

Kontrollieren

*"Ein unterrichtetes Volk lässt sich leicht regieren."
Friedrich der Große*

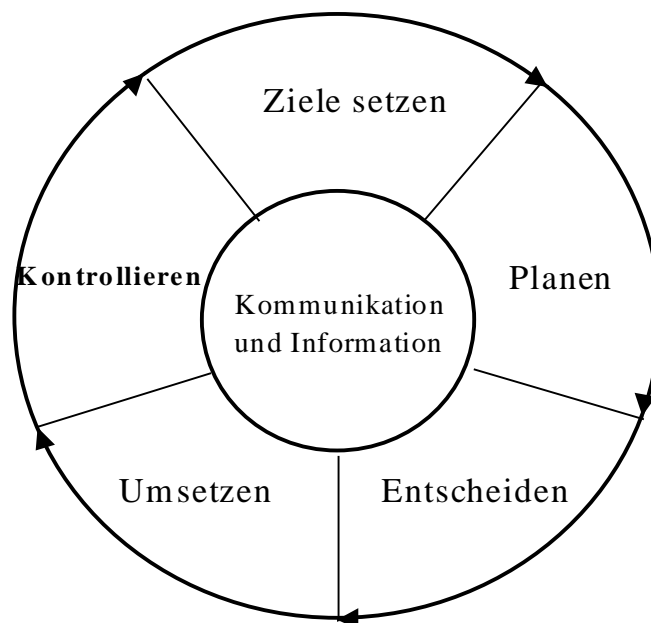
Kontrollieren ist eine der umstrittensten Managementfunktionen. Es wird meist ungern gemacht und ungern erduldet. Dennoch sind viele der größten Firmenpleiten genau auf einen Mangel an Kontrolle zurückzuführen.

"Kontrollieren" ist die letzte Stufe des sogenannten Management-Regelkreises.

Es beendet entweder eine Arbeit oder ein Projekt oder es führt zu einer Anpassung, die sich in einer neuen Zielsetzung niederschlägt.

Im System der Leistungserbringung ist "Kontrollieren" das Gegenstück zum "Ziele vereinbaren". Kontrolle hat die wichtige Funktion, den anvisierten Output zu ermitteln und zu messen. Nur wenn der Output kontrolliert wird, kann über ihn auch ein Feedback (s. Modul "Feedback") gegeben werden.

Management-Regelkreis



Das Dilemma der Kontrolle

Die meisten Unternehmen sind heute auf engagierte und eigenständige Mitarbeiter angewiesen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Dazu benötigen die Mitarbeiter Empowerment, die Ermächtigung zu eigener Verantwortlichkeit und eigenen Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen. Diese Freiheit kann von unerfahrenen, untüchtigen oder gar manipulierenden Mitarbeitern aber auch sehr zum Schaden eines Unternehmens ausgenutzt werden. Die Freiräume allerdings durch ein enges Überwachungssystem einzugrenzen, würde zu einer hohen Frustration mit verbundenem Leistungsverlust bei vielen Mitarbeitern führen. Führungskräfte müssen sich diesem Dilemma mit einer neuen Art des Kontrollierens stellen.

Kontrolle ist ungeliebt

Viele Führungskräfte kontrollieren sehr ungern und hoffen eher, dass ihre Mitarbeiter es schon richtig machen werden. Ihnen ist das Bild eines autoritären, überwachenden Führungsstils eher unangenehm. Manche Vorgesetzte scheuen sich sogar, ihre Mitarbeiter ohne konkreten Anlass zu besuchen, aus Angst davor, dass diese den Besuch dann als Kontrolle auffassen könnten.

Ähnlich fühlen sich viele Mitarbeiter bei dem Gedanken an Kontrolle unwohl und bevormundet. Sie empfinden Kontrolle gleichzeitig als mangelndes Vertrauen ihres Chefs.

In vielen Unternehmen geht es sogar so weit, dass das Wort "Kontrolle" durch Ausdrücke wie "Controlling" oder "Soll-Ist-Abgleich" ersetzt wird. Damit wird aber nur dem Problem ausgewichen.

