



Buch Managementleistungen richtig beurteilen

Unternehmensplanung und Führungskräftebeurteilung im globalen Umfeld

Peter Maier
Gabler, 2010

Rezension

Zwar wecken der Titel und der Klappentext dieses Ratgebers Erwartungen im Hinblick auf ein sehr aktuelles Thema, nämlich die Frage nach der richtigen Entlohnung für Manager, aber der Autor Peter Maier bleibt diesbezüglich über weite Strecken des Buches einiges schuldig. Stattdessen holt er weit aus, erläutert Anforderungen an Manager, Führungsmethoden und Unternehmensstrukturen und handelt das eigentliche Thema – die Kopplung von Unternehmensplan und Führungskräftebeurteilung – schließlich doch nur recht oberflächlich ab. Immerhin illustriert Maier die Bedeutung des Innovationsmanagements, das er als festen Planungsbestandteil betrachtet und von dem er meint, dass es nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Best-Practice-Empfehlungen liefern dazu interessante Ansätze, auch wenn die meisten größeren Unternehmen mittels Teilnahme an Benchmarkprogrammen solche Inputs bereits seit Längerem gezielt nutzen. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen Managern, die ein besseres Verständnis für die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Unternehmensplanung und persönlicher Leistungsbeurteilung entwickeln möchten; sei es, weil es im eigenen Unternehmen noch keine fundierte Leistungsbeurteilung gibt, oder weil diese von den Planzielen losgelöst ist.

Take-aways

- Fehlende Planung ist die Hauptursache falscher Managementhandlungen.
- Die Führung des Unternehmens ist nicht nur Aufgabe des Topmanagements, sondern findet auf allen Ebenen statt.
- Die Basis guter Planung sind klare Jobbeschreibungen. Aufgaben und Kompetenzen von Managern müssen festgehalten werden.
- Nur Manager, die in den Planungsprozess miteinbezogen werden, identifizieren sich mit dessen Zielen.
- Innovationsfreude ist eine entscheidende Eigenschaft erfolgreicher Manager.
- Innovative Unternehmen planen ihre die Entwicklung neuer Produkte gezielt. Das Ideenmanagement ist ein unternehmerischer Kernprozess.
- Für die Kontrolle der Planerreichung bietet sich ein Management-Informationssystem mit Leistungsindikatoren an.
- Die Erreichung von Zielen mit monetären Anreizen zu verbinden, kann problematisch sein: Manager versuchen dann, ihren Lohn nicht mit zu ehrgeizigen Zielen zu gefährden.
- Zur umfassenden Leistungsbeurteilung eines Managers gehört neben der Kontrolle der geplanten Leistungsziele auch die Analyse seines Führungsverhaltens.
- Best-Practice-Vergleiche können sinnvolle Inputs zur Neugestaltung des heute oft zu komplexen und bürokratischen Planungsprozesses geben.

Zusammenfassung

Erfolgsfaktor Manager

Angesichts rasch wechselnder Wettbewerbs- und Konjunkturbedingungen sind Manager und deren Leistungen die zentralen Erfolgsfaktoren im Unternehmen geworden. Es stellt sich die Frage: Welche Führungseigenschaften muss ein Manager im 21. Jahrhundert haben? Für zukünftige Führungskräfte wird beispielsweise Innovationsfreudigkeit eine entscheidende Qualität sein. Es sind allgemein Führungspersönlichkeiten gefragt, die visionär, risikobereit und engagiert handeln. Gleichzeitig verändern sich auch die Unternehmen: Die Entwicklung geht weg vom herrschaftlichen Denken und hin zu einem partnerschaftlichen Miteinander.

