

# KONTROLLE

## GRUNDÜBERLEGUNGEN

Von *Wladimir Iljitsch Lenin* (1870-1924) stammt das nachweisliche Zitat „*Vertraue, aber prüfe nach*“, das zur Redewendung „*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*“ führte, in dieser Formulierung allerdings bei *Lenin* nicht nachweisbar ist. Die Aussagen beider Varianten sind gleich, wenn man nur den Text heranzieht. Im Kontext mit dem theoretischen, politischen und revolutionären Wirken von *Lenin* einerseits und dem was andererseits unter dem *Führungselement Kontrolle* innerhalb einer zeitgemäßen *Führung* und *Motivation* in unserem heutigen Umfeld deklariert wird, führt die Aussage von *Lenin* zur „Kontrolle“ im Vergleich zu unseren Vorstellungen zum Begriff „Kontrolle“ zu einem naheliegenden Widerspruch. Die jeweilige kontextuelle Betrachtung macht die Widersprüchlichkeit aus. Ohne die differenzierende Sicht wäre festzustellen, dass das Zitat „*Vertraue, aber prüfe nach*“ bei *Lenin* und der heutigen Vorstellungen des Führungselementes „Kontrolle“ *vordergründig* besehen keinen Widerspruch begründen würde. „Kontrolle“ als Führungselement ist unbestritten. Im politischen oder einem zeitgemäßen Kontext der Führungsarbeit zeigt sich jedoch etwas anderes. *Führungselemente* gewinnen die Konkretisierung ihrer Substanz beispielsweise durch die *Orientierung an jeweiligen akzeptierten und real angestrebten Paradigmen*. Ebenso erfährt das Zitat von *Lenin* seine Konkretisierung durch seine verfolgten politischen Intentionen. *Wie auch immer, Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle, sondern erhält ihren jeweiligen Inhalt durch relevante Absichten und Kontexte*. Das ist natürlich nicht neu, aber als Hinweis zu verstehen, wie trügerisch Sprache sein kann, wenn sie nicht aufmerksam und sorgfältig verwendet und hinterfragt wird. Im Management, der Führung, der Motivation usw. - vor allem bei Verwendung von oberflächlichem Technokraten-Kauderwelsch - liegen gerade darin oft die Probleme und Gründe für entstehende Missverständnisse.

Damit ist man auch bei dem Führungselement *Kontrolle* bei der schon an anderer Stelle dargelegten Problematik und Schwäche von Modellen und Schemata, deren oft angestrebte Aufgabe u.a. darin liegt, hohe Komplexität durch Reduktionvorgänge vermeintlich zu vereinfachen. Die vereinfachtere Handhabungen der Komplexität gelingt nur um den Preis der Reduktion der Realität der tatsächlichen Komplexität und mit der erheblichen Gefahr, problemgerechte Lösungen zu verfehlen, da teilweise die realen Verhältnisse negiert werden. Das Wort "Kontrolle" allein stellt bereits eine ausgeprägte Realitätsverkürzung dar, solange es nicht in den jeweiligen Zusammenhängen interpretiert und ergänzt wird. Die Bezugnahme auf *Paradigmen* kann dabei eine große Hilfe sein, weil sie *einmal* kommunikativ sehr gut einen Gesamtzusammenhang von Werten und Orientierungen vermitteln kann und *zweitens* dem Kommunikationspartner darüber hinaus eine Information vermitteln wird, wes Geistes Kind das Gegenüber ist bzw. was wirklich gemeint wird. Bei Letzterem muss allerdings leider oft über einen aussagekräftigen und vor allem treffenden Eindruck und somit eine wichtige Information, meist länger gerätselt oder nachgefragt werden.

Das Führungselement „Kontrolle“ führt zu dem zum alten Themenkreis der „Werte“, der mit der steigenden „Macht der Unmoral“ (s. a. *Lay, R.:* 1993; s. a. *Hemel, U.:* 2005, S. 17-29) und den Ursachen und Konsequenzen der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* wieder hochaktuell wurde. Die Insolvenz von *Lehman Brothers Inc.*, New York - gefolgt von einer weltweiten Insolvenzen-Kette und der schwersten Krise seit der *2. Weltwirtschaftskrise 1928-1932* - wurde ein vorläufiger(!) Endpunkt der Herrschaft der unterschiedlichen *Schulen des Neoliberalismus* in Europa eingeleitet, durch die auch tra-