Prinzipien eines konstruktiven Kontrollsystems

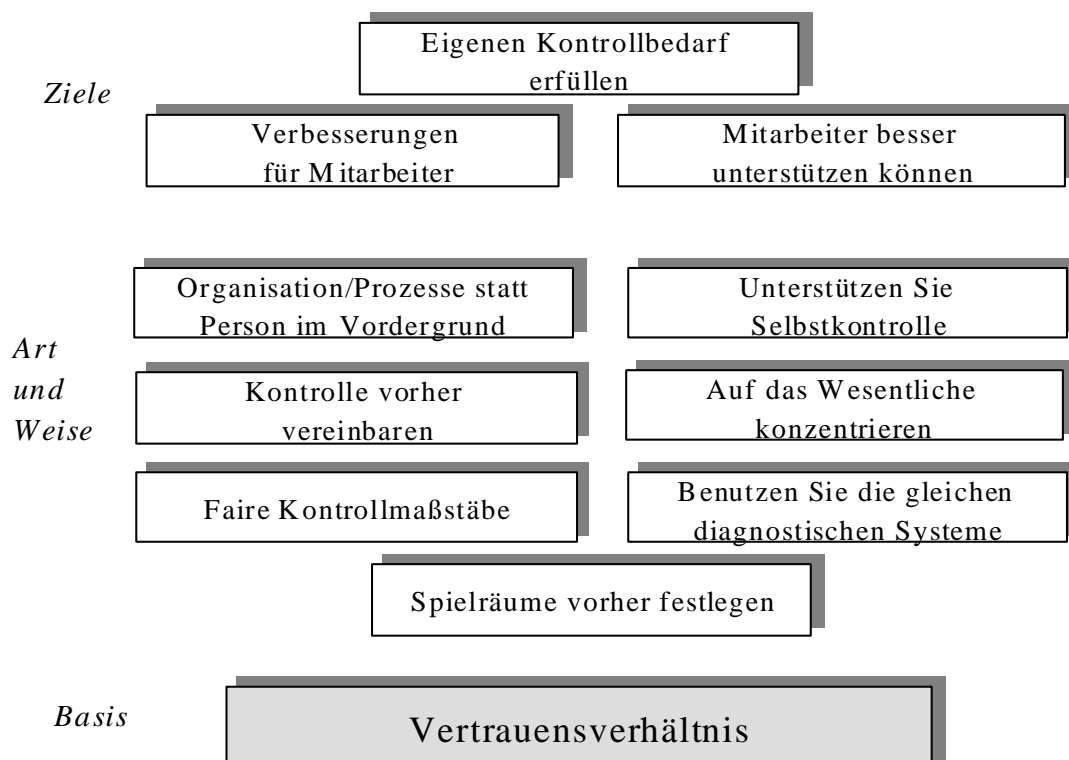
Das Dilemma der Kontrolle lässt sich vermeiden. Es ist möglich, gleichzeitig genügend Kontrolle über Mitarbeiter und ihre Organisationen zu haben und ihnen dabei Raum für Flexibilität, Kreativität und Entscheidungsfreiheit zu lassen. Dafür muss man allerdings einige Prinzipien berücksichtigen:

1. Sie brauchen ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern, dann werden diese Ihre Besuche und Nachfragen nicht als Misstrauen, sondern als berechtigte Anteilnahme an der Arbeit verstehen.
2. Erwähnen Sie Ihre Kontrollmaßnahmen, bevor Sie einem Mitarbeiter etwas übertragen, und lassen Sie sie als selbstverständlich erscheinen. Alles, was Sie vorher festgelegt haben, wird akzeptiert. Alles, was Sie später nachfordern, wird schnell als Veränderung der Beziehung erlebt.
3. Verstehen Sie Ihre Kontrolle selber vorrangig als eine Unterstützungsmaßnahme für den Mitarbeiter.
4. Nutzen Sie die Kontrolle besonders dafür, Verbesserungen für den Mitarbeiter zu schaffen. Denn oft ist er gar nicht das Kernproblem, sondern Sie haben nicht für das richtige Umfeld oder die richtige Einweisung gesorgt.
5. Teilen Sie den Mitarbeitern sehr konkret mit, warum Sie die Informationen aus der Kontrolle benötigen.
6. Die Kontrolle sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren und auf keinen Fall kleinlich sein.
7. Benutzen Sie diagnostische Kontrollsysteme, auf die Ihr Mitarbeiter in gleicher Weise Zugriff hat.
8. Legen Sie im Vorweg die Spielräume der Mitarbeiter fest, um das Risiko zu begrenzen. Sie vermeiden so auch schwere Fehler.
9. Sorgen Sie für faire Kontrollmaßstäbe.
10. Legen Sie den Schwerpunkt mehr auf Organisation und Prozesse als auf die Person.
11. Erhöhen Sie die Selbstkontrolle der Mitarbeiter.

Bei jedem Kontrollsystem müssen Sie sich fragen, auf welche Tools Sie zurückgreifen können, und wo Sie persönlich tätig werden müssen. Wichtig ist dabei, dass Sie Mitarbeiter unterschiedlich kontrollieren müssen.

Wenn Sie einen sorgfältigen und guten Mitarbeiter genau so eng kontrollieren, wie einen jungen und leichtfertigen, dann wird der erste sich schlecht behandelt fühlen. Mitarbeiter achten sehr darauf, ob Sie unterschiedlich auf verschiedene Leistungsstärken kontrollieren können.

Prinzipien eines konstruktiven Kontrollsystems



Notizen: