

KONTROLLE AM ARBEITSPLATZ

Freund oder Feind?



Bild: monkeybusinessimages / thinkstock

Wenn der Chef zur Abnahme der Montagearbeit erscheint, ist das nicht mit Misstrauen gleichzusetzen

Wenn der Chef und Meister kurz vor dem Feierabend auf die Baustelle kommt, wird das häufig von den Monteuren als ungeliebte Kontrolle registriert. Lesen Sie, wie unser Coach diese und ähnliche Situationen bewertet und in ein besonderes Licht rückt.

Das Wort „Kontrolle“ hat für jeden Monteur einen negativen Beigeschmack. Wenn der Chef ihn kontrolliert, hat er das Gefühl, es geht um Fehlersuche, um Überwachung und darum, ob er seine Arbeit überhaupt erledigt hat. Der Monteur fühlt sich unwohl bei Kontrollen seiner Arbeit, er betrachtet das als Misstrauen in seine Arbeitsleistung. Besonders der qualifizierte Mitarbeiter fühlt sich schnell überkontrolliert, während jüngere Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase mehr Verständnis für Kontrollmaßnahmen haben und eine Rückmeldung für ihre berufliche Weiterbildung begrüßen. Kontrollen erfüllen auch das Bedürfnis nach Anerkennung. Denn wer sagt denn, dass immer ein Fehler entdeckt wird? Kommt es zu positiven Resultaten, erwartet der Kontrollierte eine kurze Bestätigung, vor allem dann, wenn er seine Leistung im Vergleich zu früher deutlich gesteigert hat. Im Team kontrollieren sich die Kollegen untereinander, ob alles stimmt. Durch Kontrolle vom Kollegen kommt das befürchtete Unterordnungsverhältnis nicht oder zumindest nicht sehr stark zum Ausdruck.

Man muss sich den Sinn der Kontrollen immer wieder vor Augen halten. Bei einer Überprüfung werden frühzeitig Fehler festgestellt und können sofort korrigiert werden. Wird der Fehler erst am Ende der Arbeit entdeckt, ist die Korrektur viel aufwendiger, kostet Zeit und Geld.

Arbeiten, die überhaupt nicht kontrolliert werden, haben keine besondere Bedeutung und werden weniger ernst genommen. Kontrollen, von wem auch immer, sind ein Signal, dass die Arbeit des Einzelnen einen gewissen Wert hat, und daher geprüft wird. Das gibt dem Monteur das Gefühl, etwas Wichtiges zu tun, und er wird sich unbewusst mehr anstrengen. Besonders, wenn er die Kontrollpunkte kennt, die geprüft werden.

EIGEN- ODER FREMDKONTROLLE?

Bei „Fremdkontrolle“ kontrolliert der Vorgesetzte die Arbeitsergebnisse des Monteurs selbst und verschafft sich damit einen Überblick über den Leistungsstand. Der Nachteil: Der Betreffende glaubt, dass ihm der Vorgesetzte wenig zutraut, das kann ihn demotivieren. Idealerweise findet die Fremdkontrolle im Beisein des Monteurs statt, damit er erklären kann, wie er bei der Arbeit vorgegangen ist. Der Monteur erfährt direkt in einem Gespräch, wie seine Leistung beurteilt wird, er kann sich gleich erklären oder rechtfertigen. Kontrollen in seiner Abwesenheit werden mit Skepsis gesehen und

sollten die Ausnahme sein. Kontrollen sollten vor allem Hilfeleistung bieten, der Mitarbeiter kann bei Kritik an seiner Leistung erwarten, dass man ihm Lösungen anbietet, mit denen er zukünftig besser arbeitet.

