

## ***Sieben Regeln motivierender Mitarbeiterkontrolle***

Kontrolle ist eine unverzichtbare Führungsaufgabe. Nur durch Kontrollen kann eine Führungskraft Mängel im Arbeitsprozess oder an den Arbeitsergebnissen rechtzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten. Ohne Kontrollen bliebe hingegen der Arbeitserfolg dem Zufall überlassen.

Allerdings wecken Kontrollen bei den Beteiligten meist negative Gefühle und können mitunter auf der emotionalen Ebene erheblichen Schaden anrichten. Sie können auf die Mitarbeiter demotivierend wirken und das Vertrauensverhältnis zu ihren Vorgesetzten beschädigen.

Beachtet man als Führungskraft jedoch beim Kontrollieren die nachstehenden Grundsätze, hat man gute Chancen, bei den Mitarbeitern keine nachhaltigen negativen Gefühle zu wecken, sondern sogar ihre Motivation zu steigern.

### **Regel 1: Erfolgsrelevante Kontrollziele setzen**

Kontrolle darf kein Selbstzweck sein. Auch die Ziele von Kontrollen müssen sich – ebenso wie die eines jeden anderen effizienten Arbeitsprozesses – am Unternehmenserfolg ausrichten. Dabei können Kontrollziele nicht nur Sachziele, sondern auch Humanziele sein (beispielsweise „teamdienliches Mitarbeiterverhalten“), sofern sie zum Gesamterfolg der Organisation beitragen.

### **Regel 2: Geeignete Kontrollart wählen**

Es gibt keine einzig richtige, sondern eine Vielzahl verschiedenartiger Kontrollverfahren. Wer stereotyp immer auf die gleiche Weise kontrolliert, wird der jeweiligen Situation oftmals nicht gerecht werden. Vielmehr sollte man die vielfältigen Möglichkeiten dieses Führungsinstruments situationsgerecht nutzen.

### **Regel 3: Kontrolle rechtzeitig vereinbaren**

Überraschende Kontrollen geben den Mitarbeitern das Gefühl, sie sollten ertappt werden, und beeinträchtigen somit das Vertrauensverhältnis. Sie wirken auf Dauer verunsichernd, was die Fehlerhäufigkeit sogar steigern kann. Zuvor vereinbarte Kontrollen hingegen versachlichen und bieten Chancen zur Selbstkontrolle sowie selbstständigen Fehlerkorrektur. Verboten ist die Ankündigung eines konkreten Kontrolltermins (zum Beispiel bei der Kontrolle des Verhaltens gegenüber Kunden), sollte immerhin bekanntgegeben sein, dass überhaupt kontrolliert wird, es sich aber aus gutem Grund um sogenannte „verdeckte“ Kontrollen handelt.

### **Regel 4: Kontrolle begründen und erklären**

Bei der Ankündigung von Kontrollen sollten diese begründet und sollte das Kontrollverfahren offen gelegt und erklärt werden. Nur dann können die Mitarbeiter die Kontrollen als gerecht empfinden und sie akzeptieren. Dem Gefühl persönlicher Schikane wird dadurch vorgebeugt.

### **Regel 5: Nur Wichtiges kontrollieren**

Kontrolle darf keine Prinzipienreiterei des Vorgesetzten sein, sondern muss notwendig und angemessen sein. Wer sich selbstständig handelnde und risikobereite Mitarbeiter wünscht,

muss selbst bereit sein, vertretbare Risiken einzugehen und Mut zur Lücke beweisen. Undifferenzierte Kontrollen können dazu führen, dass Mitarbeiter unnötig viel Zeit für Minderwertiges aufwenden, nur um möglichst viele positive Ergebnisse vorweisen zu können. Das steht jedoch im Widerspruch zu einer rationellen, am Gesamterfolg orientierten Arbeitsweise.

### **Regel 6: Nicht nur nach Fehlern suchen**

Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck gewinnen, es ginge nur darum Fehler nachzuweisen. Vielmehr sollten auch einwandfreie Ergebnisse bestätigt und überdurchschnittliche ausdrücklich gewürdigt werden. Dadurch bieten sich wertvolle Chancen, den Mitarbeitern motivierende Erfolgserlebnisse zu verschaffen.

### **Regel 7: Konstruktive Fehlerkultur schaffen**

Es ist ein Klima zu erzeugen, in dem die Mitarbeiter nicht versuchen Fehler zu vertuschen, sondern sie freiwillig zu bekennen und zu helfen, die Folgen zu begrenzen. Sie müssen merken, dass man Fehler als zwar bedauerliche, aber natürliche menschliche Unzulänglichkeiten sieht und sie innerhalb vertretbarer Grenzen toleriert. Man Fehler nicht dramatisiert, sondern an ihren tatsächlichen Auswirkungen misst und sie auch als Chancen zum Erfahrungsgewinn sieht. Nicht die Schuldfrage im Vordergrund steht, sondern man sich auf die Ursachenermittlung und Fehlerkorrektur konzentriert.

---

**Kontrolle sollte nicht im Sinn der Fehlersuche, sondern der Erfolgsbestätigung betrieben werden.**

*Auszug aus:*

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