

## Steuerung neu denken

Die klassische Steuerung mit fixen Zielen und Indikatoren weist verschiedene Dysfunktionalitäten auf. Sie führt u. a. dazu, dass Aufmerksamkeit und Ressourcen auf die vorgegebenen Ziele konzentriert werden, aber Überraschungen und neue Chancen bzw. Innovationen häufig nicht einbezogen werden können. Teilweise hat sie auch, etwa bei quantitativen Zielen, eine Fehlallokation sowie eine Optimierung des eigenen Arbeitsbereichs zur Folge.

Insbesondere bei komplexen Sachlagen und schnell wechselnden Verhältnissen ist eher eine situative und kooperative Entwicklung und Gestaltung zu empfehlen, die auf der Basis allgemeiner Grundwerte, Aufmerksamkeitsfelder und Zielhorizonte mithilfe von Leitplanken und Abwägungsgrundsätzen erfolgt. In diesen Kontexten ist dabei auch eine geänderte „Steuerungsleistung“ der Führung erforderlich.

Wesentliche Gedanken des Vortrags sind in „Verwaltung & Management“ 6/2014, S. 283 - 291 veröffentlicht.