gende Vorstellungen der in den Kernländern Europas vorherrschenden *Sozialen Marktwirtschaft* bzw. *Ökosozialen Marktwirtschaft* in Frage gestellt wurden. *Das geschah vor allem durch die Propagierung und Umsetzung neoliberaler Vorstellungen der neoliberal-politischen Grundkonzepte*: Maximierung statt Optimierung der individuellen Freiheit als zentrales Postulat und Grundannahme neoliberaler Ideen und Politik. - Rückführung der Staatsquote, Privatisierung ehemals staatlicher Aufgaben. - Generelle Deregulierung des Staates und besonders des Kapitalverkehrs. - Schaffung eines Nachtwächterstaates. - *Entwicklungsmodelle* mit dem Ziel der Rückführung von Staatsinterventionen im Rahmen der Wirtschaftspolitik. - *Ideologie* der Stärkung der Freiheitsverhältnisse des Individuums gegenüber Kollektiven, insbesondere verbunden mit Einschränkung der sozialen Leistungen des Staates. - Vertretung extrem verkürzter wirtschaftswissenschaftlicher Paradigmen der Klassischen Theorie der Wirtschaftswissenschaften, die verfälscht wurden und Grundaussagen von *Adam Smith* (1723-1790) in ihr Gegenteil verkehrten.

Nach den katastrophalen Erfahrungen mit der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* haben die konzeptionellen Vorstellungen zur Wirtschaftsordnung und den Paradigmen der *Ökosozialen Marktwirtschaft* nicht überraschend in den deutschsprachigen Ländern und den meisten EU-Ländern wieder ihren geschätzten Platz. Die Bewältigung der Krise orientiert sich teilweise an diesem Erfolgsmodell des Wiederaufbaues, des Wohlstandes und des sozialen Ausgleiches nach dem 2. Weltkrieg, aber auch seiner zentrale Rolle und Vorbildfunktion beim Aufbau der EU, dem die Gründungsväter aus tiefster Überzeugung und mit den erlittenen Erfahrungen des 20. Jahrhunderts folgten. Diese Werte und Inhalte leiteten auch durch Jahrzehnte die Weiterentwicklung der EU, die daher auch stets präsent waren. Rückblickend ist es zweifellos der schwerste und tragischste Unfall, den die EU seit ihrer Gründung erfahren musste und das *Skandalon konnte nicht größer und folgenschwerer sein*, nämlich dass die *in Europa verantwortlichen Akteure verschiedenster Provenienz die Gefahren der neoliberalen Ideen, deren Vertreter und Mitläufer völlig verkannten und die europäische Idee der Sozialen Marktwirtschaft und der weiterentwickelten Ökosozialen Marktwirtschaft kaum verteidigten*. Das verhängnisvolle Faktum ist bis in die Gegenwart und sicher auch danach unbegreiflich. Es ist sicher kein Zufall, dass bislang das haarsträubende Fehlverhalten und seine tieferen Ursachen nicht thematisiert wurden. Die Folgen der von den USA ausgehenden Krise hätten vermutlich auch Europa erreicht, aber vielleicht nicht mit der unsäglichen Wucht und Europa wäre sehr viel erspart geblieben.

Die neoliberalen Paradigmen erweisen sich als ein bis auf die Knochen abgemagertes "Konzept" des angestrebten neoliberalen Staates, das mit dem Reichtum, der Breite und dem Tiefgang der *nationalökonomischen Klassik* wenig zu tun hat. Ihren "Nachtwächterstaat" pflegten die Neoliberalen de facto paradigmnenkonform und unverfroren auszurauben, wie der Verlauf der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* und seine Vorgeschichte drastisch zeigten, quasi nach dem Motto: Der Staat darf nichts tun und wir Neoliberalen tun mit dem Staat was uns gefällt und nützt. *Gesellschaft, Staat und Wirtschaft gerieten tatsächlich und im schrecklichsten Sinne außer Kontrolle*.

Wie extrem schwierig es ist, den dadurch an den Rand des Abgrunds gefahrenen Karren der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und des Sozialen auf „richtige Wege“ zurück zu bringen, können nun seit Jahren daran interessierte Bürger täglich den Medien entnehmen und es geht ihnen auch nicht anders als den politisch verantwortlichen Entscheidungsträgern, sie müssen die bittere Erkenntnis akzeptieren, dass die weitere Entwicklung aus aktueller Sicht (Anfang 2015) ungewiss und damit immer noch hochriskant ist, wenn gleich die Bemühungen zur Bewältigung der Krise in den USA und

der EU etwa ab 2006 an Konsequenz und Professionalität gewonnen haben. Dennoch, alle bislang zur Stimmungspflege beschworenen „Positiv-Informationen“ können nicht über die latenten Unsicherheiten und Gefahren hinwegtäuschen, einmal bedingt durch die politischen Krisenherde in der Ukraine und im Nahen Osten, zum zweiten durch weltweite konjunkturelle Schwankungen und Einbrüche. Weitaus schlimmer, viel trauriger und oft ohne Perspektiven erleben die Bürger und unsere Nachbarn außerhalb des vergleichsweise gutgestellten deutschsprachigen Raumes ihre triste Lage und fragwürdige Zukunft und müssen darunter schwer leiden.

