

## Professionelle Führung - Zielvereinbarung neu denken

Pressemitteilung von: **Kissel Consulting**  
Datum: **31.07.2013 - 17:45 Uhr**  
Rubrik: **Wirtschaft**



(fair-NEWS) - Frage an Klaus Kissel: Welchen neuen Trend erkennen Sie zum Thema Zielvereinbarung in der Wirtschaft?

Klaus Kissel: Ich erlebe keinen neuen Trend. Ich sehe eben, dass bestimmte Theorien eine starke Definitionsmacht darüber haben, was die "richtigen" Methoden im Management seien. Aber jede Bewegung hat auch immer Gegenbewegungen. Und auch die sind nicht neu. Ob das die Gedanken von Reinhard Sprenger sind, der schon Anfang der 90er Jahre vom "Mythos Motivation" gesprochen hat und Bonuszahlungen und äußere Anreizsysteme systematisch in Frage gestellt hat. Oder ob das die Grundhaltung aus der systemischen Bildung ist, jeden Mitarbeiter als grundsätzlich lernfähig zu sehen und davon auszugehen, dass er fähig ist, eigenständig den besten Weg zur Zielerreichung zu finden. Ein anderes, hierzulande berühmtes, Beispiel ist der Gründer der Drogeriemarktkette dm, Götz Werner, dessen Unternehmenskultur u.a. auf den Werten Vertrauen und Kreativität fußt und der mutig neue Wege im Management gegangen ist. Sie sehen, die Ideen sind nicht neu, jetzt geht es darum diese guten Ideen auf die eigene, individuelle Unternehmenssituation zu beziehen und eigene, sinnvolle Wege daraus abzuleiten.

Frage: Ist das also das Ende der Zielvereinbarung?

KK: Ganz im Gegenteil. Ziele sind wichtig, um Klarheit um Sinn zu vermitteln. Mir geht es nur darum, die unbeabsichtigten Folgen aufzuzeigen, die die klassische Zielvereinbarungspraxis - abgeleitet aus dem MbO - nach sich zieht. Wir haben das Glück, daraus lernen zu dürfen und können darüber nachdenken, wie Ziele beschaffen sein müssen, dass sie sinngebend sind und intrinsische Motivation auslösen. Das kann ich aber nicht dadurch erreichen, dass ich meinen

Mitarbeiter von oben eine Unternehmensvorgabe aufzotroyiere. Vielmehr geht es um die Erarbeitung von individuell beeinflussbaren und zeitlich überblickbaren Prozesszielen, die - jedes für sich - die Ergebniserwartung der Unternehmensleitung unterstützen. Das geht nur in einer Kultur des Vertrauens - und diese Kultur muss in erster Linie von der Unternehmensleitung gelebt werden.

Frage: Welche Hürden gilt es zu überwinden, wenn Alternativen zum MbO eingeführt werden?

KK: Neben vielen praktischen Umsetzungsschritten sind es vielleicht eher die Hürden in unserem eigenen Denken, die wir überwinden müssen. Ob das jetzt die Abkehr von der Idee ist, dass nur das lenkbar und für Führungskräfte relevant sei, was auch messbar ist. Oder ob das die Vorstellung ist, dass Bonuszahlungen, langfristig motivationsfördernd seien. Es braucht grundsätzlich die Bereitschaft in neue Richtungen zu denken und z.B. Bonuszahlungen, die an individuelle Ergebniswünsche der Führungskräfte an die Mitarbeiter gekoppelt sind zu überdenken.

Frage: Was sagen Ihre Kunden zu dieser Einstellung?

KK: Das Thema ist zum Teil hochpolitisch. Es gibt durchaus Kunden die sagen: Grundsätzlich haben wir ähnliche Erfahrungen gemacht, wir kommen aber aus der Problematik nicht mehr raus, da sich unsere Mitarbeiter an das Bonussystem gewöhnt haben. Schließlich sind die jährlichen Zielvereinbarungen ein Grundpfeiler der Führungsarbeit eines Unternehmens. Ich glaube es ist wichtig in den obersten Führungskreisen gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Gedankenexperiment zu beginnen, wie sie zu sinnvollen Zielvereinbarungen kommen können und wie ein Veränderungsprozess hier gestaltet werden könnte. Einfach ist das häufig nicht. Aber wenn man einmal die Euro zusammenrechnet, die der Prozess an sich oft schon verschlingt, kann sich die Investition in ein sinngebendes Zielführungssystem lohnen.

Klaus Kissel ([www.kissel-consulting.de/kissel-consulting/das-team/klaus-kissel](http://www.kissel-consulting.de/kissel-consulting/das-team/klaus-kissel)) ist Geschäftsführer von Kissel Consulting. Kissel Consulting bietet systemische Personal- und Organisationsentwicklung für Unternehmen und ist Spezialist für Führungskräfte Weiterbildung. Klaus Kissel ist Autor der Bücher "Das Prinzip der minimalen Führung: Effektives Führen darf auch leicht sein ([www.kissel-consulting.de/buch](http://www.kissel-consulting.de/buch))" (gemeinsam mit Wolfgang Tschinkel) und "Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb" (gemeinsam mit Uwe Reusche), beide im Windmühle-Verlag erschienen.

Homepage: [www.kissel-consulting.de/](http://www.kissel-consulting.de/)

#### ***- Kontakt***

Kissel Consulting  
Klostergut Besselich  
56182 Urbar bei Koblenz  
Deutschland  
Telefon: 0049-261-9623-112

#### ***- Pressekontakt***

Kissel Consulting  
Christine Weisrock  
Klostergut Besselich  
56182 Urbar bei Koblenz  
christine.weisrock@kissel-consulting.de  
0049-261-9623-112  
<http://www.kissel-consulting.de>

#### ***- Unternehmensinfo***

Klaus Kissel ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kissel-Consulting. Er ist Organisationsentwickler, Managementcoach und Buchautor ("Prinzip der minimalen Führung" und "Sales-Coaching - Wirksam führen im Vertrieb", beide im Windmühle Verlag Hamburg erschienen). Kissel Consulting ist Ihr Partner für zukunftsfähige und praxisorientierte Führungskonzepte.

Das Unternehmen Kissel Consulting bietet systemische Personal- und Organisationsentwicklung für Unternehmen an.

---

Der **Link** zu dieser Meldung: <http://www.fair-news.de/pressemitteilung-790835.html>