

Peter Maier

# **Managementleistungen richtig beurteilen**

Unternehmensplanung  
und Führungskräftebeurteilung  
im globalen Umfeld



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>1 Neues Managementprofil und widersprüchliche Erwartungen .....</b>	<b>11</b>
1.1 Herausforderung aus dem universalen Umfeld .....	11
1.2 Zwischen Wissen, Arbeit und Kapital – Das Managementprofil des 21. Jahrhunderts .....	13
1.3 Führung als Entscheidungsprozess.....	15
1.4 Wer wird geführt?.....	17
1.5 Informelle Wirklichkeiten.....	19
1.6 Globalisierung und Unternehmensplanung.....	21
1.6.1 Expansion im Fokus .....	21
1.6.2 Haben wir die richtigen Manager?.....	23
1.6.3 Planung und Verwirklichung von Managementleistungen.....	24
<b>2 Management Commitment .....</b>	<b>27</b>
2.1 Das Glaubensbekenntnis einer künftigen Führungsleistung.....	27
2.2 Die Zeit in der Planung.....	28
2.3 Das persönliche Erfolgs-Timing .....	30
2.4 Managementzeiträume – oder wer trägt die Last, wer den Erfolg? .....	31
2.5 Ein Management Commitment gegen die Planungsbürokratie .....	34
<b>3 Führung und Verantwortung – eine Verwechslung? .....</b>	<b>37</b>
3.1 Unternehmensstruktur und Planungsorganisation.....	38
3.1.1 Planung in der internationalen Geschäftsorganisation.....	39
3.1.2 Der Zielkonflikt der Servicefunktionen.....	45
3.1.3 Die Metamorphose der klassischen Organisation und ihre Auswirkung auf den Planungsprozess .....	48
3.1.4 Führungsverantwortung – Kernelement der Planung.....	53
3.2 Persönliche Leistung als zentraler Entscheidungsgegenstand der Planung.....	54
3.3 Leistungsziele und Leistungsstandards am Beispiel der Absatzplanung .....	56
3.3.1 Das Leistungsziel .....	57
3.3.2 Der Leistungsstandard – Bedingung und Gradmesser von Leistungszielen.....	59
3.3.3 Quantitative Leistungsziele – qualitative Indikatoren als Leistungskomponente .....	61

3.3.4	Benchmarking ja – aber der Leistungsstandard ist unternehmensabhängig .....	64
3.4	Die Mobilisierung latenten Wissens .....	65
3.5	Corporate Planning als persönliches Kommunikationssystem .....	66
<b>4</b>	<b>Messbarkeit der Leistung – Conditio sine qua einer objektiven Führungskräftebeurteilung .....</b>	<b>69</b>
4.1	Voraussetzungen der Managementleistung .....	69
4.2	Leistungsmix im Unternehmen .....	71
4.3	Die Leistungslücke.....	75
4.4	Motivation oder Frustration durch falsch verstandene Leistungen?.....	77
4.5	Das Führungsinformationssystem ist für – und nicht gegen die Führungskräfte .....	79
4.6	Führungsindikatoren spiegeln die persönliche Managementleistung .....	82
4.6.1	Leistungsziel .....	84
4.6.2	Leistungsindikatoren der Produktivität.....	84
4.6.3	Leistungsindikatoren der Qualität .....	85
4.7	Key Performance Indicators in einer globalen Geschäfts- organisation – Unternehmensbeispiel .....	86
<b>5</b>	<b>Manager beurteilen – ohne Unternehmensplanung?.....</b>	<b>99</b>
5.1	Optimistischer, pessimistischer – oder gar kein Plan.....	99
5.2	Die „ungeplante“ Managementleistung.....	100
5.3	Innovationsmanagement und neue Ideen .....	101
5.3.1	Die Messbarkeit von Innovationsprozessen .....	101
5.3.2	Neue Ideen – Planung und Managementbeurteilung.....	103
5.4	Veränderungsmanagement versus Unternehmensplanung – ein scheinbarer Widerspruch? .....	105
<b>6</b>	<b>Die Führungskräftebeurteilung.....</b>	<b>109</b>
6.1	Die gemeinsame Plattform der Managementbeurteilung .....	110
6.2	Berichtswesen als Voraussetzung.....	111
6.3	Die Leistungsanalyse.....	113
6.4	Die Beurteilung des Führungsverhaltens.....	117
6.5	Das Führungsverhalten im gesamtheitlichen Unternehmensplanungs- und Führungskräftebeurteilungsprozess .....	119
6.6	Grundzüge eines integrierten Planungs- und Manage- mentbeurteilungsverfahrens .....	121
6.6.1	Der zeitliche Planungs- und Beurteilungshorizont .....	121
6.6.2	Die Methode.....	124

6.6.2.1	Das quantitative Verfahren .....	125
6.6.2.2	Das qualitative Verfahren.....	128
6.7	Managementstrategie und Organisation.....	131
6.8	Kein einkommenspolitischer Zwang.....	136
<b>7</b>	<b>Best Practices aus ausgewählten Industrien.....</b>	<b>139</b>
7.1	Ideenmanagement – ein Beitrag zur Zukunftssicherung von Unternehmen .....	140
	<i>Thorsten Gänsch</i>	
7.1.1	Das Konzernbild – grundsätzliches Bekenntnis des Top-Managements zu einem motivierten Arbeitsumfeld .....	142
7.1.2	Entscheider im Ideenmanagementprozess – das A und O eines funktionierenden Ideenmanagements .....	143
7.1.3	Wertschätzung für die Prozessbeteiligten.....	146
7.1.4	Wie zufrieden sind Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Ideenmanagement? .....	147
7.1.5	Keine kontinuierliche Veränderung ohne lebenslanges Lernen.....	148
7.2	Die Holzbauindustrie im Wettbewerb mit Beton und Stahl .....	149
	<i>Erich Wiesner</i>	
7.3	Das internationale Talentmanagement der Gerresheimer AG .....	153
	<i>Jürgen Gieseke</i>	
7.3.1	Unternehmensstrategie und Human Resources .....	154
7.3.2	Gerresheimer Kompetenzmodell für das internationale Management...156	
7.3.3	Vom Kompetenzmodell zur Mitarbeiterbeurteilung .....	156
7.3.4	Vorausschauende Mitarbeiterreignung .....	159
7.3.5	Executive Education & Development.....	160
7.3.6	Zusammenfassung.....	161
	Literatur .....	163
	Herausgeber und Autoren.....	165