Nicht genug damit: Die Mitverursacher und Profiteure der nun 8-jährigen Finanz- und Wirtschaftskrise - wesentlich ausgelöst durch die Apologeten des Neoliberalismus - erleben die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* persönlich zum guten Teil mit gefüllten Taschen und somit nicht am eigenen Leib. Ganz im Gegenteil, viele von ihnen fangen schon wieder an mit ihren Ideologien und Taktiken das Dacapo ihres verhängnisvollen Sirengesanges erneut anzustimmen. Kurzum: Die Reichen wurden reicher, die Armen noch ärmer, frei nach *Berthold Brecht* (1898-1956): „*Denn die einen sind im Dunkel/Und die anderen sind im Licht./Und man siehet die im Lichte./Die im Dunkeln sieht man nicht*“ (Die Dreigroschenoper). Für den gesellschaftskritischen und vorausahnenden *Brecht* repräsentiert der Räuber *Mackie Messer* "Das räuberische Wesen des bürgerlichen Kapitalismus". Die bürgerlichen Verhaltensweisen sind verbrecherisch, weil die Verbrecher durch bürgerliche Methoden und Manieren erfolgreich sind. Menschen werden zur Ware, in einer durch Profit und Konkurrenz bestimmten Gesellschaft. Die Uraufführung der Parabel der "Dreigroschenoper" erfolgt am 31.08.1928 in Berlin. Im gleichen Jahr bricht die 2. Weltwirtschaftskrise 1928 - 1932 aus und der Nationalsozialismus profitierte davon und bedrohte zunehmend die Gesellschaft. Das meint *Brecht* mit seinem Text: "Und der Haifisch, der hat Zähne/und die trägt er im Gesicht". Zufälle? - Sicher nicht! Für *Mackie Messer* geht die Sache gut aus. Er wird begnadigt, geadelt und bezieht von da an eine Lebensrente. Am Ende singen alle den doppelsinnigen Vers: "Verfolgt das Unrecht nicht zu sehr, in Bälde/Erfriert es schon von selbst, den es ist kalt./Bedenkt das Dunkel und die große Kälte/in diesem Tale, das von Jammer schallt" (Internet: Brecht, B.).

Bei einer mitarbeiterorientierten und permanenten Personalentwicklung, einem gemeinsam verfolgten Wandel und Fortschritt der Führungskultur, reflektieren sich am *Führungselement Kontrolle* deutlich jene Werte, die einen prospektiven, humanorientierten und solchermaßen angestrebten *Führungsstil* prägen. Es ist beispielsweise bei großen Unternehmen und weltweit agierenden transnationalen Konzernen mit essentiellen Aufgabenstellungen in den Bereichen Forschung und Entwicklung ein immer stärker befolgtes *Credo der Unternehmensführung*, die Personal- und Führungsarbeit hin zum Zentrum der Unternehmensleitung zu rücken. In einer hervorragenden Personal- und Führungsarbeit wird der wichtigste Schlüssel gesehen, für Kreativität, Innovation und somit die Quelle für neue und von den Abnehmern tatsächlich gebrauchten Produkte und damit verbundenen Dienstleistungen die Voraussetzungen zu schaffen: Nämlich durch die *Gewinnung und Sicherung hochqualifizierter Menschen als angestellte und freie Mitarbeitern und Gruppen*, die durch ihre Qualifikation und Einsatzfreude die Leistungsträger der vorgenannten Funktionen sind. Dadurch wird letztendlich der nachhaltige Wettbewerbsvorsprung und somit der wirtschaftlichen Erfolg am besten ermöglicht. Wenn man die besten Mitarbeiter haben möchte, und zwar auf allen Funktionsebenen einer Organisation, wird man sie auf Dauer nur dann gewinnen und halten können, wenn man mehr tut als sie nur gut zu bezahlen und Vorsorgesicherungen zu bieten. Attraktive Aufgabenstellungen und die hierfür bestmöglichen Rahmenbedingungen und Verfügbarkeit über Ressourcen sind ebenso wichtig und

sollten bereit gestellt werden und - last but not least - ist eine zeitgemäße, offene und möglichst viel Freiheit und Chancen für Aufgabenlösungen bietende Personal- und Führungsarbeit zu realisieren. Fehler werden beispielsweise nicht „geahndet“, sondern sind ein Teil der Arbeit und ihre Analyse und Bewertung ein wichtiger Beitrag für Fortschritte sowie Verbesserungen. Es findet ein Chancenmanagement statt und es wird keine Suche nach Fehler-Verantwortlichen praktiziert. Das *Führungselement Kontrolle* dient konstruktiv prospektiven Intentionen für zukünftigen Erfolge. Es wäre in diesem Sinne abwegig und destruktiv, beispielsweise einen fähigen Mitarbeiter in der Forschung mittels Kontrolle quasi dafür zur Verantwortung zu ziehen, dass eine Forschungsaktivität zunächst erfolglos bleibt. Wer das Wesen der Forschung nur halbwegs begriffen hat, weiß sehr gut, wie viele Fehler auf einen Treffer kommen können und wie lange es dauern kann, endlich erfolgreich zu sein. Fehler sind schlicht und einfach ein notwendiger Teil der Forschung und bewirken oft unerwartete Anstöße für Erfolge. Ohne eine optimale Fehlerkultur ist eine erfolgreiche Forschungs- und Entwicklungseffizienz schwer vorstellbar.

