

Führung und Kontrolle

Mitarbeiter durch Kontrolle weiterentwickeln

Von Doris Stempfle

Vertrauen ist gut, Kontrolle besser. Aber führt Kontrolle nicht zu Misstrauen, schlechtem Betriebsklima, Demotivation? Andererseits: Oft geht es ohne Kontrolle und Sanktionen einfach nicht. – Jenseits aller Schwarzweißmalerei plädiert die Autorin für eine neue Kontrollkultur.



Alltag in dem Büro eines mittelständischen Softwareunternehmens: Abteilungsleiter Walter Kempa ist unzufrieden mit Monika Fürst. Die junge Kundenberaterin hält oft ihre Termine nicht ein, erfüllt vereinbarte Ziele nicht, vergrätzt Kunden. All dies zeigen die Kontrollbögen, die Kempa für jeden Mitarbeiter angelegt hat – der Abteilungsleiter will wissen, welche Fehler seine Mitarbeiter machen, schließlich soll nichts Schlimmeres passieren. Deshalb kontrolliert er seine Leute und hat angeordnet, vor Entscheidungen seine Einwilligung einzuholen.

Führungsverhalten: fünf – setzen!

Erbost stürmt Kempa zu seiner Angestellten, die sich gerade mit einem Kollegen unterhält: „Frau Fürst, warum klappt das bei Ihnen nicht? Die anderen schaffen es doch auch! Wie oft muss ich Ihnen noch erklären, dass Sie sich an den Gesprächsleitfaden halten sollen, den wir schon hundert Mal einstudiert haben. Ihre Eigensinnigkeit ist vollkommen unangebracht und führt zu nichts!“ – Seine unausgesprochenen Gedanken: „Jetzt habe ich end-

lich die Bestätigung, dass ich die Fürst richtig eingeschätzt habe, die taugt nichts. Die muss weg – oder ich muss noch mehr kontrollieren.“

Die Reaktion der Mitarbeiterin liegt auf der Hand: Ihr Selbstvertrauen schwindet, der Chef traut ihr ja nichts zu, stellt sie sogar vor dem Kollegen bloß. In Zukunft werden ihr noch mehr Fehler unterlaufen und noch mehr Kunden das Vertrauen entziehen. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung erscheint am düsteren Horizont: Durch jede Aktivität der Angestellten wird Kempa in seinem Vorurteil bestätigt.

Fehler als Wegweiser

„Da bekommen wir in den Seminaren immer gesagt, bei der Mitarbeiterführung müsse der Mensch im Mittelpunkt stehen – aber in Wirklichkeit stehen die Mitarbeiter nur im Wege!“ Walter Kempa hat ein Führungsproblem – das zum einen mit seiner individuellen Führungseignung zu tun hat, zum anderen mit der gesellschaftlichen Einstellung zur „Kontrolle“. Die meisten von uns sind unter dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sozialisiert worden – in der Kindheit, im

Elternhaus, in der Schule, in der Ausbildung, am Arbeitsplatz. Und so verbinden wir „Kontrolle“ mit negativen Assoziationen: Der kontrollierte Mensch soll bei Fehlern erlappt werden, darum darf man ihn „nicht aus den Augen lassen“ – Sprache ist oft verräterisch.

Was aber würde passieren, wenn Kempa „Kontrolle“ als ein Führungsinstrument definieren würde, das ihm hilft, Mitarbeiter bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen?

Die Ausgangssituation ist dieselbe: Die Kundenberaterin macht Fehler. Doch nun versteht der Abteilungsleiter Fehler als erreichte Ergebnisse auf dem Weg zum Ziel, aus denen man lernen kann. Kontrolle wird zur Möglichkeit, Mitarbeiter dabei zu „ertappen“, wenn sie etwas richtig machen. Kontrolle führt zu Lob und Anerkennung. Fürsts Chef interpretiert ihre Fehler nun als Konsequenz ihrer Bereitschaft, eigenständig zu arbeiten und sich nicht stoisch an den Gesprächsleitfaden zu halten. Trotzdem bleibt das Faktum, dass sie Kunden vergrault hat. Und darum fragt er sich: „Was hindert die Kundenberaterin daran, mit ihrer Methode Erfolg zu haben?“

Die Methode ist vielleicht gar nicht schlecht, ja, sie ist kreativ. Wie kann ich sie unterstützen, ihre Kundenansprache erfolgreich zu gestalten?“

Abteilungsleiter und Kundenberaterin überlegen gemeinsam, was geändert werden muss. Monika Fürst spürt: „Der Chef vertraut mir, er sieht trotz meiner Fehler Potenziale und hilft mir, sie zu entwickeln.“ Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sie in Zukunft Ziele erreicht und Kunden selbstbewusst entgegentritt und berät. Wiederum setzt sich eine sich selbst erfüllende Prophezeiung in Gang – aber dieses Mal handelt es sich um eine Positivspirale.

