

Transparenz und Kontrolle werden von erfolgreichen Führungskräften gelebt und geliebt. Je mehr Kontrolle als Hilfestellung zum Erreichen der Ziele verstanden wird, desto mehr schätzen es die Mitarbeiter, kontrolliert zu werden. Wird Kontrolle als „Dominanzwerkzeug“ missbraucht, reagieren Mitarbeiter ebenfalls darauf. Sie versuchen, sie zu umgehen.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ soll Wladimir Iljitsch Uljanow einmal gesagt haben. Vielleicht kennen Sie ihn unter seinem Kampfnamen besser: Lenin. Dabei ist dieses Zitat nicht einmal offiziell bestätigt, da es in seinen Werken so nicht auftaucht. Belegbar ist jedoch, dass er das russische Sprichwort „Vertraue, aber prüfe nach“ oft verwendet hat.

„Vertraue, aber prüfe nach“, das hört sich doch schon ganz anders an und trifft den Kern entwickelnden Kontrollierens schon genauer. Es unterstreicht, wie wichtig Vertrauen im Kontrollprozess ist. Kontrolle ist an sich nichts Negatives! Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Das Werkzeug „Messer“ kann töten oder ein lebensbedrohliches Geschwür entfernen. Es kommt nicht auf das Messer an, sondern auf die Motive dessen, der es benutzt. Genauso ist es mit dem Werkzeug Kontrolle. Der Einsatz des Werkzeugs sagt mehr über den Anwender aus als über das Werkzeug. Wer seine Kontrollbefugnis dafür einsetzt, andere klein zu halten und seine Überlegenheit zu demonstrieren, dem geht es um Macht und nicht um Entwicklung. Das ist sehr traurig und kommt leider viel zu oft vor. Dennoch ist Kontrolle eine der fünf wichtigen Grundaufgaben wirkungsvoller Führung. Nur, indem Führungskräfte Kontrolle praktisch ausüben, machen sie sie zum Werkzeug. Hoffentlich mit einer förderlichen Wirkung.

Was halten Sie von folgendem Ansatz: Wenn Kontrolle eine „Hilfe zur Zielerreichung“ sein soll, dann könnte sie auch als eine Art „Lernhilfe“ gesehen werden. Kontrolle wäre dann eine Art lernfördernde Maßnahme. Mit dem Ziel: ergebnisorientierte Selbststeuerung! Durch sie können Mitarbeiter dann ihren Nutzen und Mehrwert für eine Organisation erhöhen. Wenn wir diesen Gedanken so weiter verfolgen, müssen wir uns beim Kontrollieren mit effektiven Formen des Lernens beschäftigen. Lerntheorien gibt es viele. Wer ergebnisorientiert lebt und die Praxis liebt, der hat kein Interesse an schönen Theorien, die in der Realität nicht funktionieren. Jene „Pragmatiker“ kommen mit folgenden vier Formen effektiven Lernens aus:

1. Lernen durch Nachahmen: Dies ist oft erfolgreich, aber auch mit Gefahren verbunden. Sie imitieren ein Vorbild und machen genau das nach, was das Vorbild macht, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Sie vertrauen fast blind. Im Laufe der Zeit übernehmen Sie das, was zu Ihnen passt und verwerfen das, was nicht zu Ihnen passt. Lernen durch einen Mentor, den Sie kopieren, ist die intensivste und schnellste Art zu lernen. Natürlich kann das auch ins Auge gehen, wenn Sie nicht den passenden Mentor für sich ausgesucht haben. Die Lernmethode wird auch versagen, wenn Sie mit Situationen konfrontiert werden, die der Mentor selbst nicht beherrscht. Deshalb benutzen kluge Köpfe auch andere Lernarten.

2. Das persönliche Lernen: Hier findet jeder selbst heraus, was für ihn am besten funktioniert. Denn für jedes Gehirn gibt es einen anderen besten Weg. Lernen Sie besser durch Lesen oder durch Zuhören? Mit oder ohne schriftliche Notizen? Lieber selbst ein Buch durchdringen und schriftlich zusammenfassen oder eine Zusammenfassung des Buches besorgen? Ein Buch lesen und parallel im Auto das Hörbuch mithören? Ein Seminar zum Thema besuchen? Die Wege sind so vielfältig wie das Leben. Sie müssen den für Sie besten Weg herausfinden, indem Sie die Möglichkeiten ausprobieren. Da gibt es keine Abkürzung.

