

K – wie Kontrolle

„Vertrauen ist gut,...“ Jeder von uns kann den Satz, der Lenin zugeschrieben wird, schnell vervollständigen. Und wir brauchen und fordern Kontrolle: nach der verheerenden Bankenkrise soll das Finanzsystem besser kontrolliert werden, die Verwendung von Dienstfahrzeugen durch Politiker brauche Kontrolle, die Bundestagswahlen sollen durch die OSZE kontrolliert werden usw.

Aber „Kontrolle“ bei unserer Arbeit? Kontrollieren Sie gerne? Werden Sie gerne kontrolliert? Hier schwingt oft der Vorwurf des „Misstrauens“ mit und es wird damit argumentiert, dass Mitarbeitende Freiräume statt Kontrolle brauchen.

Dabei ist „Kontrolle“ zwar meist eine ungeliebte, aber gleichzeitig auch eine der wichtigsten Führungsaufgaben¹. Führungskräfte entscheiden (z.B. darüber, was als wichtigstes erledigt werden muss), sie delegieren² Aufgaben an Mitarbeitende und müssen dann notwendigerweise die delegierten Tätigkeiten auch kontrollieren, um wiederum entscheiden zu können (z.B. darüber ob die Strategie noch die richtige ist). Sogar wenn meine Führung auf maximale Freiräume ausgerichtet ist, muss kontrolliert werden, ob und wie dieser Freiraum genutzt wird. Die letzte Verantwortung bleibt immer beim Vorgesetzten, sie/er muss kontrollieren, um ihrer/seiner Aufgabe, die sie/er von der Organisation / der nächsten Führungsebene delegiert bekam, gerecht zu werden.

Das schlechte Image der Kontrollfunktion ist wahrscheinlich auch ein Ergebnis oft übertriebenen Kontrollverhaltens, das aus eigener Unsicherheit entsteht. Vorgesetzte wollen alles wissen und mischen sich kontrollierend in die Detailarbeit ein. Mitarbeitende, die sich dadurch übertrieben kontrolliert fühlen, werden auch verunsichert, machen dadurch mehr Fehler. Diese veranlassen die Führungskraft wieder dazu, die Kontrolle zu verstärken usw. usf.

Dabei schließen sich Kontrolle und Vertrauen nicht aus, sie ergänzen sich sogar gegenseitig: Spieltheoretische Experimente³ zeigen, dass in allen langfristig angelegten Beziehungen die optimale Strategie die eines „wehrhaften Vertrauens“ ist. Kontrolle und Sanktionen dürfen vorkommen, müssen aber berechenbar sein. Dabei (beim sog. „tit-for-tat“-Handeln⁴) ist ein Vertrauensvorschuss die Grundlage für ein langfristig kooperatives Verhalten beider Partner.

¹ So wird die Aufgabe z.B. schon im linear-kausal gedachten einfachen Managementkreislauf, dem PDCA-Circle („Plan, Do, Control, Act“), der oft auch im QM verwendet wird, beschrieben.

² Vgl. auch „D – wie Delegation“ im Newsletter 8 - 3/2007

³ D.h. die wissenschaftliche Untersuchung von Entscheidungssituationen mit mehreren Akteuren, die sich gegenseitig beeinflussen; vgl. z.B. R. Axelrod, 2005

⁴ „tit-for-tat“ ist eine spieltheoretische Strategie die zuerst grundsätzlich auf kooperatives Verhalten setzt und dann den Grundsatz „wie Du mir, so ich Dir“ einhält.

Als Führungskraft soll (muss) ich also grundsätzlich in die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft meiner Mitarbeitenden vertrauen. Nach F. Malik⁵ soll dieser Vertrauensvorschuss so groß wie möglich sein, allerdings auch mit klaren Regeln, was wann wie kontrolliert wird.

