

Grundsätzliches zur Führungsaufgabe Kontrolle

In diesem Aufsatz beschäftigen wir uns mit der vom Vorgesetzten wahrzunehmenden nicht delegierbaren Führungsaufgabe Kontrolle, nicht aber mit der Kontrolle durch vorgesetzte / externe Kontrollstellen.

Alltäglich begegnen uns Vorgesetzte, die mit dem Lenin zugeschriebenen Wort

"Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser"

ihre Mitarbeiter einer intensiven Überwachung unterziehen. Dieses Zitat haben wir schon oft gehört. Möglicherweise ist es uns selber so häufig über die Lippen gekommen, daß viele von uns sich kaum mehr der Mühe unterziehen, diesen Ausspruch auf seine Gültigkeit abzuklopfen. Deshalb sollen die folgenden Fragen Sie zu einer Antwort bewegen, ob der Satz Lenins heutzutage noch uneingeschränkt zutrifft:

- Ist mit dem Ausspruch Lenins nicht eine Geisteshaltung verbunden, die kooperativer Führung nicht gerecht wird?
- Muß die Kontrolle über das Vertrauen gestellt werden?
- Muß der arbeitende Mensch unserer Zeit zur Arbeit gezwungen und ständig kontrolliert werden?
- Ist nicht eher dem Ausspruch des Freiherrn vom Stein zuzustimmen:
"Vertrauen veredelt den Menschen"?
- Ist Vertrauen nicht zugleich Bedingung wie Folge kooperativen Führens?
- Verlangt der kooperative Führungsstil nicht gerade nach vertrauensvoller Zusammenarbeit?
- Beantworten Sie etwa ein vertrauensvolles Entgegenkommen Ihres Vorgesetzten damit, daß Sie ihm vorsätzlich Steine in den Weg rollen?
- Haben Sie nicht vielleicht Hemmungen, Ihnen entgegengebrachtes Vertrauen zu mißbrauchen?
- Beruht ein Pfeiler Ihres Wohlbefindens nicht auf der Tatsache, daß Sie einigen Menschen großes Vertrauen entgegenbringen und auch eine positive Reaktion erfahren?

Wandeln wir besser das Lenin - Zitat ab und stellen wir fest:

So viel Vertrauen wie möglich - So wenig Kontrolle wie nötig!

Daß trotz des in die Mitarbeiter zu setzenden Vertrauens Kontrollen erforderlich sind, können wir folgenden 12 Gesichtspunkten entnehmen:

1. Der Vorgesetzte weiß mittels ausgeübter Kontrollen über die Situation in seinem Bereich Bescheid. Vorrangig wird er durch Kontrollen versuchen, die Risikofaktoren bei der Aufgabenbewältigung in den Griff zu bekommen.

