



# Über die Kontrollfunktion

## Führen durch Ausüben der Kontrollfunktion

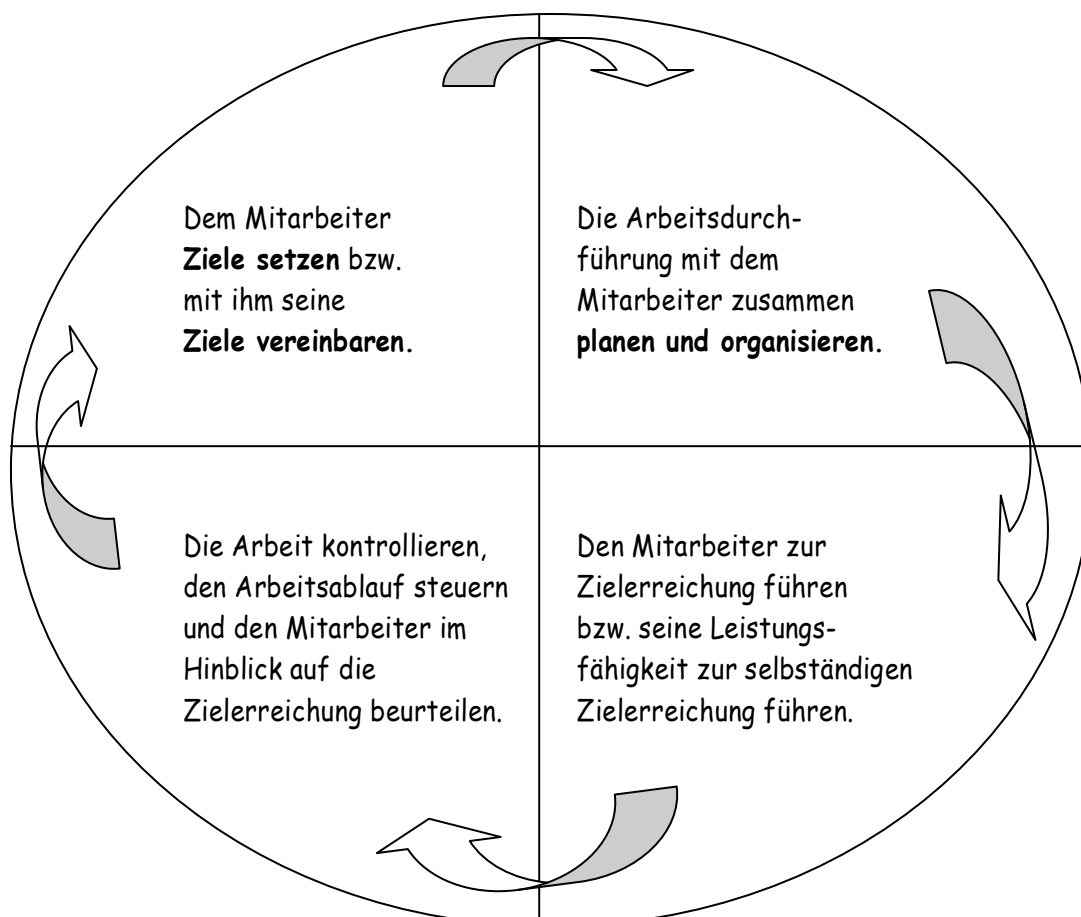
### Die Kontrolle im Management System

Neben Planung, Steuerung und Durchführung ist die Kontrolle die wichtigste Phase in Arbeitsabläufen. Die Kontrolle besteht in **Soll-Ist-Vergleichen** und hat das Ziel

- nicht tolerierbare Abweichungen festzustellen und
- die Bedingungen und Ursachen als Grundlage für geeignete Steuerungsmaßnahmen zu ermitteln.

In einem modernen betrieblichen Führungskonzept geht es nicht allein um Kontrolle als Revision und Prüfung bzw. Ausübung der Aufsichtspflicht, sondern um Steuerung und Überwachung des betrieblichen Geschehens.

