



Platz 7. Zu viel Kontrolle

<https://www.mayermayer.at/top-ten-platz7>

Gefangen im Korsett der Formalismen

Wenn zu viel Überwachung die Effizienz erstickt

In einem Umfeld, das von übermäßiger Kontrolle geprägt ist, verliert unsere Arbeit ihre Wirksamkeit unter der Last minutiöser Überwachung und starrer Vorgaben.

Mitarbeiter finden sich in einem Labyrinth aus Genehmigungsprozessen wieder, wo selbst kleinste Aufgaben durch zahlreiche Hände gehen müssen, bevor sie ausgeführt werden dürfen. Zu viel Kontrolle manifestiert sich als Mikromanagement, Mitarbeiter fühlen sich wie unter angezogener Handbremse, unflexibel in Zeit und Raum, und behandelt weniger wie Menschen und mehr wie Maschinen – oder sogar schlechter.

Vielleicht kennst du aus Erzählungen, dass für jede Entscheidung ein Meeting anberaumt wird oder dass für jede ausgeführte Aufgabe eine detaillierte Dokumentation der Handgriffe verlangt wird. Das führt zu einem enormen Zeitverlust und die Möglichkeit zur flotten Reaktion an neue Herausforderungen wird untergraben.

„Wenn ich nicht nachschaue, wird es falsch gemacht!“



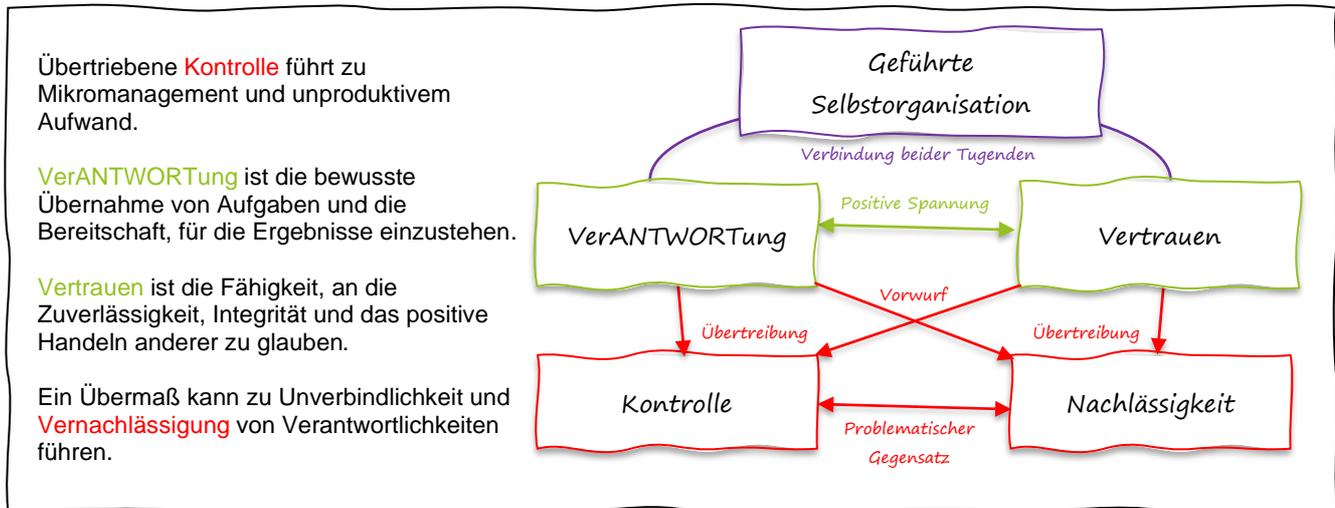
Kontrollenthusiasten leben in einer Welt, in der nur sie wirklich wissen, was richtig ist (vulgo die Weisheit mit dem Löffel gefressen haben). Sie marschieren durch ihr Arbeitsumfeld mit der festen Überzeugung, dass ohne ihre wachsamen Augen das Chaos regieren würde. Für sie sind Ordnung und Regeln nicht einfach Leitlinien, sondern das Evangelium des Erfolgs. Die Vorstellung, dass Perfektion ein greifbares Ziel ist, solange man nur jeden Schritt überwacht, ist ihre Bibel.

Unsicherheit? Ein Fremdwort! Und Autorität muss nicht nur existieren, sondern in jeder Anweisung spürbar sein, um Respekt und Disziplin zu wahren. In ihrem Universum ist der Fehler der Feind, und nur durch ihre unermüdliche Wachsamkeit kann die Schlacht gewonnen werden.