2. Die Erfüllung gemeinsam vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter vereinbarter Ziele wird überprüft: Termine, Normen, Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit und Arbeitssicherheit werden eher sichergestellt.
3. Wird die Einhaltung von Unfallverhütungsvorschriften überprüft, ist es Ziel der Kontrolle, Mitarbeiter vor Unfällen und Krankheiten zu bewahren.
4. Kontrollen bestätigen den Mitarbeiter in seinem richtigen Verhalten und führen zur Anerkennung guter Leistungen, so daß von Kontrollen eine motivierende Wirkung ausgehen kann.
5. Kontrollen helfen dem Mitarbeiter, leistungshindernde Faktoren zu erkennen, so daß eine Verbesserung und Weiterentwicklung möglich wird. Festgestellte Fehler werden durch sachliche Kritik behoben und künftig vermieden.
6. Die Einhaltung geltender Vorschriften und das Befolgen von Anweisungen werden vom Vorgesetzten überwacht. Würden aus einer Nichtbeachtung keine Folgerungen gezogen, würden Vorschriften und Anweisungen bald nicht mehr ernst genommen, Aufträge an Gewicht verlieren und die Arbeitsdisziplin leiden (Merke: Was geduldet wird, wird bald zur Norm!).
7. Kontrollen wirken auf manche Mitarbeiter erzieherisch und spornen an. Sie können die Entwicklung des Mitarbeiters positiv beeinflussen. Entwicklung ist nur möglich, wenn dem Mitarbeiter transparent wird, ob sein Verhalten zum Erfolg führt oder nicht.
8. Fehlen Kontrollen, kann beim Mitarbeiter der Eindruck entstehen, seine Arbeit und damit auch er selbst sei für das betriebliche Geschehen unwichtig.
9. Bei Kontrollen können Fehler zutage treten, die der Mitarbeiter selbst nicht erkennt. Zweifellos verfügen zwei Menschen über eine größere Erfahrung und vermögen eher Fehler zu entdecken als nur eine Person. Insofern kann Kontrolle auch als Ausgangspunkt eines Lernprozesses - sicherlich auch beim Kontrollierenden – aufgefaßt werden.
10. Leistungsstarke Mitarbeiter stehen der Kontrolle positiv gegenüber, da hierdurch ihre Anstrengungen erkannt werden und sich die Chance vergrößert, beruflich vorwärts zu kommen.
11. Der Mitarbeiter hat ein Recht zu erfahren, wie seine Leistungen und sein Arbeitsverhalten beurteilt werden. Die Gefahr der Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung vermindert sich.
12. Werden bei Kontrollen Fehler erkannt, wird der Vorgesetzte auch prüfen, ob nicht auch er den Fehler mitverursacht hat, indem er eine verschieden interpretierbare Anweisung gab oder erforderliche Informationen für sich behielt.

Nach diesen Überlegungen betrachten Sie als Vorgesetzter die Kontrolle als unverzichtbare Führungsaufgabe, der Sie nachkommen müssen. Akzeptiert aber jeder Mitarbeiter die Notwendigkeit von Kontrollen?

Manche Mitarbeiter empfinden Kontrollen als unangenehm, entwürdigend, sogar beleidigend und als eklatantes Zeichen von Mißtrauen. Sie lehnen die Kontrolle als Relikt autoritärer Vorzeit ab, weil sie in ihr eine schikanöse Maßnahme des Vorgesetzten erblicken, welcher auf die Suche nach einem Schuldigen geht, um diesem "etwas anhängen" zu können oder ihn "in die Pfanne zu hauen". Hand aufs Herz: Können wir derartige Vorbehalte Mitarbeitern verübeln, die Kontrollen durch ihren Vorgesetzten als ständige psychische Belastung empfinden, als Strafexpeditionen erleben oder als Mittel zur Befriedigung persönlicher Herrschafts- oder Rachegefühle des Vorgesetzten deuten?

Vermutlich hat die Ablehnung von Kontrollen ihren Ursprung in erlebter falscher oder zumindest ungeschickter Durchführung von Kontrollen. Ein geradezu auf Fehler lauender Vorgesetzter, der jederzeit zum Losdonnern bereit ist, produziert Konflikte und Arbeitsunlust. Je weniger Kontrollen aber als Polizeiaktionen oder als reine Überwachungs-, Fehlerfindungs- und Bestrafungsinstrumente

verstanden werden, umso mehr werden sie von den Mitarbeitern als sinnvoll, hilfreich und notwendig anerkannt.

An Ihnen liegt es, Ihre Mitarbeiter aufzuklären, daß in jeder Organisation Kontrollen durchgeführt werden müssen, und zwar in allen Bereichen und auf allen hierarchischen Ebenen (selbst exzellente Wirtschaftsbosse unterliegen dem Kontrollorgan "Aufsichtsrat"). Keiner Ihrer Mitarbeiter soll künftig dem Eindruck verhaftet bleiben, Sie würden praktisch nur ihn kontrollieren, ihm ständig "auf die Finger schauen". Vielmehr vermitteln Sie ihm die Einsicht, daß jeder Vorgesetzte mit seinen Kontrollen einer sachnotwendigen Verpflichtung nachkommt.