Die Ausübung der Kontrollfunktion ist eine nicht delegierbare Hauptaufgabe des Vorgesetzten. Es geht dabei nicht nur um die Kontrolle von Stückzahlen bzw. Mengen, Kosten und Terminen hinsichtlich des Einhaltens von Sollwerten, sondern auch um Fragen der Menschenführung im Betrieb, um das Gewinnen von Daten für eine gerechte, sachbezogene Mitarbeiterbeurteilung, um das Einleiten geeigneter Maßnahmen zum Fördern und Entwickeln der Mitarbeiter.



## Psychologische Aspekte der Kontrollsituation

Kontrolle ist diejenige Aufgabe einer Vorgesetzten, bei der am stärksten das Über- und Unterordnungsverhältnis von Menschen im Betrieb zum Ausdruck kommt. Von den Menschen wird Kontrolle immer noch überwiegend als etwas Unangenehmes empfunden und löst bei allen Beteiligten meist zwiespältige Gefühle aus. Beim Mitarbeiter kann Kontrolle als Verletzung der persönlichen Freiheit, als Vorwurf des Mißtrauens, als Eingriff in den eigenen Verantwortungsbereich, als „Beitrag“ zur Verschlechterung des Betriebsklimas interpretiert werden. Die Vorbehalte des Vorgesetzten können durch mangelnde Kontrolltechnik, geringes Kontrollbewußtsein, Angst vor einer fachlichen Unsicherheit, Furcht vor Überlastung durch Kontrollaufgaben, Sorge vor dem Schwund der Beliebtheit bei den Mitarbeitern u.ä. begründet sein.

Aus der vergleichenden Verhaltensforschung ist bekannt, daß Tiere ihr „Revier“ verteidigen und jeden Angreifer bzw. Eindringling zu vertreiben suchen. Je größer die Siedlungsdichte, um so stärker werden die Abgrenzungen wie Zäune, Mauern u.ä. Menschen tendieren dazu, immer bestimmte Plätze, sogenannte „Stammplätze“, einzunehmen. Ist dieser Platz bereits besetzt, so fühlt sich fast jeder irgendwie verstimmt; manche Leute werden, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet, aggressiv gegen den, der - möglicherweise auch ganz unschuldig - den Platz vor ihnen einnahm. Jeder Mensch tendiert dazu, und das ist durch eine Reihe von Untersuchungsergebnissen der Verhaltensforschung belegt, einen bestimmten Bereich für sich haben zu wollen. Durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wird nun ein „Revier“ abgegrenzt und damit - beabsichtigt oder nicht - dieser Verhaltenstendenz entsprochen. Jeder Vorgesetzte, der nun kontrollierend in den Bereich des Mitarbeiters „einbricht“, sollte an diese instinkthaften Dispositionen seines Mitarbeiters denken, deshalb behutsam vorgehen, seinen Mitarbeiter nicht durch einen „Überraschungsangriff“ irritieren, d.h. Abwehrreaktionen provozieren.

Die Psychoanalyse hat den Begriff des psychischen Abwehrmechanismus beschrieben und eingeführt. Mit Abwehrmechanismen wird das bedroht fühlende Ich versuchen, sein Selbstbild, eine Vorstellung von sich selbst, mit dem es leben muß, zu verteidigen. Das Ich muß sich um den Fortbestand seiner Selbstachtung bemühen. Wird nun durch die Arbeitskontrolle des Vorgesetzten tatsächlich oder vermeintlich das Selbstbild angegriffen bzw. in Frage gestellt, dürften Abwehrmechanismen beim Mitarbeiter unvermeidlich sein. Der Vorgesetzte wird deshalb nicht die Person, sondern nur die Arbeit der Kritik aussetzen. Fühlt sich der Mitarbeiter durch die Kontrolle bedroht, ist die Grundlage für ein sachdienliches Gespräch meist nicht mehr vorhanden. Der Mitarbeiter wird dann primär nur an Verteidigung, an Abwehr denken. Gelingt es dem



---

Mitarbeiter in einer solchen Situation nicht, durch Abwehrmechanismen (z.B. Abwälzen der „Schuld“ auf einen anderen) sein Selbstbild (sein Ehrgefühl) unversehrt zu halten, bleibt er in einer gereizten oder depressiven Mißstimmung zurück.