Werden solche Entwicklungen - die in der Realität bereits weltweit in breitem Umfang stattfindenden - konsequent zu Ende gedacht, ergibt sich daraus der naheliegende Schluss, dass es zu einer stärker *personifizierten Unternehmensführung* kommen wird. Eine zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit sichert, dass dem Engpassfaktor "bestes Personal" unternehmerisch möglich optimal Rechnung getragen werden kann. Die Erfüllung dieser Funktion ist bereits heute immer öfters das Nadelöhr der Wettbewerbsverbesserung und nachhaltiger Unternehmenssicherung, nämlich u. a. durch die Förderung der Kreativität und von Innovationen. Diese Tendenz ist vor der eigenen Haustür ebenso wie weltweit zu erkennen und sie wird zukünftig die Wirtschaft von kleinen bis zu sehr großen Unternehmen und in zahlreichen Branchen immer mehr bestimmen.

Mit falsch verstandener *Kontrolle* gute Mitarbeiter zu demotivieren, deklassiert den hierfür verantwortlichen Vorgesetzten, der mit seinem falschen Rollenverständnis verkennt, dass seine *Führungsarbeit eine essentielle Servicefunktion zur Unterstützung des Erfolges seiner Mitarbeiter* ist, sei es in aufgabenspezifischer oder personaler Art und Weise. Ein Konzernchef der meint, hochqualifizierte Mitarbeiter gängeln, determinieren, kontrollieren und gar nach Gutsherrenart behandeln zu können, ist schlicht und einfach am falschen Platz eingesetzt. Er wird die besten Mitarbeiter und damit die Seele seines Konzerns und des Geschäftes verlieren, nämlich jene bestqualifizierten Menschen, die es dem Konzern überhaupt erst ermöglichen, führend an der Spitze der Entwicklung und Forschung seiner Aufgabenbereiche zu stehen und damit nachhaltig dem Wettbewerb gewachsen zu sein.

Der mit dem *Führungselement Kontrolle* aufgegriffene "rote Faden" für eine prospektive entwicklungsorientierte Personal- und Führungsarbeit und deren enger Zusammenhang mit den Anpassungserfordernissen der Unternehmensführung, gilt grundsätzlich für alle Führungselemente, natürlich mit elementspezifischen Ausprägungen. Der Grund dafür ist auch sehr einfach, da der Unternehmensführung, der Personal- und Führungsarbeit und anderen unternehmerischen Hauptfunktionen gemeinsame und übergreifende Ideen zu Grunde liegen, die bei Leistungsprozessen aufeinander abzustimmen sind. Herkömmlich spricht man von der tragende Geschäftsidee, Geschäfts- oder Unternehmenskonzeption, Businessmodell usw. und damit verbundenen Integrationserfordernisse. Es wurde bereits mehrfach in der vorliegenden Arbeit das meist unterschätzte Faktum der unterschätzten *Macht der Ideen* aufgegriffen, das für die Makro- und die Mikroökonomie gleichermaßen bedeutsam ist. Der Begriff der *Ideen* könnte allerdings und fälschlich als zu vage empfunden und missverstanden

werden. Daher wurde für maßgebliche Grundauffassungen, Werte usw. der genauer umrissene und auch beschriebene Begriff *Paradigma* verwendet (s. a. Internet: Paradigma; Paradigmenwechsel). *Paradigmen* sind ein Bündel von spezifischen Ideen, Denkweisen, Ableitungen von Lehrmeinungen sowie Erfahrungen, Grundsätze und schließlich auch von bestimmenden Werten und Anschauungen, die in Wechselbeziehungen stehen und eine dynamische und ganzheitliche Komplexität mit Orientierungsfunktion bilden sollen. Wie beispielsweise ein Unternehmen seine *Paradigmen* erarbeiten kann und wie solche sehr anspruchsvollen Aufgaben gut bewältigbar sind, wurde im Kapitel "Führungs- und Unternehmungsleitbild" der vorliegenden Arbeit in Ansätzen skizziert.

Diese grundlegenden Zusammenhänge können am Beispiel eines Konzerns mit zentralen Forschungs- und Entwicklungsfunktionen sehr illustrativ und vergleichsweise einfach skizziert werden. Der entscheidende Punkt für die Praxis von Klein-, Mittel- und Großbetrieben liegt in dem Verständnis und der Akzeptanz, dass die Zusammenhänge auch für Unternehmungen und Einrichtungen unterschiedlicher Größe und fast aller Branchen prinzipiell gleichermaßen wie für das relevante Beispiel eines Konzerns gelten. Konkret sind daher *funktionell, strukturell und wertbezogen* die *Paradigmen* eines Mittelbetriebes oder eines Großbetriebes ähnlich. Die jeweiligen operativen Vorgehensweisen sind *substantiell und methodisch* natürlich unterschiedlich schwierig zu erarbeiten, anzupassen und prospektiv zu entwickeln.