„Unternehmensplanung ist kein Strategie- oder Zahlenspiel, sondern die individuelle Herausforderung an alle Führungskräfte, ihre künftigen Leistungen zu planen.“

Die grundlegende Aufgabe der Unternehmensführung bleibt jedoch immer die gleiche: Sämtliche Entscheidungen müssen das Ziel haben, den Unternehmenserfolg zu sichern – in der kurzen wie in der langen Frist. Die Führung des Unternehmens ist dabei nicht nur Aufgabe des Topmanagements, sondern findet auf allen Hierarchiestufen statt. Jeder Vorgesetzte hat Maßnahmen zu ergreifen, die der Existenzsicherung Rechnung tragen. Die Planungsfunktion ist essenzieller Bestandteil der Führungsaufgabe; die Mitarbeiterführung ist das Mittel zur Umsetzung der Planung.

„Unternehmensführung findet auf allen Ebenen statt. Sie ist der objektive Bestandteil jeder Vorgesetztentätigkeit.“

Erbringt eine Führungskraft freiwillig eine bestimmte Leistung und fühlt sie sich gar dazu verpflichtet, so ist in der modernen Unternehmenskultur von Management-Commitment die Rede. Es äußert sich darin, dass sich der Manager persönlich mit der Unternehmensplanung identifiziert, auch wenn sich dieses Engagement nicht direkt in seinem Lohn niederschlägt. Nötig dagegen ist die Integration der Manager in den Planungsprozess, denn sie identifizieren sich nur mit den geplanten Zielen, wenn sie beim Zustandekommen mitgewirkt haben. Führungskräfte wollen ihre Kreativität nutzen.

Bedeutung der Planung

Warum hat die Planung in einem Unternehmen so viel Gewicht? Ein Grund liegt in den zu treffenden Investitionsentscheidungen: Langfristige Planung berücksichtigt die Unsicherheiten der zukünftigen Ein- und Ausgaben, um das Risiko falsch gebundener Mittel zu minimieren. Ähnliches gilt für die Einschätzung neuer Technologien; auch hier ist das Risiko einer fehlgeleiteten Kapitalanlage hoch. Ein weiterer Grund schließlich liegt in den häufigen Managerwechseln, die den Wunsch nach einer vertrauenswürdigen Planung verstärken.

„Die Globalisierung hat die Planung zu einem sehr ernst zu nehmenden Spiel mit international zu wenig Bekanntem gewandelt.“

Wie laufen Entscheidungsprozesse und deren Planung in den Unternehmen ab? Manche Organisationsformen fördern den Einfluss der Planung, andere behindern ihn. Die heute noch häufige Command-and-Control-Organisation mittelständischer Unternehmen erleichtert die Planung durch traditionelle Funktionsgliederung und klare Aufgabenzuordnung. Demgegenüber steht die internationale, mehrdimensionale Konzernstruktur: multikulturelle Vielfalt, umfangreiche Headquarter- und Servicefunktionen sowie multiple Führungs- und Kommunikationsebenen haben den Planungsprozess oft stark aufgebläht und bürokratisiert. Hinzu kommt, dass diese Organisationen häufigen Veränderungen unterworfen sind. Es existiert keine kontinuierliche Unternehmensplanung, womit die Grundlage für eine nachhaltige Managerbeurteilung fehlt.

Klare Aufgabendefinition

Führungskräfte mit klar definierten Aufgaben bilden die Basis einer umfassenden Unternehmensplanung. In den Aufgabenbeschreibungen müssen zumindest die Managementaufgabe, die damit verbundenen Entscheidungskompetenzen und die Rolle im unternehmensweiten Managementberichtswesen definiert sein.

„Die erreichte Führungsleistung ist nur dann gut, wenn die kurzfristig erreichten Ergebnisse nicht auf Kosten strategischer Ziele entstanden.“

Häufig beschränkt sich die Planung nur auf die Budgetierung und finanzielle Bewertung der Führungsleistungen. Viel wichtiger jedoch ist die Planung der zugrunde liegenden Führungshandlungen sowie die Evaluation möglicher Alternativen: So wird es z. B. kaum zielführend sein, das Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr mit 10 % zu definieren, ohne entsprechende Maßnahmen, etwa bezüglich Produkt- und Marketingmix, festzulegen.

