

MANAGEMENT – Zielgerichtete Methodenqualifizierung für Führungskräfte

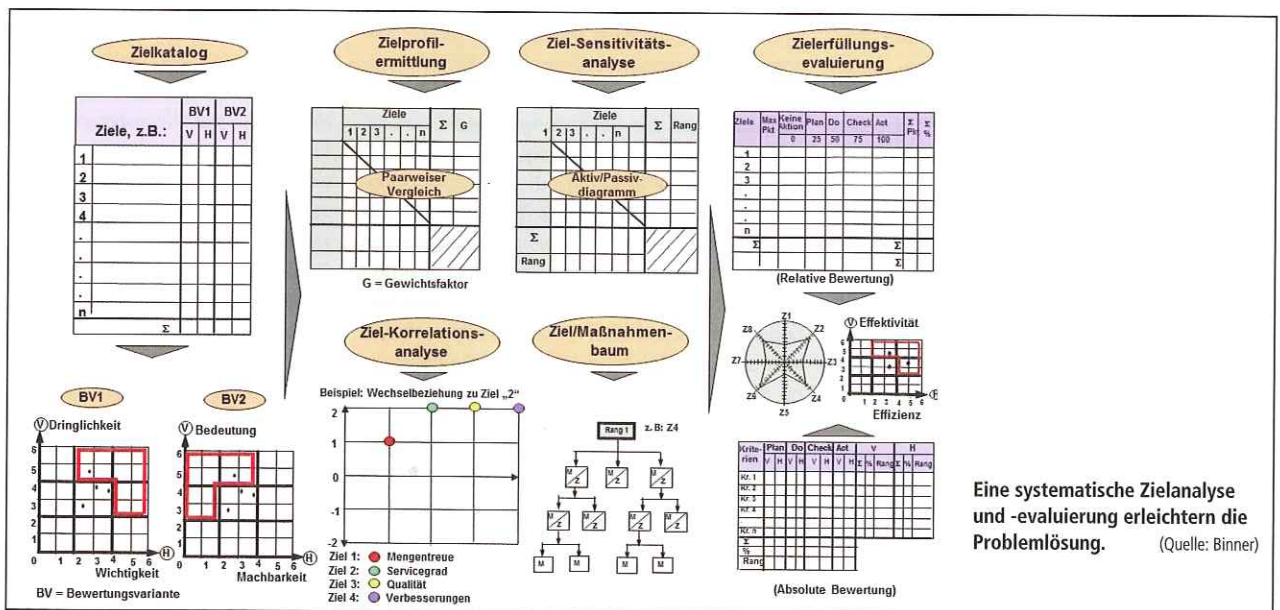
Das Bauchgefühl reicht nicht

VERBÄNDE & ORGANISATIONEN

Führungskräfte stehen immer wieder vor komplexen Entscheidungen mit vielen Zielkonflikten. Ohne tiefgreifende Analyse sind Fehlentwicklungen durch falsche Problemlösungsversuche fast unvermeidlich.

HARTMUT F. BINNER

Der Wettbewerbserfolg eines Unternehmens hängt entscheidend von den Fähigkeiten der Führungskräfte ab. Sie müssen bei ihren häufig situationsabhängigen Entscheidungen in der Lage sein, personen- und sachorientierte Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen und eine Balance zwischen harten und weichen Organisations- und Führungsfaktoren zu finden. Die sachorientierten Faktoren beziehen sich auf Prozesse und Strukturen, für die klare technologische, ökologische und ökonomische Ordnungskriterien vorgegeben sind. Aber mindestens genauso wichtig für den Erfolg sind die weichen Organisations- und Führungsfaktoren, die die personenorientierten emotionalen, sozialen und psychologischen Aspekte berücksichtigen, um die Mitarbeitenden mitzunehmen, damit sie die Entscheidungen unterstützen. Dies gilt für alle Verantwortlichen in allen Prozessen in jeder hierarchischen Ebene des Organisationsebenenmodells.



Eine systematische Zielanalyse und -evaluierung erleichtern die Problemlösung. (Quelle: Binner)

Konkurrierende Zielbeziehungen. Häufig existieren auch konkurrierende Zielbeziehungen, beispielsweise in Bezug auf die Einleitung von Veränderungsprozessen bei gleichzeitiger Sicherstellung des Alltagsgeschäftes oder die Sicherung der Liquidität bei gleichzeitigen Investitionen in neue Technologien. Dies lässt sich nicht durch actionistisches Handeln lösen, sondern nur über einen methodischen Analyseansatz, der die konkurrierenden Zielsetzungen in Form eines optimalen Zielprofils in Bezug zueinander setzt, um zu einem sinnvollen Kompromiss zu kommen.

Trügerisches Bauchgefühl. Festzustellen ist aber, dass sich das Management in den letzten Jahren bei seiner Entscheidungsfindung immer stärker auf die Fragen «Was könnte passieren?» oder «Was ist zu tun?» konzentriert als auf die Frage «Wie ist das Problem zu lösen?». Diese Bewusstseinslücke ist vielleicht auch deshalb entstanden, weil mit zunehmender Dynamik auf den Märkten das Bauchgefühl signalisiert, >>

Planung + Produktion, das offizielle Organ des Schweizerischen Verbandes für Betriebsorganisation und Fertigungstechnik, SVBF.
www.svbf.ch