Vielleicht interessiert Sie meine Lernstrategie: Am Anfang steht die Recherche zu einem Thema, das mir aus verschiedenen Gründen immer wieder in den Kopf kommt. Das ist für mich ein Zeichen: Hier geht es lang. Diese lernende Recherche kann über Vorträge, Bücher, Seminare, Gespräche, Nachrichten oder das Internet passieren. Die Essenzen werden schriftlich zusammengefasst. Im nächsten Schritt wird dann der Kern des Ganzen herausgeschält. Jetzt geht es ans Ausprobieren. Wie gut meine Recherche war, spiegelt sich schließlich in den Ergebnissen. Und zwar nur in den Ergebnissen. Anwendung und Ergebnisse werden nun noch einmal auf das Wesentliche reduziert und erneut schriftlich fixiert. Jetzt erst darf ich als Referent darüber sprechen. Für jeden Schritt bedarf es bei mir einer erneuten Anstrengung. Diese wird am Ende mit einer erkenntnisreicheren, tieferen Sichtweise belohnt.

3. Lernen über direktes Feedback: Hier probieren Sie entweder herum – nach der Methode Versuch und Irrtum, oder Sie gehen planmäßig vor. Auf jeden Fall aber tun Sie etwas und erleben sofort die Wirkung. Ein Beispiel: Sie zielen und werfen einen Ball auf einen Basketballkorb und sehen, ob sie treffen oder nicht. Sind Sie klug und fleißig, verstehen Sie, wie man durch Versuch und Irrtum besser wird und setzen das um. Natürlich kann hier ein kompetenter Trainer helfen, Ihre Wurftechnik zu verbessern. Der Punkt ist jedoch der: Sie erhalten sofort ein Feedback auf Ihre Handlung und wissen ohne Zutun von außen, dass Sie an Ihrem Wurfproblem feilen müssen. Das direkte Feedback ist zwar erstrebenswert, kommt aber bei wirklich entscheidenden Lernlektionen im Leben nicht oft vor. Dort liegt zwischen Ursache und Wirkung meist so viel Zeit, dass Sie die Verbindung häufig nicht eindeutig herstellen können.

4. Lernen über indirektes Feedback: Dieser Fall tritt am Häufigsten auf – auch im Unternehmen. Hier gibt es zwei Formen. Sie vollziehen eine zielgerichtete Handlung, erhalten aber das Feedback zeitversetzt und/oder indirekt.

In unserem Beispiel werfen Sie wieder einen Ball auf einen Basketballkorb, stehen dabei aber mit dem Rücken zum Korb und können die Position des Korbs nur schätzen. Das Ergebnis Ihres Wurfes erfahren sie erst später durch den Trainer, der sie beobachtet und kontrolliert. Ohne die Hilfe eines Mittelsmannes werden Sie nie erfahren, ob ihr Versuch von Erfolg gekrönt war. Schnell wird klar: Das Thema Vertrauensperson wird in dieser Feedback-schleife sofort wichtiger. Ist es wirklich so gewesen, obwohl ich es selbst nicht direkt gesehen habe?

In einem zweiten Fall führen Sie viele Handlungen nahezu gleichzeitig aus, deren Wirkungen erst später eintreten. Im Arbeitsalltag kommt das oft vor. In unserem Basketballbeispiel stehen Sie mit dem Rücken zum Korb, vor Ihnen liegen fünf Basketbälle. Ihr Ziel ist nun, die fünf Bälle in einem möglichst hohen Bogen so schnell wie möglich auf den Korb zu werfen, ohne sich umzudrehen. Erst nach dem letzten Ball dürfen Sie sich umwenden. Gleichzeitig haben noch weitere Personen ihre Bälle in der Gegend herumgeworfen. Ein Ball liegt auf dem Boden, einer rollt vor sich hin, der dritte tippt noch auf und ab und zwei tanzen auf dem Ring. Sie sehen: Einer geht hinein, der andere springt heraus. Bei den ersten drei Bällen wissen Sie gar nicht, ob Sie den Korb getroffen haben. Bei den letzten beiden Bällen wissen Sie nicht, ob es der vierte oder der fünfte Ball war, der ins Ziel gegangen ist. Vielleicht haben sie ja dem vierten eine viel höhere Flugkurve mitgegeben als dem letzten? Welches sind eigentlich Ihre Bälle?