Durch einen kooperativ orientierten Führungsstil und durch die Stärkung des Selbstvertrauens wird eine sachbezogene Einstellung zur Realität und somit auch zur Kontrolle als einen Teil der Realität begünstigt. Damit kann der von manchem Pessimisten ungerechtfertigterweise als vorprogrammiert geltende Konflikt zwischen kontrollierendem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter zumindest minimiert werden.

## **Kontrolle und Verantwortung**

Nur diejenigen Unternehmen werden auf Dauer am Markt überleben, die bestimmte Qualitätsstandards beachten, Termine und Mengen verlässlich zusagen und einhalten können. Kontrolle von der „Realität“ gefordert, ist eine verbindliche Zusage über bestimmte Eigenschaften des Produktes bzw. der Dienstleistung.

Neben der begründeten Forderung nach Kontrolle steht nun das moderne Führungskonzept der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter. Es stellt sich somit das Problem, die Kontrollfunktionen so auszuüben, daß der Mitarbeiter in eigener Verantwortung selbständig zu entscheiden und zu handeln vermag. Dem Vorgesetzten bleibt jedoch die Pflicht, sicherzustellen, daß der Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllt. Das ist seine (Führungs-)Verantwortung.

Trotzdem - oder vielleicht gerade deswegen - ist die Einbeziehung zur Eigenverantwortung, zur möglichst weitgehenden Selbstkontrolle notwendig und sinnvoll. Im Sinne einer echten Partnerschaft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern trägt die Kontrolle des Vorgesetzten zur Reduzierung des Risikos bei.



---

## Leitsätze zum Ausüben der Kontrollfunktion

- Die Kontrollfunktion des Vorgesetzten ist nicht delegierbar.
  
- Der Mitarbeiter muß verlässlich wissen, was der Vorgesetzte von ihm erwartet, nach welchen Kriterien der Vorgesetzte kontrolliert.
  
- Das Ausüben der Kontrolle erfordert strikte Sachlichkeit.
  
- Der Vorgesetzte soll eigenaktiv, kontinuierlich durch Stichprobenentnahmen und zufällig kontrollieren.
  
- Der Informationsgewinn hängt von der Fragetechnik ab.
  
- Der Vorgesetzte soll offen kontrollieren.
  
- Der Vorgesetzte soll taktvoll kontrollieren.
  
- Konstruktiven Gesprächsabschluß anstreben.



---

## Vorüberlegungen für das Durchführen von Kontrollen

1. **allgemeine Vorüberlegung**
  - Hat sich die bisherige Form und Art der Kontrolle als zweckmäßig erwiesen?
  - Gibt es einen Kontrollplan?  
Ist der Kontrollplan mit den anderen Terminplänen abgestimmt?
  - Existiert eine Zusammenstellung der zu kontrollierenden Aufgaben der Mitarbeiter?
  - Welche Orientierungsmöglichkeiten über die Aufgabenerledigung neben der Stichprobenkontrolle sind vorhanden?
  
2. **gezielte Vorüberlegungen**
  - Sind dem Mitarbeiter die Kontrollmaßstäbe, d.h. die Leistungsziele hinsichtlich Menge, Güte und Terminen bekannt?
  - Wo liegen die „kritischen“ Einzelaufgaben des Mitarbeiters in Hinblick auf die Gesamtaufgabe?
  - Welche besonderen Schwierigkeiten enthält die Arbeitsaufgabe?
  - Worin liegen erfahrungsgemäß die individuell bedingten Probleme des Mitarbeiters bei seiner derzeitigen Arbeitsaufgabe?
  - Welche „repräsentative“ Stichprobe des Leistungsverhaltens soll gezogen werden, damit der Schluß von der Stichprobe auf das gesamte Arbeitsverhalten statthaft ist?
  - Wann wurde der Mitarbeiter das letzte Mal mit welchem Ergebnis kontrolliert? Wurden Änderungen, Verbesserungen oder „Konsequenzen“ besprochen?
  - Sind besonders persönlichkeitspezifische Widerstände des Mitarbeiters gegen die Kontrolle zu erwarten?
  - Ist genügend Zeit zum Durchführen der Kontrolle vorhanden?



Kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen die Antworten an, die Sie für richtig halten. Stimmen Sie sich dann in Ihrer Gruppe ab und legen Sie eine Gruppenantwort fest.

**einzel**

**Gruppe**

- 1. Bei dem Führungsinstrument „Kontrolle“ geht es darum,**
  - nicht tolerierbare Abweichungen festzustellen
  - einen rotierenden Prozeß der Rückkoppelung zu sichern
  - Arbeitsergebnisse zu gewährleisten
  - den Mitarbeiter von Verantwortung zu entlasten
  
- 2. Die Aufgabe der Kontrolle von Arbeitsabläufen**
  - muß der direkte Vorgesetzte übernehmen
  - entfällt, wenn regelmäßige Arbeitsbesprechungen stattfinden
  - verlangt ein hohes Maß an Führungspsychologie
  - bezieht sich nur auf das Einhalten von Sollwerten
  
- 3. Führungskräfte scheuen oft die „Kontrolle“, weil sie**
  - um ihre Beliebtheit fürchten
  - eine Überlastung durch Kontrollaufgaben haben
  - ein geringes Kontrollbewußtsein haben
  - Angst vor einer fachlichen Unsicherheit haben
  
- 4. Jeder kontrollierte Mitarbeiter geht in „Abwehrposition“, wenn**
  - er völlig überrascht wird
  - sein Selbstbild mit dem Ergebnis der Kontrolle nicht übereinstimmt
  - seine Person und nicht seine Arbeit der Kontrolle ausgesetzt sind
  - er bis zum Ende seiner Aufgabe nicht kontrolliert wird

einzel

Gruppe

**5. Welche Kontrollart entspricht einem modernen, kooperativen Führungsstil?**

- |                          |                                    |                          |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | totale, tägliche Kontrolle         | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Selbstkontrolle der Mitarbeiter    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Ergebniskontrolle                  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Berichts- und Stichprobenkontrolle | <input type="checkbox"/> |

**6. Wie wird eine Kontrolle der Mitarbeiter durchgeführt?**

- |                          |   |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | zufällig und kontinuierlich                           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | auf das Wesentliche beschränkt                        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Kontrolltermine und Themen müssen vorher bekannt sein | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Kontrollmaßstäbe sind den Mitarbeitern bekannt        | <input type="checkbox"/> |

**7. Für einen hohen Informationsgewinn setzt man folgende Fragetechniken ein:**

- |                          |   |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Was sind die kritischen Einzelaufgaben des Mitarbeiters?        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Sind ihm die Kontrollmaßstäbe bekannt?                          | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Ist genügend Zeit für die Kontrolle?                            | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Sind besondere persönlichkeitsbedingte Widerstände zu erwarten? | <input type="checkbox"/> |





---

## Aufgaben zum Ausüben von Kontrollen

Kontrollen und Rückmeldungen sind ein äußerst sensibles Führungsinstrument. Falsch durchgeführt, beeinträchtigen sie nicht nur die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, sondern wirken sich auch negativ auf die Leistung der Mitarbeiter aus.

Wie setzen Vorgesetzte Kontrollen und Rückmeldungen richtig ein?

Wir schildern Ihnen verschiedene Situationen, in denen sich Vorgesetzte angemessen und unangemessen verhalten.

Beschreiben Sie jeweils, was Ihnen am Verhalten der Vorgesetzten günstig oder ungünstig erscheint.

1. Der Marktleiter zu einer Kassiererin:  
„Frau Meier, Ihre Kassenleistung ist gut. Sie schaffen es, daß sich nie lange Kundenschlangen bilden. Ihre Kassenabrechnung sind durchweg fehlerfrei. Manchmal vergessen Sie aber, sich bei Kunden für den Einkauf zu bedanken und sie zu verabschieden.“

**Was ist günstig am Verhalten des Vorgesetzten?**

- 
2. Ein Mitarbeiter ist u.a. für die Bestellung von Waren zuständig. Die Marktleiterin hat mit ihm abgesprochen, daß er die Bestellungen überprüft und anschließend weiterleitet. Mehrmals bereits hat der Mitarbeiter festgestellt, daß andere Mengen angeliefert wurden, als er bestellt hat. Die Marktleiterin hat ihn nicht darüber informiert.

