

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Neues Managementprofil und widersprüchliche Erwartungen	11
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
2 Management Commitment	27
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
3 Führung und Verantwortung – eine Verwechslung?	37
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
4	Messbarkeit der Leistung – Conditio sine qua einer objektiven Führungskräftebeurteilung	69
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
5	Manager beurteilen – ohne Unternehmensplanung?	99
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
6	Die Führungskräftebeurteilung.....	109
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
7	Best Practices aus ausgewählten Industrien.....	139
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