Nun zurück zum Führungselement *Kontrolle* und seiner Verknüpfungen mit der Unternehmensführung, der Personal- und Führungsarbeit: Im Management wird nach *strategischen und operativen Kontrollen* unterschieden. Erstere folgen den strategischen Planungen und deren Implementationen, mit denen die allgemeinen Unternehmensaktivitäten bestimmt werden und die damit verbundene Kontrolle ist ein Teil des strategischen Steuerungsprozesses. Da Kontrolle naturgemäß Ergebnisse voraussetzt, die jedoch bei Planungs- und Implementationsphasen teilweise oder ganz fehlen, läuft die *strategische Kontrolle* leicht Gefahr, eigentlich zu spät zu kommen, was substantielle Aspekte nachteilig tangieren kann. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade Strategien regelmäßig längerfristig sind. Diese Probleme der Komplexität und Unsicherheit sind daher bei strategischen Planungsprozessen sehr aufmerksam zu berücksichtigen, und zwar durch geeignete Vorgehensweisen der strategischen Überwachung, Durchführung und Prämissenkontrolle, verbunden mit entsprechenden organisatorischen Maßnahmen (s. a.: Steinmann, H., Schreyögg, G.: 2000, S. 243-250).

Die *operative Kontrolle* basiert auf den gegebenen Strategien und prüft, ob die in den Planungen angestrebten Unternehmensziele erreicht werden und dient damit einer Effizienzförderung, was auch heißt, dass die Richtigkeit der Strategie hinterfragt wird. Substantiell identifiziert die *operative Kontrolle* Abweichungen bei der Planrealisierung und somit Strategiebedrohungen (Feedback-Kontrolle). Die Kontrollprozesse und -verfahren sind umfangreich, vielgestaltig, strukturiert und vergleichsweise aufwendig (s. a.: Steinmann, H., Schreyögg, G.: 2000, S. 380-387).

(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 264-270)

**Achtung: Bisherige Beiträge zur "Kontrolle" tauschen gegen folgende Texte, um doppelte Texte zu vermeiden!**

## KOOPERATIVE GRUNDSÄTZE - ALLGEMEINE GRUNDLAGE

Keine Delegation ohne (kooperative) Kontrolle.	Die Kontrollfunktion ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe.
Die Kontrolle des Vorgesetzten erstreckt sich nur auf die ihm unmittelbar unterstellten Mitarbeiter.	Die Kontrollfunktion ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe.
Der Vorgesetzte muß bei Kontrollmaßnahmen aus eigener Initiative aktiv werden.	Der Vorgesetzte muß bei Kontrollmaßnahmen aus eigener Initiative aktiv werden.
Die Ausübung der Kontrollfunktion muß für den Vorgesetzten zumutbar sein.	Ist der Vorgesetzte nicht in der Lage, seine Kontrollfunktion auszuüben, muß er seinen Vorgesetzten darüber informieren.

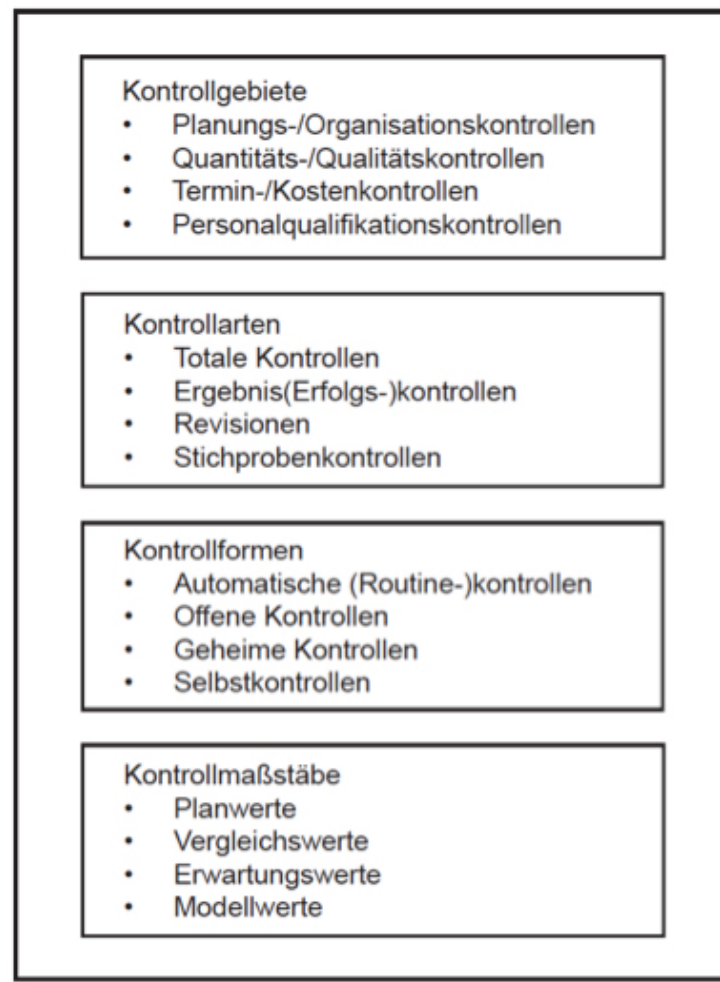
(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 270)

