



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: KONTROLLIEREN

aus: Führen - Leisten - Leben

1

■ Nicht OB man kontrolliert, ist entscheidend, sondern WIE man kontrolliert.

Falsche Kontrolle wird bisweilen als demotivierend beschrieben, als einengend, als wenig Vertrauen fördernd. Wie viel Spielraum man aber einem Menschen geben kann, hängt sehr von seiner Reife und Ihrem Fingerspitzengefühl ab. Wie stark jemand demotiviert wird, dürfte mit der **Art der Kontrolle** zu tun haben, und ob das Vertrauen gebrochen wird oder nicht. Die Intensität der Kontrolle hat aber auch mit der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu tun. Jedenfalls muss man immer sicherstellen, dass ein Vertrauensbruch immer aufgedeckt wird, und dass dies nicht ohne ernsthafte Folgen bleiben kann. Die Erfahrung zeigt, dass Freiräume, die missbraucht werden, einem Betrieb wesentlich mehr schaden, als jede gewissenhafte Kontrolle.

■ Wie sieht es in diesem Zusammenhang mit der Selbstkontrolle aus?

Zugegeben, wo diese funktioniert, gibt es nichts Besseres anzubieten. Aber ein kleines Beispiel aus dem Straßenverkehr macht vielleicht deutlich, dass auch die **Selbstkontrolle** an ihre **Grenzen** stoßen kann. Jedes Auto hat ein Tachometer. Wieso fahren dennoch manche Verkehrsteilnehmer trotz optimaler Blickkontrolle zu schnell?

■ Wie viel Kontrolle ist mindestens notwendig?

Einer ganz wichtigen Tatsache muss man sich bewusst werden. Es ist nicht entscheidend, dass man herausfindet, was alles kontrolliert werden kann, denn hier würde man nie zu einem Ende kommen. Vielmehr sollte man danach trachten, sich klar zu werden, was man unbedingt kontrollieren muss, um das Vertrauen zu haben, dass die wesentlichen Aufgaben erfüllt werden. Man arbeitet also hauptsächlich mit **Stichproben**! Wer zu viele Daten sammelt, wird letztlich die wesentlichen Dinge übersehen. Wenn man etwa an ein Armaturenbrett im Auto denkt: Auch hier findet man nur die allernotwendigsten Anzeigeelemente. Aus gutem Grund, man soll ja auf den viel wichtigeren Verkehr schauen, nicht auf die Kontrolllampchen.

■ Welchen Vorteil bringt richtige Kontrolle?

Wer gut und richtig kontrolliert, wird meist bereits sehr früh ein Problem erkennen und damit weitere negative Entwicklungen rechtzeitig stoppen können. Dies ist ein sehr starkes Argument für Kontrolle an sich. Jedenfalls muss man unbedingt darauf achten, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass man nichts von dem, was vereinbart wurde, selbst vergisst. Andernfalls werden bald auch Ihre verlässlichsten Mitarbeiter schlampig arbeiten. Kontrolle darf **niemals** zu einem zufälligen **Nebenprodukt** werden.

■ Ist es notwendig, selbst zu kontrollieren?

Je wichtiger eine Sache ist, desto weniger kann man sich auf Berichte und Erfahrungen anderer verlassen. Manchmal hilft eben nur der **Augenschein**, wenn dies auch zeitraubend und mühsam sein mag. Außerdem darf man nie vergessen, dass Kontrolle auf Einzelpersonen bezogen sein muss. Wer verallgemeinert und Gleichmacherei betreibt, wird sich als Führungsperson selbst disqualifizieren.



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: KONTROLLIEREN

aus: Führen - Leisten - Leben

■ Was ist der wesentliche Unterschied zwischen Messen und Urteilen?

Eine sehr schwierige Führungsaufgabe stellt das Beurteilen dar, eine Spezialform des Kontrollierens. Dabei ist deutlich zwischen den zwei Problemfeldern Messen und Urteilen zu unterscheiden. Das Letztere, das Beurteilen, ist in jeder Unternehmensebene eine besonders heikle Aufgabe des Vorgesetzten. Wie man selbst meiste aus Erfahrung weiß, ist Kontrolle dort sehr einfach, wo gemessen werden kann.

*Beispiel: Wenn in einer Angabe zu einem geometrischen Beispiel 10 cm steht, der Schüler aber nur 9 cm oder 11 cm auf dem Arbeitsblatt aufträgt, kann durch **Messen** sehr leicht der Nachweis erbracht werden, dass ein Fehler vorliegt. Schwieriger wird es bei der Beurteilung einer Kohlezeichnung.*

Daraus wird immer wieder der fälschliche Schluss gezogen, dass nur dort kontrolliert werden kann, wo ein Nachmessen möglich ist. Tatsächlich bedarf das bloße Nachmessen keiner besonderen Fähigkeiten, das Beurteilen dagegen schon. Beim **Urteil** schwingen Begriffe wie **Objektivität, Wiederholbarkeit, Zuverlässigkeit, Erfahrung** und dergleichen mit, ein weites Feld der Diskussion. In der Tat ist eine auf ein Urteil begründete Entscheidung ohne entsprechende Erfahrung kaum möglich. Hier wird ganz deutlich, wie schwierig der Beruf des Managers in der Tat ist. Der naturwissenschaftlich ausgerichtete Leser wird sich aber sicher bewusst sein, dass auch Messergebnisse eine ziemliche Unschärfe aufweisen, damit nicht frei von Interpretation sind. Dennoch werden diese Kontrollergebnisse, die Präzision und Verlässlichkeit suggerieren, im Allgemeinen leichter angenommen als das menschliche Urteil.

■ Wie nun lassen sich Messen und Urteilen unterscheiden?

Beim **Messen** kommen auch unerfahrene Menschen zu sehr ähnlichen Ergebnissen, wenn sie sich an die Verfahrensregeln halten. Beim **Urteil** gelingt dies im Allgemeinen nur erfahrenen Personen. Ein wunderbares Beispiel ist der Richter, der nie, in keiner Verhandlung, nur auf Grund simpler Messungen seinen Spruch fällen kann. Stellt man aber deshalb sein Urteil in Frage? Mitnichten, man weiß natürlich genau, dass ein Prozess kein Akt der Willkür ist, ja man wird in den meisten Fällen dem Urteil des Richters ziemlich blindlings trauen. Ein Lehrer, dem das gleiche Vertrauen auf Grund seiner Erfahrung entgegen gebracht wird, sollte bei der Beurteilung einer Arbeit daher zu ebenso verständlichen und akzeptablen Ergebnissen kommen. Desgleichen gilt für jeden Vorgesetzten, also auf allen Ebenen des Managements.

■ Sollte Messen grundsätzlich durch Urteilen ersetzt werden?

Keinesfalls. Dort, wo gemessen werden kann, ist dies auch die praktikabelste Methode. Keinesfalls darf dies aber zum Rückschluss führen, dass man auf Kontrolle verzichten darf, wenn Messungen nicht möglich sind. Und genau dafür braucht jeder Betrieb erfahrene und urteilssichere Führungskräfte.