

Kontrolle als Führungsinstrument

Eine Führungskraft kann der Verantwortung für ihren Zuständigkeitsbereich nur dann gerecht werden, wenn sie sich beizeiten vergewissert, ob die angestrebten Arbeitsziele tatsächlich erreicht werden, die vorgegebenen Vorschriften und Regeln dabei eingehalten werden und mit den Ressourcen (Zeit, Werkstoffe, Energie) sparsam umgegangen wird.

Nur durch Kontrollen kann die Führungskraft Mängel im Arbeitsprozess oder an den Arbeitsergebnissen rechtzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten. Kontrollen können beispielsweise folgende Defizite sichtbar machen:

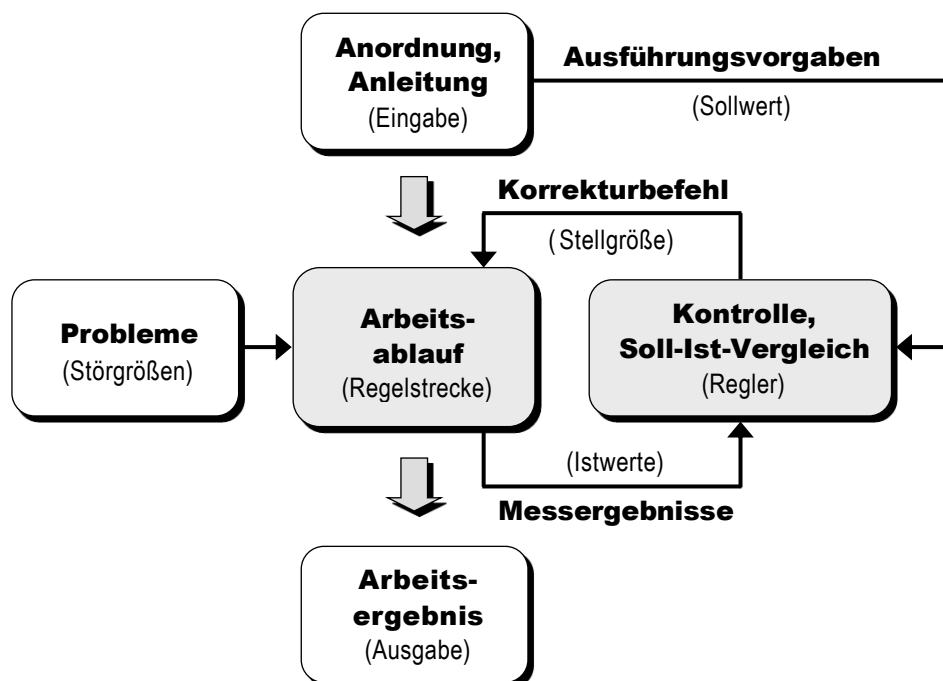
- Unrealistische Zielvorgaben
- Missverständliche Zielformulierungen
- Unzweckmäßige Arbeitsorganisation
- Unzureichend qualifiziertes oder motiviertes Personal
- Fehlende oder mangelhafte Arbeitsmittel
- Störungen durch äußere Einflüsse

Ohne Kontrollen bliebe der Arbeitserfolg dem Zufall überlassen.

Kontrolle ist somit eine unverzichtbare Führungsaufgabe.

Kontrolle aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

Arbeitswissenschaftlich betrachtet ist Kontrolle nichts anderes als ein rationaler Soll-Ist-Vergleich. Sie erfüllt im Arbeitsprozess eine wichtige regulierende Aufgabe und hat hier sozusagen die Funktion des Reglers in einem kybernetischen Regelkreis.