Eine andere Marktleiterin beobachtet seit einiger Zeit, daß Verkäuferin Grube bei der Bestückung der Käsetheke nicht das vorgeschriebene Plazierungsschema einhält. Außerdem stellt sie zum wiederholten Male fest, daß die Sauberkeit der Theke zu wünschen übrig läßt. Jetzt ist das Maß voll. Sie bestellt Frau Grube ins Büro und macht ihr massive Vorwürfe.

**Was ist günstig am Verhalten der einen und was ist ungünstig am Verhalten der anderen Vorgesetzten?**

3. Ein Marktleiter kritisiert einen Verkaufsmitarbeiter ohne erkennbaren Grund.

Ein anderer Marktleiter zu einem neuen Mitarbeiter:  
„Sie sind ja wohl von allen guten Geistern verlassen, einen solchen Aufbau hinzustellen. Ich glaube, mit Ihnen werden wir noch viel Spaß haben. So schwer kann das doch gar nicht sein. Abteilungsleiter Müller kann das doch auch.“

**Was ist günstig am Verhalten des einen und was ist ungünstig am Verhalten des anderen Vorgesetzten?**

- 
4. Eine Marktleiterin muß eine Mitarbeiterin kritisieren. Sie wählt einen Augenblick, in dem sie mit der Mitarbeiterin alleine ist und nicht gestört werden kann.

Eine andere Marktleiterin will einem Mitarbeiter eine Anerkennung aussprechen. Um seine Leistung besonders herauszuheben und die anderen Mitarbeiter zu ähnlichen Leistungen anzuspornen, macht sie dies während einer Besprechung, an der alle Mitarbeiter teilnehmen.

**Was ist günstig am Verhalten der ersten  
und was ungünstig am Verhalten der zweiten Vorgesetzten?**

5. Ein Vorgesetzter zu einer Mitarbeiterin:  
„So, nun wissen Sie, was ich künftig von Ihnen erwarte. Diese Fehler dürfen nicht mehr vorkommen.“  
Die Mitarbeiterin will noch etwas entgegen, wird aber vom Vorgesetzten daran gehindert.

**Was ist günstig am Verhalten des Vorgesetzten?**

6. Eine Marktleiterin zu einer Verkäuferin:  
„So, ich habe Ihnen nun gesagt, wie es nicht geht. Sie sind für die Abteilung zuständig. Sehen Sie zu, wie Sie das in den Griff bekommen.“

Eine andere Marktleiterin hat einem Mitarbeiter für die Organisation einer besonderen Verkaufsaktion eine Anerkennung ausgesprochen. Im Verlaufe des Gesprächs erkundigt sie sich auch, inwieweit er eine Wiederholung dieser Verkaufsaktion und Verkaufsaktionen für andere Artikel als sinnvoll ansieht.

**Was ist ungünstig am Verhalten der ersten  
und was günstig am Verhalten der zweiten Vorgesetzten?**

7. Ein Vorgesetzter gibt einer Verkäuferin eine Rückmeldung über ihr Verhalten gegenüber Kunden:  
„Gerade haben Sie zwei Kundinnen nicht den Gruß erwidert, als diese den Laden betraten. Heute morgen fragte eine Kundin, wo Orangensaft steht, Sie wiesen nur mit dem Finger in die Richtung. Ich denke, wir alle sollten eintretende Kunden zuerst begrüßen. Wenn Kunden nach einem Artikel fragen, sollten wir den Kunden auch zu dem Regal oder der Gondel führen, wo der Artikel platziert ist.“

Ein anderer Vorgesetzter äußert gegenüber einer Verkäuferin:  
„Sie sind immer sehr unfreundlich gegenüber Kunden. Das geht nicht so weiter. Verhalten Sie sich künftig anders.“

**Was ist günstig am Verhalten des ersten  
und was ist ungünstig am Verhalten des zweiten Vorgesetzten?**