In diesem zweiten Fall müssen Sie dem Trainer, der Sie kontrolliert, nicht nur menschlich vertrauen. Es kommt nicht nur darauf an, ob er Ihnen die Wahrheit sagt. Sie müssen sich auch auf dessen Kompetenz, seine Motive und Adleraugen verlassen können. Ohne beides würde er die Bälle verwechseln. Nur wenn dieses Vertrauen da ist, sind Sie bereit, die Kontrolle durch genau diesen Trainer zu akzeptieren. Nur, wenn Sie dessen Kompetenz anerkennen, werden Sie Tipps zur Verbesserung Ihrer Wurftechnik annehmen.

Sollten Sie irgendwann das Gefühl haben, auf den Arm genommen oder zu Unrecht kritisiert zu werden, trauen Sie diesem Trainer nicht mehr über den Weg. Sie werden seine guten Ratschläge in den Wind schlagen und sich verweigern. Auch wenn Sie sich noch kontrolliert fühlen, obwohl Ihnen bestimmte Würfe schon sicher gelingen, werden Sie das als Gängelei empfinden. Wieder nehmen Sie den Trainer nicht mehr für voll, schalten Ihre Ohren auf Durchzug und nehmen keine Trainingstipps mehr an. Leider kommt das in Organisationen zu häufig vor.

Die Wichtigkeit von Vertrauen und Kontrolle in Unternehmen

An diesem Basketballbeispiel sehen Sie aus der Sicht des Mitarbeiters, welche Qualitäten eine Führungskraft haben muss, damit Vertrauen in dem Kontrollprozess vorhanden ist. Sie müssen sich auf ihre höhere Sachkompetenz, ihren besseren Überblick und ihre Fairness verlassen können. Wenn Sie einen solchen Trainer gefunden haben, haben Sie Ihren Mentor gefunden. Und wenn Sie nach vielen Übungsversuchen praktisch besser werfen als er, kann er immer noch den großen Rahmen bestimmen und Ihnen eine wertvolle Leitfigur sein. Jeder braucht jemanden, an dem er sich orientieren kann. Wie das hervorragend funktioniert, sehen wir beim Basketball sehr schön in der NBA. Der Erfolg von Dirk Nowitzki geht Hand in Hand mit seinem Heimtrainer und Mentor Holger Geschwindner.

Sie sehen nun, was Lernwege mit Kontrolle zu tun haben. Ganz einfach: Kontrolle bietet die Möglichkeit, Feedback auf eine zielgerichtete Handlung zu erhalten. Und das möglichst direkt, aber wenn es nicht anders geht, eben auch indirekt. Auf jeden Fall aber möglichst zeitnah zur Handlung. Das muss das Ziel der Kontrollinstanz, aber auch Ihr Wunsch sein, wenn Sie ein gemeinsames Interesse an Ihren Entwicklungsmöglichkeiten teilen.

Der Kontrollprozess im Unternehmen erfolgt objektiv durch Kennzahlen und subjektiv durch die Einschätzung einer Handlung durch Autoritätspersonen. Und ja, diese Autoritätspersonen missbrauchen manchmal ihre Macht. Deswegen sollten Personen erst dann Kontrolle ausüben dürfen, wenn sie selbst schon bewiesen haben, dass sie wissen, wie es geht. Wohl gemerkt: Sie sollten es praktisch können, nicht nur theoretisch kennen. Es geht hierbei weniger um eine Fehlertoleranzkultur als um eine Kultur des permanenten Lernens. Die „Lernende Organisation“ ist ja gerade in aller Munde. Eine lernende Organisation funktioniert nur dann, wenn sich die Führung dementsprechend ausrichtet. Die Art und Weise, mit welcher Motivation Kontrolle eingesetzt wird, hat hier die entscheidende Bedeutung.

Fazit: Vertrauen ist gut, Kontrolle auch. Denn akzeptierte Kontrolle ist eine vertrauensbildende, leistungsfördernde Maßnahme! Vertrauen, Kritik und Kontrolle gehören zu einer stimmigen Feedbackkultur. So lernen Menschen, das Beste aus sich herauszuholen.

Wer auf der Suche nach dem passenden Maß an Kontrolle ist, dem sei das Intensiv-Seminar „Leading Simple – Führen kann so einfach sein“ ans Herz gelegt. Der nächste Termin ist vom 1. (abends) bis 3. September 2011 in Donaueschingen.

<http://www.grundl-akademie.de/seminare/termine.html>

Ich freue mich auf Sie!

Ihr Boris Grundl