Aus dieser wertschätzenden Grundhaltung heraus, lohnt es sich, „Kontrolle“ auch einmal anders zu denken: es wird (nicht nur) kontrolliert, um Fehler ausfindig zu machen, sondern auch und vor allem um gute Leistungen zu erkennen und zu würdigen!

Es geht also nicht um die Frage, „ob“ kontrolliert wird, sondern höchstens um die Frage „wie“ ich kontrolliere.

Im Sinne eines situativen Führungsansatzes richtet sich Umfang und Intensität der Kontrolle:⁶

- nach der Kompetenz des Mitarbeiters für die jeweilige Aufgabe
- nach seiner Sorgfalt, aber
- auch nach seiner Integrität. Und außerdem
- nach der Bedeutung der jeweiligen Aufgabe für die Gesamtorganisation.

Bei entsprechend erfahrenen und kompetenten Mitarbeitenden kann damit das Ziel sein, Ergebnis- und Verfahrenskontrollen zu minimieren und eine möglichst große Selbstkontrolle zu erreichen (sozialpädagogisch gesprochen ist das „Empowerment“). Allerdings muss auch die Selbstkontrolle wieder kontrolliert werden. Dies gelingt dann, wenn Sie Ihrer/m Mitarbeiter/in ein festes Aufgabengebiet einschließlich Verantwortung und Kompetenz delegiert haben und klare Ziele benannt und vereinbart wurden.⁷

In Zeiten des „information overload“ leiden Führungskräfte eher unter einem zu viel an Daten und Information. Sinnvolle Kontrolle orientiert sich daher nicht mehr an der Frage „Was können wir alles kontrollieren?“ sondern (mit F.Malik): „Was müssen wir – unbedingt und unverzichtbar – kontrollieren [...], dass nichts Wesentliches aus dem Ruder läuft?“.

Dann können auch diakonische Führungskräfte Lenin folgen, der zwar nicht für das bekannte Zitat verantwortlich ist, aber offenbar gern den russischen Spruch „Dowjerai, no prowjerai“ zitierte, d.h.:

„Vertraue, aber prüfe nach“.

Zusammengestellt von Claudia Lehnerer, Referentin Diakonie.Kolleg. Bayern

Tel. 0911 9354 417, Lehnerer@diakonie-bayern.de,

Nürnberg, August 2009

⁵ F. Malik: Führen – Leisten – Leben, 2000

⁶ Nach Ulf D. Posé in: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0907a/0907a.htm>

⁷ Malik verweist auf die Formulierung bei Peter Drucker, 1955 (!): „Management by Objectives and Self-Control“, die diese Verbindung deutlich macht.

➔ **Tipps für Ihr persönliches Kontrollverhalten**

Tipps für Ihr persönliches Kontrollverhalten:

- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern in sinnvollen Abständen Kontrollpunkte und Meilensteine, zu denen Sie sich wechselseitig über die Situation und die Eindrücke informieren.
- Gibt es Kritikpunkte, so formulieren Sie sie ganz konkret und zeitnah mit "Ich" oder "Mein" zum Beginn des Satzes, z.B. "Ich habe beobachtet ..." „Mein Eindruck ist ..".
- Ebenfalls konkret und situationsbezogen loben Sie Ihre Mitarbeiter und beginnen Sie die Sätze mit "Sie" oder "Wir".
- Informieren Sie zeitnah, klar und zuverlässig so oft wie möglich. Auch bei schlechten Nachrichten können Sie positive Perspektiven aufzeigen.
- Informieren Sie sich, am besten durch "Management by Walking", das heißt durch regelmäßige Besuche vor Ort bei Ihren Mitarbeitern. Bitten Sie dabei auch um Rat und Meinungen.
- Seien Sie standhaft und verteidigen Sie gegebenenfalls Ihre Mitarbeiter gegen Angriffe von außen.

Quelle: <http://www.martin-adler.org/>

*Zusammengestellt von Claudia Lehnerer, Referentin Diakonie.Kolleg. Bayern. Tel. 0911 9354-417,
lehnerer@diakonie-bayern.de*