Bei der „Eigenkontrolle“ arbeitet der Mitarbeiter eigenverantwortlich, er prüft anhand von Angaben selbst, ob einzelne Arbeitsschritte korrekt ausgeführt wurden, ob Grenzwerte eingehalten sind. Bevor man zum Kunden fährt, prüft man selbst, ob alles auf der Ladefläche ist. Vor der Rückfahrt ist zu prüfen, ob man nichts vergessen hat. Eigenkontrollen stärken das Selbstvertrauen und erhöhen das Engagement des Mitarbeiters. Jeder prüft sich selbst und trägt für Fehler die Verantwortung. Niemand wird auf frischer Tat ertappt, weil nichts geprüft wird. Bevor der Vorgesetzte auf einen Fehler aufmerksam wird, hat man ihn durch Eigenkontrolle selbst festgestellt und beseitigt. Wer seinen eigenen Fehler selbst beseitigt, wiederholt ihn nicht mehr. Eigenkontrolle setzt voraus, dass der Vorgesetzte Vertrauen zu seinen Mitarbeitern hat. Das kann den Monteur aber auch unter Druck setzen, denn auftretende Fehler können ihn mental belasten. Das Leistungspotenzial des Monteurs ist entscheidend, ob Fremd- oder Eigenkontrolle zweckmäßig ist. Es ist auch hilfreich, bei umfangreichen Arbeiten den Zwischenstand selbst zu kontrollieren, indem man markante Kontrollpunkte zwischendurch (sogenannte „Meilensteine“) nach einem System prüft. Der Vorteil: Mögliche Fehler werden schon anfangs entdeckt und können gleich korrigiert werden. Treten Probleme auf, unterstützen sich die Kollegen untereinander und korrigieren sich.

ZU WENIG KONTROLLE – ZU VIEL KONTROLLE?

Durch jede Kontrolle wird der Arbeitsablauf kurz unterbrochen, meist nur für wenige Minuten. Unterbrechungen verlängern die gesamte Arbeitszeit, Termine könnten gefährdet sein. Und für den Kunden werden die Arbeitszeit und dadurch die Kosten erhöht. Der erfahrene Monteur hat das richtige Fingerspritzengefühl für Kontrollhäufigkeit und Intensität.

So führt man Kontrollen durch

<p>1. Offenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offen kontrollieren, keine „verdeckten Ermittlungen“. • Ergebnisse transparent machen • Gleichberechtigung garantieren 	<p>2. Klarheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollen müssen sich auf klare Anweisungen beziehen • Die Aufgabenabgrenzung muss eindeutig sein
<p>3. Sachlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollen dürfen nicht zum Fehlersuchen ausarten • Ergebniskontrollen den Verhaltenskontrollen vorziehen 	<p>4. Takt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Kontrolle soll nicht verletzen • Kontrolle durch Selbstkontrolle ist die beste Möglichkeit

Ideal ist es, wenn Kontrollen zu vereinbarten Zeiten und in Anwesenheit des Mitarbeiters erfolgen. Dafür gibt es ein System, die Methode

AUGE:

A=Abweichung feststellen,
 U=Ursache ermitteln,
 G=Gedanken über die Korrektur machen,
 E=Erledigung vornehmen und das Ergebnis erneut prüfen.

Gibt es längere Zeit keine Fehler, kann man die Kontroll-Intervalle ändern oder nur Stichproben machen.

VERHALTEN ODER ERGEBNIS KONTROLLIEREN

Zu unterscheiden sind Verhaltenskontrollen und Ergebniskontrollen. Es ist ein Unterschied, ob der Vorgesetzte sich nur Arbeitsergebnisse ansieht oder den Mitarbeiter während der Montage beobachtet. Verhaltenskontrollen nehmen auch

Kunden vor, wenn sie während der Arbeit daneben stehen, dem Monteur über die Schulter schauen und die Ausführung beobachten. Erfahrungsgemäß lässt sich niemand gerne während der Arbeit zusehen, das kann sogar zu Lampenfieber führen und verunsichern. Tendenziell sind Ergebniskontrollen beliebter und werden eher angenommen, vor allem wenn es um die Einhaltung von gesetzlichen oder technischen Vorschriften geht. Insbesondere im SHK-Handwerk zählen sämtliche sicherheitsrelevanten Installationen zu den kontrollwürdigen Arbeiten. Der Meister haftet beispielsweise für die von seinen Monteuren erstellten Gas- und Wasserinstallationen. Es wäre im Zweifel schon grob fahrlässig, Montagen dieser Art vor der Inbetriebnahme nicht zu überprüfen.

