

## Konstruktive Kontrolle

Jede Aufgabe, jede Zielvereinbarung, mit der Sie einen Mitarbeiter beauftragen - und die Sie nicht in die Eigenverantwortung des Mitarbeiters übertragen - müssen Sie kontrollieren.

**Ziel der Kontrolle ist es, den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, seine zukünftigen Arbeiten besser zu erledigen (Feed Forward).**

Der Mitarbeiter hat einen Anspruch auf eine Kontrolle, die seine generelle Zielerreichung unterstützt.

Alle Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse sind mit dem Mitarbeiter zu besprechen.

Bei einem negativen Ergebnis der Kontrolle oder Zwischenkontrolle geht es nicht darum, Schuldzuweisungen zu machen oder Ursachenanalyse zu betreiben, sondern eine optimale Lösung für das weitere Vorgehen zu finden. **Der Vorschlag für diese Lösung muss immer vom Mitarbeiter kommen**, sonst öffnen Sie der Rückdelegation Tür und Tor. („Wenn ich nicht weiterweiss, hilft der Chef mir schon.“)

Wenn der Mitarbeiter keine Lösung kennt, bekommt er eine Überlegenszeit, um eine Lösung zu finden. (Hilfe zur Selbsthilfe ist zulässig.) So verhindern Sie den nächsten Misserfolg, ohne das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zu reduzieren.

Bei positivem Ergebnis der Kontrolle sprechen Sie die Anerkennung in Form einer Erfolgsanalyse aus, d.h. den Anteil des Mitarbeiters am Ergebnis arbeiten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter heraus.

Dadurch lernen Sie und der Mitarbeiter sein Stärkenprofil kennen und der Mitarbeiter lernt eigenverantwortlich, d.h. ohne Ihre Unterstützung in Ihrem Sinne tätig zu werden; darüber hinaus steigern Sie sein Selbstwertgefühl.

Wenn Sie bei Ihrer Kontrolle nur auf das Ergebnis achten, können Sie nicht sicher sein, dass die nächsten Ergebnisse wieder geeignet sind. Deshalb ist es wichtig, die Vorgehensweise Ihres Mitarbeiters, d.h. seine Prozesse zu verbessern. Nur dann können Sie sicher sein, dass die weiteren Ergebnisse brauchbar sind.

Wenn Sie dem Mitarbeiter definierte Freiräume zubilligen, kann dieser selbst seine Vorgehensweise variieren und so seine Prozesse verbessern. Er fühlt sich weniger gegängelt und seine Kreativität bleibt erhalten.

## Kontrolle ist die konstruktive Unterstützung bei der Zielerreichung.

Erstes Ziel der Kontrolle ist die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu verbessern.

Zweites Ziel der Kontrolle ist es, die Prozesse des Mitarbeiters zu verbessern.

### Gestaltung der Kontrolle

- Statt Helfen: Hilfe zur Selbsthilfe
- Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter Freiräume
- Passen Sie die Zwischenkontrollen an die Erfahrung der Mitarbeiter und die Schwierigkeit der Aufgabe an.
- Ziel: **Der Mitarbeiter arbeitet eigenverantwortlich und kommt von sich aus zur Kontrolle**



### Animieren, nicht kontrollieren

© Cartoon  
Erik Liebermann

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber