

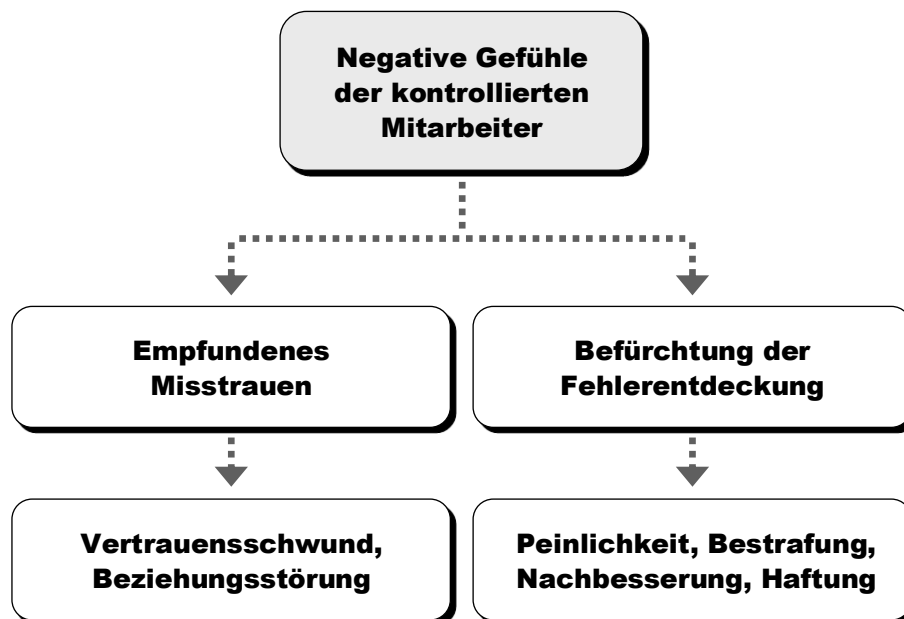
Gefühlsmäßige Reaktionen auf Kontrolle

Im Allgemeinen wird die Notwendigkeit von Kontrollen auch von den Mitarbeitern anerkannt. Es ist ihnen klar, dass sich die verantwortliche Führungskraft vergewissern muss, ob die Arbeitsziele tatsächlich erreicht wurden und die Arbeitsgüte zufriedenstellend ist. Dennoch wird Kontrolle im Allgemeinen als unangenehm empfunden. Begriffe wie „Kontrolle“, „Prüfung“, „Revision“ oder „Inspektion“ sind für die meisten Menschen gefühlsmäßig negativ besetzt. Kontrollmaßnahmen lösen sowohl beim Kontrollierten als auch beim Kontrolleur meist Unbehagen aus. Es stellen sich bei den Beteiligten häufig die nachstehend beschriebenen Gefühle ein.

Negative Mitarbeitergefühle

Aus verschiedenen Gründen wird Kontrolle von den Mitarbeitern meist gefühlsmäßig abgelehnt:

- Kontrolle wird von den Mitarbeitern nicht selten als Misstrauensbeweis des Vorgesetzten empfunden, was die beiderseitige Vertrauensbeziehung belasten kann.
- Außerdem müssen die Mitarbeiter bei Kontrollen natürlich befürchten, dass der Vorgesetzte tatsächlich Fehler aufgedeckt, was ihnen peinlich wäre und ihr Ansehen schmälern könnte.
- In der Regel müssen sie sich dann um die Fehlerbeseitigung bemühen, möglicherweise Disziplinarmaßnahmen in Kauf nehmen oder werden sogar für entstandene Schäden haftbar gemacht.

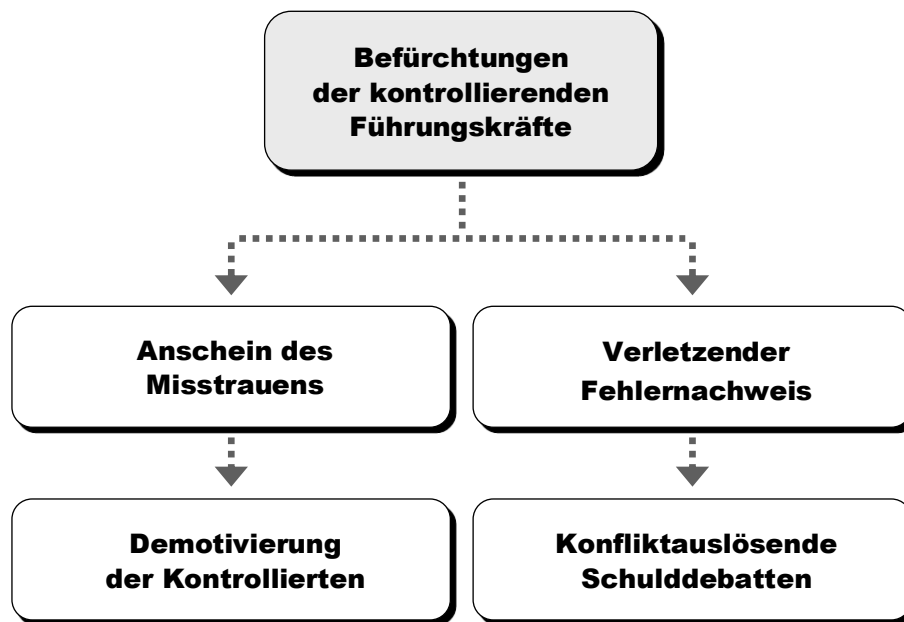


Diese negativen Gefühlsreaktionen von Mitarbeitern sind durchaus verständlich. Schließlich wird beim Kontrollieren einer Arbeit nicht nur der betreffende Sachverhalt bewertet, sondern automatisch auch der Mitarbeiter selbst und wird somit sein Selbstwertgefühl berührt. Ob dabei aber tatsächlich nur negative Gefühle geweckt werden, hängt maßgeblich davon ab, welchem Zweck eine Kontrolle dient und auf welche Art und Weise sie ausgeübt wird.

Negative Vorgesetztengefühle

Im Bewusstsein, möglicherweise Mitarbeitergefühle zu verletzen, fühlen sich bei Kontrollmaß-

nahmen oft auch die Führungskräfte selber unwohl. Insbesondere bei in der Regel zuverlässigen Mitarbeitern befürchten sie, den Anschein unbegründeten Misstrauens zu erwecken, sich dadurch das Vertrauen der Kontrollierten zu verscherzen und sie zu demotivieren. Auch wäre es ihnen unangenehm, bei den Mitarbeitern tatsächlich Fehler zu finden und sie kritisieren zu müssen. Aus Erfahrung wissen sie, dass das in der Folge zu unerfreulichen oder sogar aggressiven Rechtfertigungsdebatten kommen kann.



Derartige Bedenken haben vor allem Vorgesetzte, die in der Sache selber unsicher sind, sich der Kontrollaufgabe nicht gewachsen fühlen und/oder nicht wissen, wie man ein konstruktives Kritikgespräch führen kann.

Kontrollnutzen für die Mitarbeiter

Trotz dieser emotionalen Aspekte darf auf notwendige Kontrollen nicht verzichtet werden. Abgesehen von den unternehmerischen Belangen dienen Kontrollen in vielerlei Hinsicht schließlich auch den Interessen der Mitarbeiter:

- Nur durch Kontrollen werden die Leistungen der Mitarbeiter wahrgenommen und können anerkannt werden.
- Kontrollen schaffen somit die Voraussetzungen für Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter.
- Kontrollen dienen der gerechten Leistungsbeurteilung und Entlohnung.
- Durch Kontrollen können Schwierigkeiten erkannt und notwendige Hilfen gegeben werden.
- Das Erkennen eventueller Über- oder Unterforderungen ermöglicht einen leistungsgerechten Arbeitskräfteeinsatz.
- Unzumutbare persönliche Risiken können erkannt und vermieden werden.
- Bei rechtzeitiger Kontrolle können die Mitarbeiter ihre Fehler unter Umständen noch beizeiten korrigieren und somit doch noch brauchbare Arbeitsergebnisse erzielen.
- Erkannte Fehler eröffnen den Kontrollierten Chancen, daraus zu lernen und daran zu wachsen.
- Kontrollen nehmen die Ungewissheit eventueller Fehler und entlasten somit die Mitarbeiter.

Diese Auflistung zeigt, dass die Nutzeffekte von Kontrollen keine Einbahnstraße sind, sondern beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – von Kontrollen profitieren können. Daher gilt:

Es kann nicht die Frage sein, ob kontrolliert wird, sondern was und auf welche Weise.

Auszug aus:

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