



Die drei großen „K“ der Unternehmens- und Mitarbeiterführung

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor einigen Jahren habe ich im Beirat eines mittelständischen Unternehmens gearbeitet. Name (Firma) und Branchenzugehörigkeit des Unternehmens spielen in diesem Zusammenhang keine Rolle. Im Beirat kreisten die Beratungsgespräche immer wieder um Fragen der **Unternehmens- und Mitarbeiterführung**, da es hier erkennbar Defizite gab. Eines Tages fragte am Ende einer längeren Debatte ein Beiratskollege, ob ich nicht eine begrifflich prägnante Formel für die aus meiner Sicht wesentlichen Elemente des Führungsprofils benennen könnte. Aus einer plötzlichen Eingebung heraus sagte ich: Es geht immer um die drei großen „K“, ausgeschrieben **Konsequenz, Kontinuität und Kontrolle**.

Nach dieser „Erleuchtung“ sind bei mir die drei „K“ allmählich ins Unterbewusstsein gesunken, zumal das in Rede stehende Unternehmen kurz darauf verkauft worden ist. Bis ich vor Kurzem den ehemaligen Beiratskollegen, der als branchenspezifischer Unternehmensberater tätig ist, einmal wiedergetroffen habe. Er erinnerte mich an die Geschichte mit den drei großen „K“ und berichtete, dass er diese prägnante Formel bis heute immer wieder in Managementseminaren, Beratungsgesprächen mit Unternehmern und ähnlichen Situationen verwendet, nicht ohne aufgrund der ihm eigenen Ehrlichkeit darauf zu verweisen, dass die Begrifflichkeit von mir stammt. Das ist mir nun Anlass, mich noch einmal grundlegend mit den drei großen „K“ zu beschäftigen.

Konsequenz bedeutet **sachlich** die Folge, die sich möglicherweise oder sogar zwingend aus einer Situation oder Handlung ergibt bzw. ergeben wird. Im Bereich des sozialen Handelns werden die Begriffe der negativen Konsequenz (Sanktion oder Strafe aufgrund bestehender Normen und Werte) und positive Konsequenz (positives Verhalten wird durch positive Verstärker unterstützt) benutzt. Diese sachliche Konsequenz ist hier nicht gemeint.

Persönlich beschreibt Konsequenz die Zielstrebigkeit eines Menschen, sein Handeln wie geplant durchzuführen. Es geht um eine Eigenschaft, die für Führungskompetenz unabdingbar ist. Sie signalisiert das Wissen um ein Ziel, das erreicht werden soll oder muss. Es geht darum, einen Plan oder eine Strategie, die in einem vorgelagerten Schritt definiert worden sind, ohne unvermeidbare Abweichungen zu verfolgen und sie dem situativen Handeln überzuordnen. Konsequenzen tragen bedeutet in diesem Zusammenhang auch, die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Ist eine Führungsperson konsequent, bedeutet dies, dass sie bereit ist, für ihr Tun gerade zu stehen. Auf die Mitarbeiter bezogen heißt konsequentes Vorgehen, eine klare Linie vorzugeben und diese auch selbst erkennbar zu verfolgen. Nichts ist kontraproduktiver als unklare Ansagen oder ständige Wechsel in der Vorgehensweise. Zusammengefasst heißt Konsequenz also: Nachvollziehbar und widerspruchsfrei planen, kommunizieren und handeln.

Meschede, November/Dezember 2020

Die **Kontinuität** ist inhaltlich mit der Konsequenz verwandt. Etymologisch leiten sich Kontinuität und das zugehörige Adjektiv kontinuierlich (zusammenhängend, ununterbrochen, fortwährend) vom lateinischen *continuare* (ohne Unterbrechung fortführen, verbinden, fortsetzen) ab. Als Begriffe, die mit Kontinuität verbunden sind, gelten Beständigkeit, Verlässlichkeit, Vorhersehbarkeit, Berechenbarkeit, Stetigkeit, Dauerhaftigkeit, Langlebigkeit und Stabilität. Wenn von einem Unternehmer oder einer Führungspersonlichkeit Kontinuität erwartet wird, heißt das, dass seine/ihre Entscheidungen und Handlungen die Kriterien der Beständigkeit und Verlässlichkeit erfüllen müssen. Es kann von keinem Mitarbeiter/keiner Mitarbeiterin erwartet werden, dass er/sie Inhalte und Details der Unternehmensplanung verinnerlicht hat und benennen kann. Er/sie darf jedoch mit guten Gründen erwarten, dass von übergeordneten Stellen getroffene Entscheidungen im o. g. Sinne kontinuierlich sind, damit die betrieblichen Prozesse erfolgreich verlaufen.

Unter **Kontrolle** versteht man die Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen einschließlich Analyse der Abweichungsursachen, nicht eingeschlossen ist die Beseitigung der festgestellten Mängel. Als Anwendungsbereiche, Zwecke und Inhalte der Kontrolle werden in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlichste Geschäftsfelder und Methoden unterschieden. Uns interessieren in diesem Zusammenhang nur die Verfahrenskontrolle (Überprüfung, ob nach den vorgegebenen Regeln gehandelt wurde) und insbesondere die Ergebniskontrolle (Vergleich der geplanten mit den realisierten Daten).

Alle unternehmerischen Entscheidungen und ihre Umsetzung in den konkreten betrieblichen Prozessen bedürfen am Ende der Kontrolle, um den Erfolg des unternehmerischen Handelns messen und beurteilen zu können. Das gilt in besonderer Weise für den Bereich der Mitarbeiterführung. Die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch Konsequenz und Kontinuität ist alleine nicht ausreichend, um den unternehmerischen Erfolg zu gewährleisten. Unternehmer und Führungspersönlichkeiten müssen in der Lage und gewillt sein, den Erfolg ihrer Entscheidungen und Anweisungen durch Kontrolle zu messen. Dafür bedarf es für alle Mitarbeiter/innen bzw. Gruppen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen qualitativ oder quantitativ bestimmter Zielgrößen, deren Erreichung oder Nichterreichung Maßstab für die Beurteilung durch die Führungspersönlichkeiten ist.

Ich hoffe, es ist deutlich geworden, dass **Konsequenz, Kontinuität und Kontrolle** über die einprägsame Alliteration hinaus in einem sinnhaften inneren Zusammenhang stehen. Der Jahreswechsel steht bevor. Ich wünsche allen Lesern schon jetzt Frohe Weihnachten und alles erdenklich Gute für das neue Jahr. Bleiben Sie gesund!

Und wenn Sie mal vor Führungsentscheidungen stehen, denken Sie an die drei großen „K“ der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Ihr

Wenn Sie Interesse am Nachlesen der bisher erschienenen Kolonnen haben, finden Sie diese auf unserer Homepage www.dr-rieden.de