Willkommen in der Utopie der Überkontrolle, wo Kreativität ein seltenes Gut und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter eine bedrohte Art ist.



Hast du dich schon mal im Schatten verloren? ¹



Der Mythos: Viel Kontrolle bringt mehr Erfolg

Der Glaube, dass strenge Kontrolle zu mehr Produktivität führt, ist weit verbreitet. Tatsächlich führt sie oft dazu, dass Mitarbeiter nur das absolute Minimum tun, das vorgeschrieben ist, und dabei das eigentliche Ziel – Menschen und nicht Profit – aus den Augen verlieren.

Kontrolle lenkt die Aufmerksamkeit auf das Falsche

Die Überregulierung schafft ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach Perfektion und der Realität des abnehmenden Wirkungsgrades. Das verborgene Problem ist, dass die Fokussierung auf Kontrolle und Vermeidung jeglicher Fehler die Mitarbeiter dazu veranlasst, ihre Zeit mit bürokratischen Hürden, statt mit produktiver Arbeit zu verbringen.



Die Illusion dabei ist die Vorstellung, dass dadurch Fehler vermieden und die Arbeitsleistung gesteigert werden kann. In Wahrheit führt diese Herangehensweise jedoch zu einem Rückgang der produktiven Handgriffe, zur Verzögerung von Projekten und letztendlich zu schlechten Ergebnissen. Denn der Fokus der Mitarbeiter fließt in unproduktive Tätigkeiten, anstatt in die Erreichung ihrer eigentlichen Ziele: nämlich die besten Erlebnisse für die Kund:innen zu schaffen.

Die entscheidende Frage ist doch: Was ist das beste Ergebnis, das wir erreichen können? Wer kennt den kürzesten Weg dorthin?

¹ Das HX von Herbert Pietschmann (oder Wertequadrat von Schulz von Thun) ist ein Werkzeug, das das eigene Verhalten herausfordert und durch drei Entwicklungsschritte dazu führt, das Verhaltens-Portfolio zu erweitern.

Die Fakten sagen eindeutig: Wer an sich glaubt, bringt bessere Leistung

Aus der wissenschaftlichen Perspektive der Selbstwirksamkeit² wirkt sich zu viel Kontrolle negativ auf die individuelle und kollektive Leistungsfähigkeit aus. Selbstwirksamkeit beschreibt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, geplante Handlungen erfolgreich ausführen zu können. Dieser Glaube ist entscheidend für die Motivation und letztendlich die Leistung. Zu viel Kontrolle untergräbt die Selbstwirksamkeit, indem sie Mitarbeitern signalisiert, dass ihr eigenes Urteilsvermögen nicht vertrauenswürdig sind.



Wissenschaftliche Studien belegen, dass ein hohes Maß an wahrgenommener Selbstwirksamkeit mit erhöhter Produktivität, Kreativität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz verbunden ist. Mitarbeiter, die sich selbstwirksam fühlen, sind eher bereit, Herausforderungen anzunehmen, kreative Lösungen für Probleme zu finden und sich von Rückschlägen zu erholen. Zu viel Kontrolle beschränkt diese Möglichkeiten.

Die Folgen sind einfach zu errechnen

Die Realität sieht so aus:

1. Jeder zusätzliche administrative Aufwand kostet produktive Zeit: Viele Kontrollinstanzen erhöhen signifikant die Durchlaufzeiten und verlängern Entscheidungswege.
2. Ein System detaillierter Kontrolle ist teuer. Neben den direkten Kosten der Kontrolle sind die indirekten Kosten mindestens ebenso hoch. In hochgradig kontrollorientierten Kulturen können diese beiden bis zu 30% der Gesamtkosten eines Unternehmens betragen.

Zu viel Kontrolle führt zu mangelnder Autonomie, Misstrauen und einer Landschaft aus formalistischen IT-Systemen, die Spontaneität und Selbstorganisation hemmen.

Die Lösung: Ergebnisse statt Aufgaben

Zu viel Kontrolle ist ein Relikt einer vergangenen Arbeitswelt. Durch das Umschalten auf New Work und die Förderung der Selbstwirksamkeit kann das volle Potenzial der Mitarbeiter entfesselt werden – für eine Arbeitswelt, die Herz und Hirn einschaltet und in der Menschen nicht nur als Ressource, sondern als Schlüssel zum Erfolg gesehen werden.

