

Klaus Daniel

Managementprozesse und Performance

Ein Konzept zur reifegradbezogenen
Verbesserung des Managementhandelns

Mit einem Geleitwort von
Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Motivation und Problemstellung.....	1
1.2	Forschungskonzeption	2
1.2.1	Einordnung der Arbeit	2
1.2.2	Eingrenzung des Themas	5
1.2.3	Forschungsansatz und Forschungsmethodik.....	7
1.3	Aufbau der Arbeit	9
2	Grundlagen des Performance Managements.....	11
2.1	Performance Management als Untersuchungsobjekt.....	11
2.1.1	Entwicklungslinien des Performance Managements	11
2.1.2	Aktueller Stand der Forschung zum Performance Management	12
2.1.3	Betriebswirtschaftliche Paradigmen für das Performance Management.....	16
2.2	Objekt- und Aufgabenfelder des Performance Managements	21
2.2.1	Ableitung der Objektfelder des Performance Managements	22
2.2.2	Aufgabenfelder des Performance Managements	24
2.3	Definition von Performance und Performance Management	30
2.4	Methoden, Instrumente und Tools des Performance Managements.....	31
2.5	Resümee: Optimierung des Managements als bedeutsamer Performance-Hebel	38
3	Managementprozesse.....	40
3.1	Grundlagen der Prozessorientierung.....	40
3.1.1	Bestimmung des Prozessbegriffs	40
3.1.2	Entwicklungen der Prozessorientierung vor dem Business Process Reengineering	44
3.1.3	Business Process Reengineering	46

3.1.4	Heutiger Stand der Prozessorientierung.....	51
3.2	Abgrenzung von Prozesstypen.....	52
3.2.1	Übersicht über Systematisierungen von Prozessen in der Literatur.....	52
3.2.2	Ausgewählte Systematisierung: Management- und Leistungsprozesse	57
3.3	Performance-orientierte Managementprozesse.....	58
3.3.1	Konzept des klassischen Managementprozesses	58
3.3.2	Systematisierung von Managementprozessen	61
3.3.3	Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle als generische Prozessbausteine	63
3.3.4	Definition performance-orientierter Managementprozesse	65
3.4	Besondere Eigenschaften von Managementprozessen	66
3.5	Resümee: Eigenständiger Charakter von Managementprozessen	68
4	Empirische Untersuchung zu Managementprozessen	70
4.1	Themenstellung und Design der Studie	70
4.2	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Studie	72
4.3	Resümee: Standardisiertes Arbeiten im Management zahlt sich aus	90
5	Reifegradmodelle für das Performance Management	91
5.1	Anforderungen an einen Implementierungsrahmen für das Performance Management	91
5.2	Reifegradmodelle und ihre Eignung für das Performance Management... 100	
5.2.1	Grundsätzliche Eignung von Reifegradmodellen	100
5.2.2	Übersicht bestehender Reifegradmodelle	104
5.2.3	Eignung bestehender Reifegradmodelle als Implementierungsrahmen für das Performance Management	118
5.3	Reifegradmodell für die performance-orientierte Ausrichtung von Unternehmen.....	122

5.3.1	Implikationen der Theorie der Kompetenzstufenentwicklung für die Ausprägung von Reifegradmodellen.....	122
5.3.2	Generischer Aufbau von Reifegradmodellen zur Unterstützung einer performance-orientierten Ausrichtung von Unternehmen	125
5.3.3	Reifegrad-Systematik.....	127
5.4	Resümee: Nutzung von Reifegradmodellen zur Implementierung des Performance Managements.....	135
6	Performance Optimierung mittels standardisierter Managementprozesse.....	138
6.1	Grundlagen der Standardisierung.....	138
6.1.1	Begriff und Ausprägungen der Standardisierung	139
6.1.2	Modell zur Bestimmung des optimalen Standardisierungsgrades.....	141
6.1.3	Weitere Hinweise auf geeignete Standardisierungsgrade von Managementprozessen	146
6.1.4	Hinweise auf geeignete Standardisierungsgrade auf Basis der empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit.....	147
6.1.5	Zwischenfazit: mittelhoher bis hoher Standardisierungsgrad als erstrebenswerter Zustand	148
6.2	Anforderungen an Gestaltung von standardisierten Managementprozesse	149
6.3	Gestaltungsprinzipien für standardisierte Managementprozesse.....	151
6.4	Veranschaulichung des Vorgehens anhand eines Beispiels	161
6.5	Flankierende Aspekte bei der Implementierung von standardisierten Managementprozessen	168
6.6	Resümee: Hohes Potential für den Einsatz von Blaupausen zur Realisierung von standardisierten Managementprozessen	172
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	173
8	Literaturverzeichnis	181

9	Anhang.....	197
9.1	Fragebogen zur Durchführung der empirischen Untersuchung.....	197
9.2	Mittelwerte der Strukturiertheit von Management-Aufgaben nach Clustern.....	202