So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig

Kontrolle kann zu Sicherheit und zur Stabilisierung des Selbstwertgefühls eines Mitarbeiters führen, wenn die Führungskraft die positive Kraft der Kontrolle nutzt. Allerdings: Die Loslösung von der Fehlerorientierung bedeutet nicht, dass Kempa nun grundsätzlich die rosarote Wahrnehmungsbrille trägt. Denn es gibt durchaus Situationen, in denen er kontrollieren muss – **allein** auf Vertrauen zu setzen, ist der falsche Weg, denn Vertrauen kann missbraucht werden. Wer immer und voraussetzungslos vertraut, handelt an den Realitäten des (Führungs-) Alltages genauso vorbei wie derjenige, der das Misstrauen und die „Kontrollitis“ zum Nonplusultra der Führungsarbeit erhebt.

Ein Ausweg: Der Abteilungsleiter verabschiedet sich von der unseligen Eindimensionalität des „Entweder Kontrolle pur oder Vertrauen ohne Wenn und Aber“ und nimmt die Position eines „Sowohl-als auch“ ein: so viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig.

Beziehungen vertrauen, Inhalte kontrollieren

Den Königsweg, der zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen notwendiger Kontrolle und Vertrauensaufbau führt, gibt es nicht. Eine der Thesen im Buch „Vertrauen führt“ des Managementtrainers Reinhard K. Sprenger lautet: Vertrauen lasse sich primär herstellen durch die „vollzogene Entscheidung, Vertrauen zu schenken“. Eine Führungskraft müsse dem Mitarbeiter einen kräftigen Vertrauensvorschuss „zahlen“ – in der Hoffnung, dass Vertrauen verpflichtet und sich der Mitarbeiter aufgefordert sieht, diesen Vorschuss „zurück zu zahlen“ – möglichst mit Zinsen: mit Motivation und guten Arbeitsergebnissen.

Ein vielleicht zu idealistischer Ansatz. Eine Alternative besteht darin, zwischen Beziehungs- und Inhaltsebene zu unterscheiden:

- Die Führungskraft ist grundsätzlich bereit, auf der Beziehungsebene jenen Vertrauensvorschuss zu zahlen. Hier baut sie mit vertrauensbildenden Maßnahmen eine Vertrauenskultur auf. Denn Misstrauen auf der Beziehungsebene

wirkt wie Gift. Unter Vertrauensbedingungen hingegen blüht der Mensch auf: Ein Mitarbeiter, dem Handlungsspielräume eröffnet werden, entwickelt Interesse und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Er identifiziert sich eher mit seiner Aufgabe als derjenige Mitarbeiter, dem mit Misstrauen begegnet wird – siehe das Beispiel Monika Fürst.

- Auf der Inhaltsebene, auf der Zahlen, Daten, Fakten und Ergebnisse eine Rolle spielen, installiert die Führungskraft Ablauf- und Ergebniskontrollen, die nicht auf Misstrauen gründen, sondern auf der Überzeugung, dass Kontrollen positive Entwicklungsimpulse geben, sofern sie richtig eingesetzt werden.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Ehrlichkeit ist die Grundlage jeder Vertrauensbildung. Dies gilt auch und gerade für „schlechte Nachrichten“. In kritischen Situationen stellt die Führungskraft die Lage dar, klar, sachlich und ohne Beschönigungen dar. Wenn sie unangenehme Entscheidungen treffen muss, erläutert sie ohne Beschönigung die Hintergründe und Konsequenzen für die Mitarbeiter. Und sie informiert diese regelmäßig über die Entwicklungen in Unternehmen und Abteilung.

