

Vorwort

Das Globale schließt das Lokale nicht aus. Und gerade auf der internationalen Unternehmensbühne wird diese Synthese des Modernen täglich gesucht und neu formuliert. So stellen wir uns die konkrete Frage nach der gemeinsamen Brücke zwischen nationalem Empfinden und transnationaler Wirklichkeit, in diesem Buch nach der richtigen Beurteilung von Führungsleistungen.

Was außer dem Shareholder selbst ist das Gemeinsame, das die Führungskräfte einer Geschäftsorganisation miteinander verbindet?

Unternehmenskultur und künftige Unternehmensziele sind diese gemeinsame Plattform, sichtbar repräsentiert durch eine im Rahmen der unternehmenspolitischen Zielsetzung partizipativ, also unter Mitwirkung der nationalen und internationalen Führungskräfte entwickelte Planung und unternehmensweites Managementhandeln. Die direkte Teilnahme der Führungskräfte am Unternehmensplanungsprozess bedeutet nichts anderes als die Diskussion und Entscheidung über eine künftige persönliche Managementleistung als Messlatte für das Unternehmen, vor allem aber für die künftige Leistungsbeurteilung und somit persönliche Zukunft des Managers.

Unternehmensplanung, Beurteilung und Remuneration von Managern sind eng miteinander verknüpft und oft widersprüchlich. Weil die Unternehmensplanung künftige Managementleistungen festlegt und die Führungskräfte dazu auch persönlich verpflichtet, ist deren Identifikation mit der Planung unerlässlich. Planung und Beurteilung sehen den Manager ad personam im Zentrum des Geschehens. Deshalb ist die Unternehmensplanung kein Strategie- oder Zahlenspiel, sondern die individuelle Herausforderung an alle Führungskräfte, ihre künftigen persönlichen Leistungen zu planen, und zwar mit der ernsthaften Konsequenz einer nachfolgenden Beurteilung. Unvermeidlich beeinflusst dieser Umstand die Qualität des Beitrags der Führungskräfte zur Unternehmensplanung, im positiven wie im negativen Sinn.

Unternehmensführung findet nicht im leeren Raum statt. Das jeweilige Ausmaß, manchmal die Einschränkung persönlicher Entscheidungsverantwortung innerhalb einer wie auch immer funktionsfähigen Unternehmensorganisation ist für die Führungskräfte von entscheidender Bedeutung.

Unter diesen Rahmenbedingungen der internationalen Praxis erläutert das Buch den Weg von der Unternehmensplanung zur Managerbeurteilung, beschreibt kritische Hindernisse und Lösungen in der partizipativen Planung wie in der nachfolgenden Führungskräftebeurteilung. Gestaltung und Kriterien eines inte-

grierten Planungs- und Beurteilungsprozesses, objektiv messbare Management-
erfolge und das dafür ursächliche Führungsverhalten stehen im Zentrum unserer
Auseinandersetzung, in der Suche nach dem machbar Besten und der richtigen
Beurteilung moderner Führungsleistung.

Köln, im Dezember 2010

Peter Maier