Kontrolle aus führungspsychologischer Sicht

Im Hinblick auf die Mitarbeiterführung haben Kontrollen aber nicht nur eine organisatorische, rein rationale Funktion, sondern sollen sich auch auf die Gefühle und damit auf die Einstellungen der Kontrollierten zu ihrer Arbeit sowie ihr Verhalten am Arbeitsplatz auswirken. Nicht ohne Grund wird Kontrolle auch als der Gegenpol zum Vertrauen bezeichnet. Denn überall dort, wo Misstrauen vorherrscht, wird besonders akribisch kontrolliert. Tatsache ist aber, dass es sehr wohl auch vertrauensvolles Kontrollieren gibt – dass Kontrolle nicht zwangsläufig vom Gefühl des Misstrauens begleitet sein muss. Wenn es um menschliches Verhalten und Handeln geht, ist Vertrauen sogar eine zwingende Voraussetzung konstruktiver Kontrolle: Bei einem negativen Kontrollergebnis spielt die persönliche Beziehung zum Kontrolleur eine entscheidende Rolle, ob der Kontrollierte bereit ist, Kritik anzunehmen und sein Verhalten zu ändern bzw. einen Fehler zu korrigieren. Andernfalls bliebe dem Kontrolleur nur der Versuch, die Änderung unter Einsatz von Machtmitteln zu erzwingen – was weder immer möglich noch erstrebenswert ist.

Ein wichtiger Aspekt ist, dass angemessene und verständnisvoll durchgeführte Kontrollen auch den Mitarbeitern selber nützen und auf diese Weise sogar vertrauensbildend wirken können. Die Kontrollergebnisse können den Mitarbeitern Anregungen liefern, welche Fähigkeiten sie weiterentwickeln sollten und wie sie ihr Leistungsniveau verbessern können. Was sie in der Folge erfolgreicher werden lässt und demzufolge ihre Arbeitszufriedenheit steigert. Somit ist Kontrolle auch ein wirksames Instrument der Personalführung und -entwicklung.

Kontrollen sichern dem Unternehmen das Erreichen der Arbeitsziele und bieten der Führungskraft Chancen zur Mitarbeitermotivierung und -qualifizierung.

Dem „Kontrollieren“ ähnliche Begriffe sind das „Überwachen“, „Prüfen“ und „Testen“. Die Begriffe Kontrollieren und Überwachen sind überwiegend ganzheitlich gemeint und werden auf Systeme oder Prozesse angewendet (zum Beispiel Organisationen, Arbeitsabläufe). Das Prüfen und Testen bezieht sich dagegen meist auf einen in sich abgeschlossenen Sachverhalt oder Tatbestand (Produktqualität, Eignung eines Bewerbers usw.).

Grenzen von Kontrolle

So notwendig Kontrolle grundsätzlich ist, darf sie nicht übertrieben werden. Ab einem gewissen Maß wird Kontrolle kontraproduktiv und führt zu unerwünschten Begleiterscheinungen:

- Die zu kontrollierenden Prozesse werden übermäßig behindert und verzögert, was bis zu einer Funktionsunfähigkeit der Organisation führen kann.
- Die kontrollierten Personen werden verängstigt und sind mehr darauf bedacht, jedes Risiko zu meiden und sich abzusichern, als die anstehenden Aufgaben mit ökonomisch sinnvollem Aufwand zu erledigen.
- Übergenaue Kontrollen verunsichern die Kontrollierten und können sogar zu einem Ansteigen der Fehlerhäufigkeit führen.
- Die Fixierung auf das Vermeiden jeglicher Fehler verstellt den Blick für das Wesentliche und führt zu ineffizientem Energieeinsatz für Unwesentliches.

Ohnehin gibt es natürliche Grenzen der Kontrolle, denn in sämtlichen Lebensbereichen existiert stets ein Rest Unkontrollierbarkeit. Daher können menschliche Gemeinschaften ohne ein Mindestmaß an Vertrauen nicht funktionieren. Das gilt für eine Zweierbeziehung ebenso wie für ein Großunternehmen.

Bei allem Wunsch nach Gewissheit bleibt perfekte Kontrolle eine Illusion.

Auszug aus:

*Hartmut Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren
GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-764-4*