## FRAGEN ZUR PLANUNG DER KONTROLLSCHWERPUNKTE

Welche einzelnen Aufgaben des Mitarbeiters sind für die Erreichung seines Leistungszieles am wichtigsten?	Welche Aufgaben stehen im Hinblick auf das nächste Zwischenziel im Vordergrund?
Die Kontrolle des Vorgesetzten erstreckt sich nur auf die ihm unmittelbar unterstellten Mitarbeiter.	Welche besonderen in der Aufgabe liegenden Schwierigkeiten sind zu beachten?

(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 271)

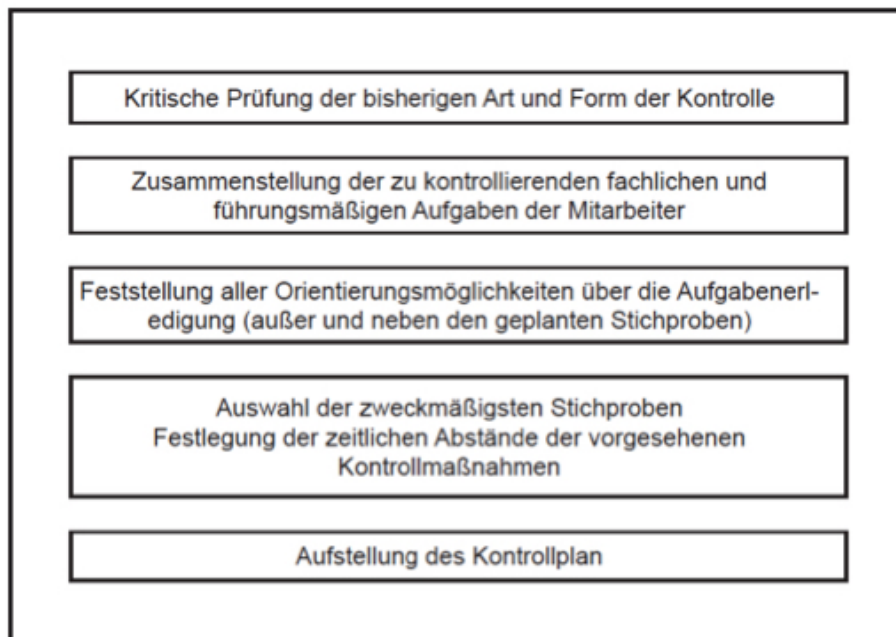
## GEBIETE, ARTEN, FORMEN UND MASSSTÄBE DER KONTROLLE



(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 271)

