

FÜHRUNG: WIE KONTROLLIEREN?

Zwecke und Wirkungen der Kontrolle:

Die Kontrolle erlaubt dem Vorgesetzten, sich davon zu überzeugen, ob seine Anweisungen und Aufträge vernünftig und gewissenhaft erfüllt werden. Trifft das nicht zu, so kann er eventuell anders disponieren. Gleichzeitig behält er den Überblick über den eigenen Abteilungsbereich und fühlt besser ihre "Atmosphäre".

Aus seinen Feststellungen kann der Vorgesetzte bestimmte Lehren für die Zukunft ziehen, z.B. in Bezug auf die Rationalisierung der Arbeit, die Unfallverhütung, die Koordinierung der Anstrengungen, die Verminderung der Ermüdung usw.

Für die Mitarbeiter bedeutet die Kontrolle gewöhnlich einen Ansporn zu guter Leistung. Sie müssen wissen, daß ihre Arbeit und ihr Verhalten - u.a. ihre Verdienste und Mängel - dem "Blick des Meisters" nicht entgehen und gerecht beurteilt werden.

Der Vorgesetzte fragt sich:

- Wurden meine Anordnungen oder Anweisungen richtig begriffen und gedeutet?
- Wird die Arbeit plan- und vorschriftsmäßig verrichtet ?
- Entstehen keine unnötigen Zeit-, Raum-, Energie- oder Materialverluste? Wie kann man ihnen abhelfen?
- Erfüllt jeder Mitarbeiter seine Aufgabe zweckmäßig? Habe ich seine Fähigkeiten und Möglichkeiten gut eingeschätzt (nicht überschätzt oder unterschätzt) ?
- Ist sein Verhalten - namentlich den anderen gegenüber - korrekt?

Die Mitarbeiter, die regelgerecht arbeiten, befürchten keineswegs die Kontrolle. Diese bedeutet sogar für viele Mitarbeiter eine erwünschte "Bestätigung" oder eine "Deckung" und "Entlastung" in bezug auf ihre Verantwortung.

Im übrigen begünstigt die Kontrolle den persönlichen Kontakt.

Gegenstand der Kontrolle:

Die Kontrolle kann sich beziehen auf:

- die Art und Weise, wie eine Arbeit gegenwärtig vollzogen wird (eigentliche "Überwachung"),
oder
- auf das Ergebnis der Tätigkeit,

- die Qualität (Grad der Angemessenheit, Genauigkeit, Sorgfalt, Gründlichkeit usw.) oder/und die Quantität der Arbeit (Anzahl der erledigten Geschäfte, der hergestellten oder verkauften Stücke, Einhalten von Fristen usw.),
- die ganze Aufgabe oder Tätigkeit, oder nur einen Teil davon.

Zeit der Kontrolle:

Je nach Bedarf kann die Kontrolle

- sofort oder nach Ablauf einer Frist eintreten,
- mit oder ohne Voranmeldung,
- häufig (besonders am Anfang und bei der Arbeitsunterweisung) oder selten,
- regelmäßig oder gelegentlich.

Mittel der Kontrolle:

Sie sind mannigfach. Einige sind direkt, andere indirekt und diskreter Art.

- Rundgang des Vorgesetzten (mit vielen Kontaktmöglichkeiten),
- gelegentliche Begegnung in den verschiedensten Situationen,
- individuelle Besprechung bei der Ablieferung der Arbeit,
- persönliches Gespräch in regelmäßigen Abständen,
- periodische kollektive Zusammenkunft (Mitarbeiterbesprechung),
- Lesen der Schreiben, Entwürfe, Vorschläge usw., die durch die Mitarbeiter zur Durchsicht oder Unterschreiben vorgelegt werden,
- mündliche oder schriftliche Berichte über den Stand der in Angriff genommenen Arbeiten,
- regelmäßige Auskünfte über die Abwicklung bestimmter Angelegenheiten (Informationen, Statistiken, Tabellen, Graphiken usw.),
- nachträglich in Umlauf gesetzte Abschriften der Korrespondenz einer Abteilung,
- mündliche oder schriftliche Darlegungen von Spezialisten, die genau umschriebene Kontrollarbeiten ausführen (Kontrolleure, Inspektoren, Revisoren, usw.)
- unaufgeforderte Mitteilungen von Drittpersonen (mit Vorsicht überprüfen!),
- "spontane Kontrolle" durch die übrigen Mitglieder der Gruppe,

- maschinelle Kontrolle.

Oft ist es angebracht, Fristen zur Erledigung eines Geschäftes - wenn möglich im Einvernehmen mit dem betreffenden Mitarbeiter - festzusetzen.

Die auferlegte Pflicht, unter gewissen Umständen Bericht zu erstatten, ist auch ein gutes Mittel, das Personal zur Ordnung anzuhalten.

In welchem Geist kontrollieren?:

Die Kontrolle darf weder als unangenehm noch gar als verletzend (Ausdruck des Mißtrauens, Schikane, Demütigung) empfunden werden.

Es ist empfehlenswert, folgende Grundsätze zu beachten:

- Die Kontrolle individualisieren und mit Takt durchführen:
 - die Eigenart des Mitarbeiters berücksichtigen,
 - jeder besonderen Situation Rechnung tragen.
- Die Kontrolle ehrlich durchführen (Jeder Mitarbeiter soll wissen, daß er kontrolliert wird, und über die dazu verwendeten Mittel orientiert sein).
- Mit Sachlichkeit kontrollieren (ohne Vorurteile oder vorgefaßte Meinungen).
- Eine vernünftige Kontrolle anstreben:
 - nicht allzusehr auf Einzelheiten eingehen,
 - den Dingen auch nicht zu sehr ihren Lauf lassen.

Abgesehen von unerläßlichen, gründlichen Stichproben soll sich die Kontrolle auf das Wesentliche beschränken.

- Eine gezielte Kontrolle ausüben (die methodisch "gerichtete" Kontrolle ist die wirksamste).
- Die Kontrolle aufbauend gestalten:
 - sie soll als ein Zeichen von Interesse seitens des Vorgesetzten aufgefaßt werden (er ist "gegenwärtig") und nimmt dadurch gewissermaßen an der Arbeit seiner Leute teil);
 - wenn sie ihm Gelegenheit gibt, Kritik zu üben, so gestattet sie ihm auch, seine Mitarbeiter anzuhören, sie zu ermuntern und ihnen für die richtige Ausführung eines Auftrages Anerkennung auszusprechen;
 - der Vorgesetzte kommt in die Lage, seinen Leuten zu helfen, ihr Verhalten und ihre Leistungen zu verbessern.

Die richtig ausgeübte Kontrolle erzieht allmählich die Betriebsangehörigen zur Selbstkritik und "Selbstkontrolle", auf der die wahre Arbeitsdisziplin beruht. Sie wird zur wahrhaften "Schulung".

Sie erzeugt dadurch Vertrauen und fördert das Verantwortungsbewußtsein.

Der Vorgesetzte soll seine Mitarbeiter so wenig wie möglich belästigen und dabei doch sicher sein, daß sie ihre Arbeit wunschgemäß ausführen.