GERECHTIGKEIT

Oberstes Prinzip ist die Gleichbehandlung, sodass jeder im gleichen, angemessenen Umfang kontrolliert wird. Leistungsschwache Mitarbeiter dürfen nicht durch auffällig häufiges Einmischen bloßgestellt und abgewertet werden. Bei der Einarbeitung eines Neuen ist Kontrolle als Einwei-



Bild: Ingram Publishing / thinkstock

Die „verdeckten Ermittlungen“ sind sehr fragwürdig, was das Verhältnis zwischen Chef und Monteur angeht

sung, Anleitung, Hilfestellung zu sehen. Versetzt sich der Monteur in die Lage seines Vorgesetzten, ist ihm klar, dass Kontrolle nötig ist. So verlangt die Berufsgenossenschaft die Kontrolle, ob Vorschriften eingehalten werden, damit Arbeitsunfälle vermieden werden. Der Chef muss sein Team anhalten, Arbeitsschuhe zu tragen, überhängende Lasten auf dem Lieferwagen zu kennzeichnen und vieles mehr. Auch Kunden erwarten, dass Arbeiten vor Ort kontrolliert werden. Aus Zeitnot kommt es vor, dass angekündete Kontrollen nicht stattfinden. Kunden könnten das als Desinteresse werten und daher die Arbeitsleistung zum Schluss nicht abnehmen. Das kann zur Folge haben, dass die Rechnung auch nicht bezahlt wird.

DIE RECHTSLAGE

Das im Grundgesetz geregelte allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers schützt ihn vor übermäßiger Kontrolle. Da es aber keinen Katalog gibt, was im Detail gegen Rechtsvorschriften verstößt, bestimmen die Umstände, welche Kontrollmaßnahmen erlaubt sind und welche nicht. Im Einzelfall muss eine Interessenabwägung zwischen schutzwürdigen Rechtsgütern und dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des Mitarbeiters erfolgen. Die Maßnahmen müssen angemessen sein. Das Prinzip der Verhältnismäßigkeit wird von folgenden Grundsätzen bestimmt: Jede Kontrolle muss in angemessenem Verhältnis zum Mitarbeiter und dem Überwachungsgegenstand stehen. Ungeeignete Kontrollmittel oder rechtlich verbotene, wie die heimliche Video-Überwachung dürfen nicht eingesetzt werden. Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) erlaubt die Überwachung vom Personal nach § 32 Absatz 1 zur Aufdeckung von Verstößen gegen Vorschriften nur dann, wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass Beschäftigte sich nicht an Gesetze halten.

Für legale Videomitschnitte muss also ein Verdacht vorliegen und es sollte nicht verdeckt gefilmt werden. Kontrollen können einen erheblichen Eingriff in die Persönlichkeitssphäre des Mitarbeiters darstellen. Gibt es mehrere erlaubte und mögliche Kontrollmittel, darf nur die Maßnahme angewendet werden, die den Arbeitnehmer am wenigsten belastet. Offene Kontrollen haben immer den Vorrang vor verdeckten, die nur

Checkliste: Das dürfen Sie von Kontrollen erwarten

	Ja	Nein
1 Kontrollen erfolgen offen, nicht hintenherum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Qualifizierte Mitarbeiter werden weniger kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Es wird zwischen Eigen- und Fremdkontrolle unterschieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Gute Kontroll-Ergebnisse werden anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Mitarbeiter kennen die Kontrollpunkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Zu seltene aber auch zu häufige Kontrolle wird vermieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Kontrollen wirken nicht als Einmischung in die Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Die Mitarbeiter akzeptieren die Art und Weise von Kontrollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Bei fehlerfreien Arbeiten genügt die Stichprobenkontrolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Neue Mitarbeiter werden nur anfangs häufiger kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je häufiger Sie mit "Ja" reagieren, desto besser ist Ihre Kontrollfunktion

bei Verdacht auf Personaldiebstahl oder Veruntreuung zulässig sind. Wenn die Kontrollmaßnahme nicht erlaubt war, darf das Ergebnis nicht zum Nachweis eines Fehlverhaltens des Mitarbeiters und zur Begründung einer Abmahnung verwendet werden.

Eine permanente personenbezogene Kontrolle ist nicht verhältnismäßig und auch juristisch nicht durchführbar. Wer einen Verdacht gegen einen bestimmten Arbeitnehmer wegen privater Nutzung seines Handys hat, kann ihn ansprechen, vor allem wenn Arbeit liegen bleibt oder fehlerhaft erledigt wird. Möglich ist eine Ergänzung im Arbeitsvertrag über die Nutzung digitaler Medien, um dann bei einer Kontrolle das Fehlverhalten festzustellen. Eine Handy-Kontrolle, welche Kontakte der Nutzer gerade hatte, ist rechtlich aber auch dann nicht möglich.



AUTOR



**Dipl.-Betrw. Rolf Leicher ist
Fachautor und Referent
Telefon (0 62 21) 80 48 82
E-Mail rolf.leicher@t-online.de**