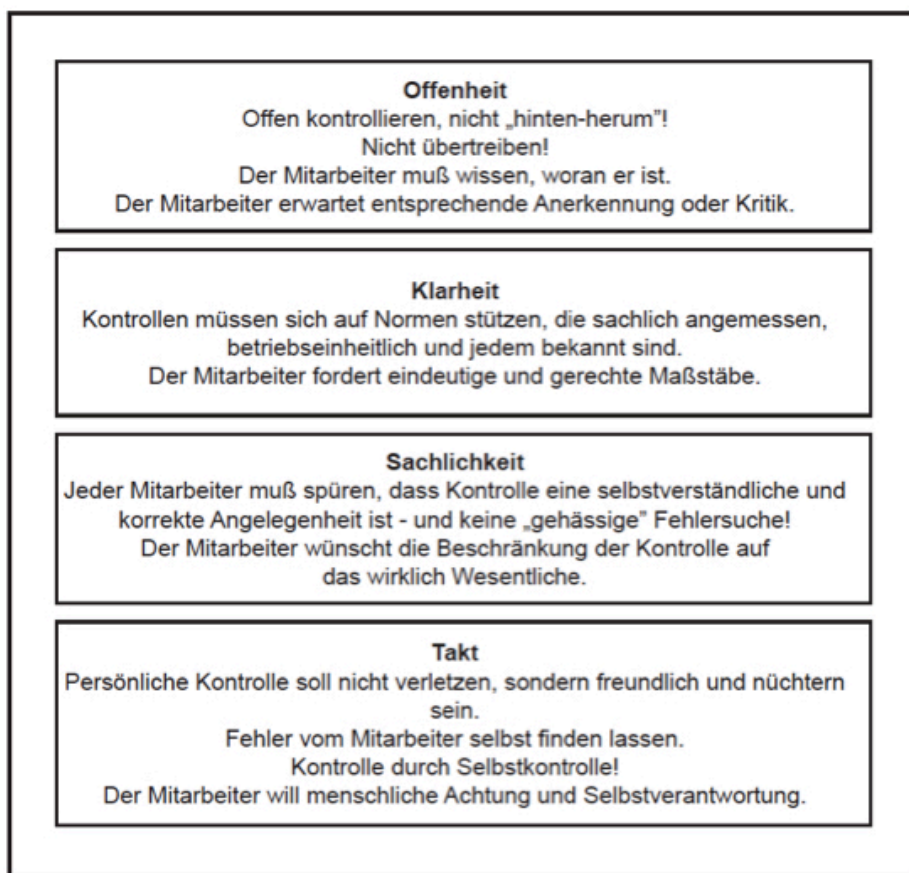


## VORBEREITUNGSMASSNAHMEN FÜR KOOPERATIVE KONTROLLE



(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 272)

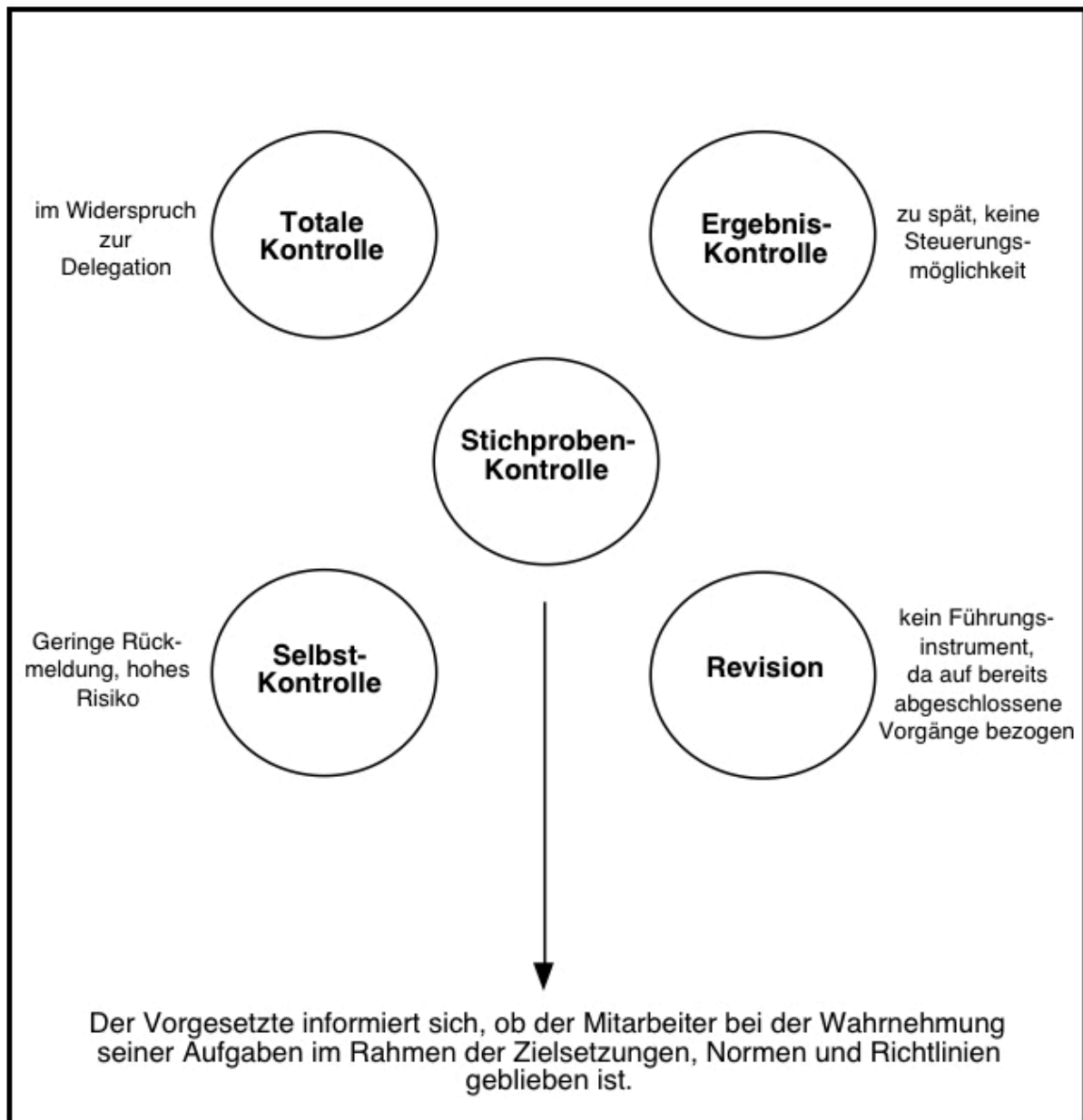
## KONTROLLE UND IHRE DURCHFÜHRUNG



(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 272)