Was können wir tun?

Durch eine klare Absage an Kontrolle kann ein Umfeld geschaffen werden, das Vielfalt versteht, Autonomie erhöht und Mitarbeitern erlaubt, verANTWORTlich für den Outcome zu sein, nicht bloß für den Output.



² Selbstwirksamkeitstheorie geprägt von Albert Bandura. Bandura, A. (1997). "Self-efficacy: The exercise of control". New York: Freeman. Zum Beispiel hier erklärt: „Was war noch gleich?“ https://youtu.be/eYiJ6UbTs_U (März 2024) oder als Lexikon-Artikel: <https://www.psychomeda.de/lexikon/selbstwirksamkeit.html> (März 2024)

Sofort-Tipps: Geh es spielerisch an!

Jeden Tag einen Kontrollschritt weglassen

Finde heraus, ob die Kontrolle wirklich fehlt und notiere, wie viel Zeit du dir damit sparst.

EIN kritischer Handgriff

Suche für jeden Ablauf, für den du verantwortlich bist, den EINEN Handgriff, der wirklich wirklich einen großen kritischen Einfluss auf das Ergebnis hat.

Wo ist dein Tellerrand?

Du bist mitten in einer Kette von Handgriffen. Halte 1x in der Woche (zum Beispiel am Dienstag um 11.23 Uhr) inne und überlege, was der Handgriff, den du gerade getan hast, in der Welt bewirkt ...

Performance Challenge: Alle Macht der Wirkung

Wenn du den alten Fokus von den Aufgaben verändern möchtest zu einer Orientierung an der Wirkung, dann gibt es viele Wege, die zu einem Alltag im Sinne der New Work führen. Wir haben ein paar davon für dich zusammengestellt.

Jede dieser zwölf Etappen bringt das Unternehmen näher an das Ziel, ein New Work-Leuchtturm zu werden – ein Ort, an dem Arbeit nicht nur gemacht, sondern gelebt und geliebt wird.

Als Appetizer findest du hier den ersten Schritt als Anregung:

Schritt 1: Routine raus – frischer Wind rein

Ziel: Alte Gewohnheiten durchbrechen.

Warum: Weil Innovationsdurst ab jetzt die alte Routine austrocknen lässt.

Aufgabe: Findet den ödesten Ablauf und ersetzt ihn durch was, das auch Spaß macht! Jede Abteilung identifiziert eine veraltete Routine und ersetzt sie durch einen innovativen Ansatz!

Kritischer Erfolgsfaktor: Jede Abteilung muss mindestens eine kreative Änderung vorweisen.

Frage gerne bei uns nach und fordere die Unterlagen dazu an: <https://www.mayermayer.at/top-ten-platz7>

Auf die Plätze, fertig: Los!

Ja, aber ... reden wir über deine Zweifel

Wenn du jetzt Sorge hast, dass dann viel zu viel schiefeht, wenn du weniger kontrollierst, dann lass uns darüber reden. Zum Beispiel werden uns zu diesem Thema häufig folgende Fragen gestellt:

F. Wer soll denn außer mir sonst wissen, wie es wirklich geht?

A. Ja, deine Erfahrung ist sehr wertvoll. Aber dein Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten anderer ist Teil des Problems: Denn du siehst, was du gesät hast.

F. Was, wenn dann mehr Fehler passieren?

A. Und was, wenn bessere Ergebnisse für die Kund:innen entstehen, weil es plötzlich Freiraum für Innovation und kürzere Wege gibt. Wenn du mehr Arbeit hast als Zeit, dann glaub mir: Es ist einen Versuch wert, die Kontrolle loszulassen.

In einem ganz konkreten Joker:in-Gespräch findest du heraus, welche Optionen dein Arbeitsalltag möglich macht: www.mayermayer.at/die-jokerin

Top-Job Förderung trägt 70% der Kosten

Damit du den schwierigen Ausstieg aus der Kontrolle nicht alleine stemmen musst, gibt es die Top Job Förderung der SFG für steirische Unternehmen. Schauen wir uns gemeinsam an, was du dir aus den Tools des New Work aussuchen magst ...

Erfahre mehr, wie du mit unserer Begleitung entscheidende Challenges in Angriff nehmen kannst:

[Mehr zur Top Job Förderung](#)

