzip ist mehr als ein Witz	142
	Alles bewegt sich in Richtung Durchschnittlichkeit	144
	Passt die Jobs an, nicht die Menschen	147
7.	Die geniale Führungskraft passt in kein Modell	
	<i>Steve Jobs fiel durch alle Raster</i>	153
	Die ewige Debatte: Was zeichnet einen guten Manager aus?	153
	Wenn Charakterzüge und Fähigkeiten keine	
	Führungspersönlichkeit ausmachen, was messen	
	die Messinstrumente dann überhaupt?	158
	Teams sind wichtig, weil ein Einzelner nicht alles kann	164

Alles richtig machen zu wollen führt zu Mittelmäßigkeit	166
Für die Selbstverwirklichung gibt es weder Rezepte noch Checklisten	170
8. Weg von Kästchen, Diagrammen und Tabellen	
<i>Ohne Beraterinnen und Berater auskommen</i>	175
Betriebsführung ist keine Wissenschaft	175
Besser denken	179
Wie soll man mit diesem Berufsstand nun aber umgehen?	191
Schlussfolgerung	197
Anmerkungen	198
Anhänge	207
Literatur	214