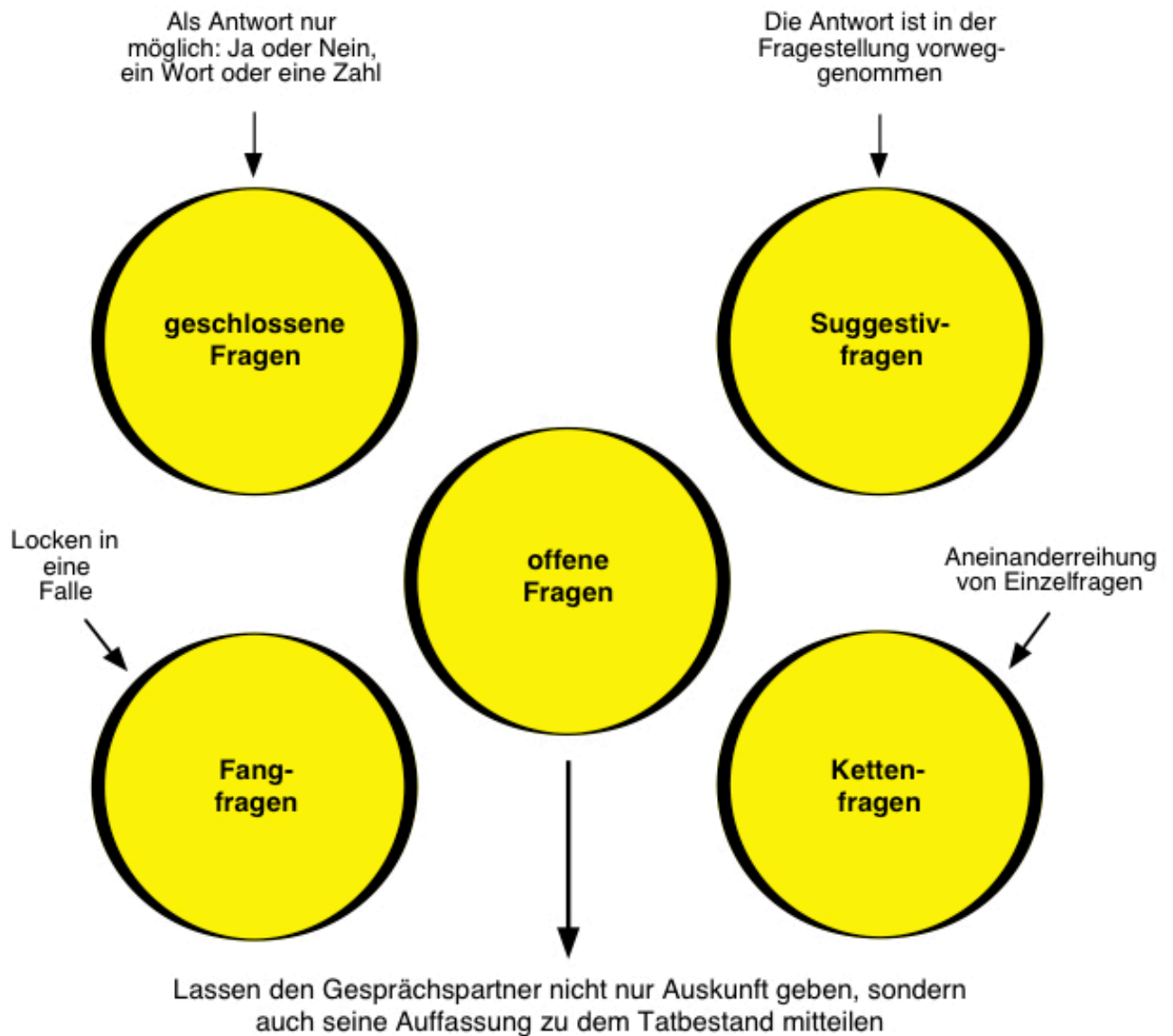


## KONTROLLMÖGLICHKEITEN UND SCHWÄCHEN



(Quelle; Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 273)

## METHODIK UND BEDEUTUNG DER FRAGESTELLUNGEN BEI KONTROLLEN



(Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 274)

## KONTROLLE UND IHRE WIDERSTÄNDE VON SEITEN DER VORGESETZTEN

- wenig Kontrollbewusstsein
- Abneigung gegen Kontrollmaßnahmen
- Angst vor Blamage
- Mangelnde Kontrolltechnik
- Furcht vor Überlastung durch Kontrollaufgaben

(Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 274)

## KONTROLLE UND IHRE WIDERSTÄNDE VON SEITEN DES MITARBEITERS

- Vorwurf des Misstrauens
- Verletzung der persönlichen Freiheit
- Verschlechterung des Betriebsklimas
- Eingriff in den Delegationsbereich
- Protest gegen die Kontrollmaßstäbe

(Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 274)