„In einer freien Wirtschaft kann den Führungskräften nicht ihre Planungsaufgabe genommen werden.“

Eine den Dialog fördernde, offene Unternehmenskultur hilft, Informationen auszutauschen und das tatsächliche Leistungspotenzial des Unternehmens zu erfassen. Am Ende eines solchen Prozesses werden mit den Führungskräften Leistungsziele vereinbart (z. B. Umsatzwachstum, Kundenzufriedenheit usw.). Es gilt Leistungsstandards zu definieren, also das Verhältnis von Aufwand und Erfolg.

Messbare Leistungen

Der Erfolg einer Führungskraft beschränkt sich nicht auf die Qualität ihrer Planung, sondern zeigt sich im Wesentlichen in deren Realisierung. Die gleichzeitige Verantwortung für Planung und Ausführung sorgt für einige Spannungsfelder. Problematisch ist es insbesondere, die Resultaterreichung mit monetären Leistungen zu verknüpfen: Als Folge davon versuchen Manager, ihre Saläre nicht mit allzu optimistischen Planerwartungen zu gefährden. Es braucht daher bestimmte Voraussetzungen, um eine Führungsleistung erfolgreich zu planen:

- klare unternehmenspolitische Zielsetzungen,
- einen abgegrenzten Verantwortungsbereich,
- Mitarbeiter und Autorität,
- ausreichende Informationen sowie den
- notwendigen Entscheidungsspielraum.

„Der Manager ist gleichzeitig in zwei Aufgaben involviert, er ist das wichtigste Element der Planung wie auch der Realisierung.“

Fehlt eines oder mehrere dieser Kriterien, drohen Anstrengungen in die falsche Richtung und damit Frustration und Energievergeudung auf Seiten der Manager. Darüber hinaus fehlt der objektive Leistungsmaßstab zur Beurteilung der Managerleistung. Als Analyseinstrument werden in der Regel Management-Informationssysteme eingesetzt, die Führungskennzahlen, Planabweichungen und Trends als Beurteilungsmaßstäbe anbieten. Die in solchen Systemen dargestellten Führungsindikatoren erlauben es, die Managerleistung kontinuierlich zu beurteilen und zu überprüfen, ob die meist operativen Handlungen auch den langfristig gesetzten strategischen Zielen entsprechen. Die Indikatoren – die so genannten Key Performance Indicators (KPI) – müssen ausgewogen sein und alle Unternehmensbereiche abdecken, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Nur so lässt sich die Akzeptanz bei den Führungskräften erreichen, die auf Basis der KPI ihre Verantwortungsbereiche zu steuern haben.

Keine Innovation ohne Planung

Es darf nicht erwartet werden, dass neue Ideen und Innovationen von selbst, also ohne Planung entstehen. Innovative Unternehmen pflegen eine offene Unternehmenskultur, die alle Unternehmensfunktionen einbezieht. Die Produktentwicklung gehört zu einem der wichtigsten unternehmensübergreifenden Kernprozesse, deren Erfolgsindikatoren ebenfalls Eingang in das Management-Informationssystem finden. Zur Steuerung des Innovationsprozesses werden häufig Technologie-Roadmaps eingesetzt. Das Ideenmanagement ist unabdingbare Führungsaufgabe.

Die Führungskräftebeurteilung

Die Unternehmensplanung ist der Ausgangspunkt aller individuell abgeleiteten Leistungsziele. Ein Management-Beurteilungssystem muss sich daran orientieren. Erzielte Leistungen können erst nach der Realisierung tatsächlich überprüft werden, in der Regel nach Ablauf der Geschäftsperiode. Während im Controlling mit Planrevisionen und Forecasts die laufende Unternehmenssteuerung erfolgt, geht es im Beurteilungsgespräch mit dem betroffenen Manager um die so genannte erkennbare Gesamtleistung, wobei regelmäßig vom Originalplan ausgegangen wird. Die Beurteilung des Managers erfolgt im Hinblick auf die über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtbare Leistungsentwicklung.