Weitere Aspekte der Vertrauensbildung sind:

- *Non-direktive Gesprächsführung:* In den meisten Mitarbeitergesprächen will eine Führungskraft einen konstruktiven Dialog aufbauen – dann sollte die Gesprächsführung „non-direktiv“ sein: Sie führt durch Fragen, wertschätzt die Äußerungen des Mitarbeiters und führt einen argumentativen Austausch herbei.
- *Herzlichkeit:* Die Führungskraft bringt zum Ausdruck, dass der Mitarbeiter nicht nur ein Angestellter ist, indem sie unaufdringliche Ausflüge in das Privatleben nicht scheut: „Wie geht's Ihrer kranken Tochter?“
- *Leistungen anerkennen:* Die Führungskraft nennt Fehler beim Namen – und belobt Leistungen. Dabei begründet sie ihr Lob.
- *Handlungsspielräume eröffnen:* Sie schränkt Eigeninitiative nicht durch zu enge Zielvorgaben ein, sondern lässt Luft für eigene Entscheidungen.

Die Folge der vertrauensbildenden Maßnahmen: Vertrauen wird nicht einfach nur nach dem Motto: „Liebe Frau Fürst, vertrauen Sie mir, ich weiß, was ich tue“ eingefordert. Diese

Forderung ist vielmehr durch die Verhaltensweisen der Führungskraft gerechtfertigt. Und *jetzt* darf Walter Kempa mit Recht erwarten, dass sich die Mitarbeiterin im Sinne der positiven Entwicklung des Unternehmens einsetzt.

Kontrollkultur etablieren

Bleibt der andere Aspekt, die Kontrolle, die zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter beiträgt. Möglich ist dies, wenn Kempa seine Kontrollen begründet: Es geht ihm nicht um die Kontrolle an sich, sondern um die *Ergebnisse* der Kontrolle, die die Grundlage für die Verbesserung von Arbeitsprozessen bilden.

Der Abteilungsleiter sollte dabei seine Bewertungsmaßstäbe offen legen. So haben seine Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Kontrollmaßnahmen einzuordnen. Dies geschieht durch den Einsatz von Checklisten, in denen die Abteilungsziele beschrieben sind. Mit Hilfe der Checklisten zeigt die Führungskraft, wenn Arbeitsprozesse nicht so durchgeführt werden, wie es festgelegt wurde. Sie benutzt dies aber nicht als Beweis für einen Fehler. Ziel ist, Arbeitsprozesse zu optimieren und dem Mitarbeiter

ein Feedback über geleistete Arbeit zu geben.

Und natürlich kann sie auf diese Weise auch das Gegenteil „beweisen“, nämlich dass hervorragende Arbeit geleistet wurde: Die Kontrolle wird zum Erfolgs- und Motivationserlebnis.

Mitarbeiterorientiert vorgehen

Zuweilen muss eine Führungskraft unterschiedlich auf das Verhalten ein und desselben Mitarbeiters reagieren: Wenn seine Stärken etwa im Kundengespräch liegen, kann sie ihm verantwortungsvolle Aufgaben in der Kundenbetreuung anvertrauen. In Bereichen hingegen, in denen er Schwächen und Defizite aufweist, ist ein Mehr an Kontrolle angesagt.

Zudem kommt es darauf an, um welchen Mitarbeiter es sich handelt. Der eine interpretiert die Kontrolle als Unterstützung, der andere reagiert sofort unwirsch und aufgebracht. Gerade deswegen ist es wichtig, auf der Inhalts- und Sachebene, nicht jedoch auf der Beziehungsebene zu kontrollieren – dort ist Vertrauen Trumpf.

Sieben Grundsätze einer neuen Kontrollkultur

1. Fehler sind erreichte Resultate auf dem Weg zum Ziel.
2. Streben Sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle an.
3. Motto: So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig.
4. Bauen Sie auf der Beziehungsebene Vertrauen auf.
5. Kontrollieren Sie vor allem auf der Inhalts- und Sachebene.
6. Verknüpfen Sie Ihre Kontrollmaßnahmen mit Vereinbarungen, die der Mitarbeiter nachvollziehen kann. Machen Sie Ihre Bemessungsmaßstäbe transparent.
7. Kommunizieren Sie, warum eine Kontrolle notwendig ist. So hilft Kontrolle, Mitarbeiter weiterzuentwickeln.