



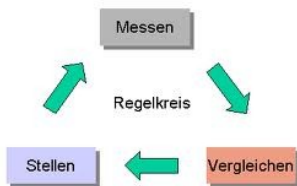
Der Wert der Kontrolle

Vor einigen Jahren wurde die Führungsausbildung im Militär auf einem bekannten Modell aufgebaut: KKK oder Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren. Inwieweit dies heute noch der Fall ist, weiss ich selber nicht. Tatsache ist aber, dass das Kontrollieren im wirtschaftlichen Führungsalltag einen immer schlechteren Ruf gewann. (Kommandieren auch, aber darauf gehe ich nicht ein.) Um diesem auszuweichen, wurde in vielen Unternehmen das englische Wort „Controlling“ in seiner Bedeutung erweitert eingesetzt. Immer mehr verstand man darin nicht nur das finanzielle Controlling, sondern auch die Durchführung von systematischen Kontrollaufgaben.

Ich frage mich schon seit längerer Zeit, weshalb ist die Tätigkeit des Kontrollierens so negativ geprägt? Welche negativen Elemente werden denn angesprochen, wenn eine Führungskraft eine Kontrolle durchführt?

Kontrolle im Regelsystem

Eigentlich ist Kontrolle in jedem System ein wichtiger Parameter. Zum Beispiel in der Technik: Wenn sie etwas regeln wollen, dann brauchen sie eine regelmässige Kontrolle, um sicherzustellen, dass der definierte Wert auch erreicht wird. Eine Heizung, die auf 20 Grad eingestellt sein sollte, kann nur geregelt werden, wenn irgendwo im Raum eine Messung (Kontrolle des Soll-



wertes) stattfindet, und abgeleitet davon auch die nötigen Aktionen eingeleitet werden. In der Führungsarbeit sollte Kontrolle aus meiner Sicht die genau gleiche Bedeutung und Bewertung haben.

Kontrolle im Führungssystem

In einem Führungssystem gehört Kontrolle genauso dazu. Leider wird der Kontrolle häufig ein autoritärer Zug unterstellt. Daneben werden manchmal auch Bilder aus George Orwells Werk (1984, erschienen 1949) verwendet, um der Gefahr des „Big brother is watching you“ oder eines Überwachungsstaates speziell darzustellen. Dies muss aber nicht sein.

Eine fehlende Kontrolle könnte von einem Mitarbeiter auch als Desinteresse wahrgenommen werden. Für mich stellt sich die Frage nicht, ob Kontrolle nötig ist oder nicht. Die Kernfrage lautet eher, wie denn

die Kontrolle zu erfolgen hat. Einerseits muss sie den Zweck zur Systemregelung erfüllen, und andererseits darf sie nicht Mitarbeiter schikanieren. Werden versierte und kompetente Mitarbeiter kleinlich kontrolliert, dann muss sich niemand über ihre Reaktion wundern. Andererseits brauchen vor allem unerfahrene Kollegen ein Feedback, um besser zu werden. Ohne eine qualifizierte Kontrolle entsteht gar



keine Qualität,
denn jeder
kontinuierlicher

Verbesserungsprozess baut darauf auf, dass Defizite wahrgenommen und mit den entsprechenden Massnahmen auch reduziert werden.

Dezentrale Organisationen und Mitarbeiter

Vor allem in dezentralen Führungssituationen ist es anspruchsvoller, solche Regelsysteme zu etablieren. Einige internationale Firmen beschränken sich leider auf die reine Zahlenkontrollen. Erfolg, auch wirtschaftlicher Erfolg ist aber ein Resultat von verschiedensten Elementen, die zum Resultat beigetragen haben. Die Gefahr, dass durch die Beschränkung auf das reine Zahlencontrolling in dezentralen Organisationen wichtige Dinge nicht kontrolliert werden, ist immanent.

Aber auch auf unterster Mitarbeiterstufe muss Kontrolle ein Thema sein. Wenn Servicetechniker, die von zu Hause aus direkt auf die Anlagen fahren, nicht kontrolliert werden, beginnt eine Negativspirale. Fehlende Kontrolle führt zu fehlender Disziplin. In einem nächsten Schritt können sich allmählich unerwünschte Verhaltensweisen einschleichen, bis zum Schluss sogar Betrugsfälle einsetzen.

Der Mensch braucht Feedback, um sich weiter zu entwickeln. Der Techniker braucht Referenzgrössen, um sich zu verbessern. Alleine die Mitteilung an die Techniker, dass ihre Reisegeschwindigkeit (Rapportierte Geschäftskilometer im Verhältnis zur Reisezeit) kontrolliert und untereinander verglichen wird, führt dazu, dass die Qualität der Rapportierung zunimmt und sich die Durchschnittsgeschwindigkeit erhöht. Das Feedback alleine kann bereits zu einer Produktivitätssteigerung führen.

Ähnliche Effekte entstehen, wenn einem Techniker seinen Umsatz pro Servicegang übermittelt wird. Der Techniker, der eher einen tiefen Wert ausweist, und der geneigt ist, Leistungen zu verschenken, lernt schnell, dass es auch andere Wege gibt, um den Kunden zufrieden zu stellen. Würde die Kontrolle nicht stattfinden, dann könnte der Techniker auch keine Verbesserungen einleiten und sich selber weiter entwickeln.

Kontrolle ist folglich ein zentraler Bestandteil aller Führungssysteme. Was nicht unterschätzt werden darf, ist aber die versteckte Absicht hinter der Kontrolle. Führe ich die Kontrolle, weil ich kein Vertrauen in meine Mitarbeiter habe, dann spüren das die Mitarbeiter und werden entsprechend misstrauisch. Wird aber Kontrolle eingesetzt, um eine Entwicklung zu ermöglichen oder um Verbesserungen umzusetzen, dann machen die Mitarbeiter interessiert mit. Sie erwarten ein Feedback und freuen sich, wenn sie sich verbessert haben. Kontrollen schaffen Klarheit, vor allem auch bezüglich der Erwartungen einer Führungskraft.

Leo Pfiffner, 2011