„Viele Manager empfinden die während der Planung stattfindende allseitige Prognosewut als arge Belastung.“

Ein Führungsinformationssystem beinhaltet die notwendigen Informationen für die individuelle Leistungsqualifikation. Dazu werden in der Praxis, ausgehend von den Planzielen, so genannte Erfüllungsbandbreiten definiert. So ergibt beispielsweise eine Zielerreichung von mehr als 110 % fünf Punkte, eine Erreichung zwischen 105 und 110 % vier Punkte usw. Die Definition solcher Bandbreiten ist notwendig, um exzessiven Diskussionen zur Ursache von Planabweichungen vorzubeugen.

„Eine Planzahl ist als Wegweiser und nicht als Einbahnstraße zu verstehen. Planungstreue soll nicht den Erfolg gefährden, wenn Flexibilität gefragt ist.“

Die Einführung eines Management by Objectives setzt Unternehmensplanung, ein Managementberichtswesen und eine Leistungsbeurteilung voraus. Für Letztere sollten während des Jahres Kontrollgespräche geführt werden: Das erste Gespräch dient der Selbsteinschätzung der Leistung im abgelaufenen Jahr, das zweite ist ein persönliches Entwicklungsgespräch, das die mehrjährige strategische Planung thematisiert, und das dritte beinhaltet den persönlichen Führungsbeitrag auf Basis der operativen Planung des Folgejahres.

„Neue Mitarbeiterideen sind kein Fallobst, das eingesammelt werden muss.“

Neben der Erfassung der rein quantitativen Leistung mithilfe von Erfüllungsbandbreiten geht es bei der Beurteilung des Managers auch um eine Verhaltensanalyse, die die qualitativen Erfolgsfaktoren seines Führungsverhaltens berücksichtigt. Dazu muss der Vorgesetzte des zu beurteilenden Managers relevante Beispiele aus dessen alltäglichem Führungsverhalten kennen. Die Analyse erfolgt anhand erfolgsrelevanter Kriterien. Das sind u. a. Motivation, Innovation, Verantwortungsdelegation und Erfolgskontrolle, aber auch Information und Kommunikation.

„Die Förderung neuer Ideen und innovativer Prozesse sind unverzichtbare Elemente moderner Managementkultur und Unternehmensführung.“

Ob die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung schließlich ihren Niederschlag im Managereinkommen finden, bleibt den einzelnen Unternehmen überlassen. Motivations- und Leistungsförderung kann auch auf viele andere Arten stattfinden. In Einzelfällen werden variable Vergütungen angeboten, um das Risiko hoher Fixkosten bei den Löhnen zu minimieren.

Best Practices

Managementleistungen sind allgegenwärtig und beanspruchen enormen zeitlichen und qualitativen Aufwand. Aus diesem Grund erscheint es nur folgerichtig, dass viele Unternehmen sich nach ähnlichen Partnern umsehen, um Vergleiche anzustellen und von den Besten zu lernen. Bei einem Best-Practice-Vergleich des Ideenmanagements besticht die Deutsche Bahn mit ihrem Ansatz: Anstelle eines chaotischen und fehleranfälligen betrieblichen Vorschlagswesens wurde ein neuer Prozess zur Förderung der Innovation initiiert: Man rief regionale Ideenmanagement- Teams ins Leben, deren Mitglieder kontinuierlich qualifiziert werden und sich vollständig der Ideenförderung widmen können. Das Ideenmanagement erhielt dadurch den ihm gebührenden hohen Stellenwert.

Über den Autor

Peter Maier ist Gründer und CEO eines internationalen Consultingnetzwerks. In seinen Büchern setzt er sich vor allem mit Problemstellungen einer länderübergreifenden Managertätigkeit auseinander.
