

KAPITEL 1 | CHECKLISTE | QR.BAV.CH/K1

Zeichen einer Kontrollkultur

Erkennt du, wie Kontrolle wirkt — im Unternehmen und im eigenen Leben?

Diese Checkliste hat zwei Teile: einen für Unternehmen und Führungsrollen, einen für das Privatleben. Beide bauen auf denselben psychologischen Grundlagen auf. Du kannst einen oder beide Teile ausfüllen.

Für jede Aussage, die zutrifft: einen Haken setzen. Am Ende findest du eine Auswertung.

Wissenschaftliche Grundlage. Die Merkmale orientieren sich an der Forschung zu psychologischer Sicherheit (Edmondson, 1999), Vertrauensbasierter Führung (Dirks & Ferrin, 2002), Locus of Control (Rotter, 1966) und dem Konzept der organisationalen Reife (Laloux, 2014).

Teil 1: Unternehmen und Führung

Für Menschen in beruflicher Verantwortung — Führungskräfte, Projektleiter, Teamleads

Bewerte die Aussagen für dein Unternehmen oder deinen Verantwortungsbereich. Zähle am Ende die Haken.

Entscheidungen und Verantwortung

- ☐ Entscheidungen werden auf der tiefstmöglichen Ebene getroffen, die fachlich dazu in der Lage ist.
Subsidiärprinzip: wer nah an der Sache ist, entscheidet.
- ☐ Es ist für alle Beteiligten klar, wer in welcher Situation das letzte Wort hat.
Fehlende Rollenklarheit ist der häufigste Grund für Kontrollkultur.
- ☐ Mitarbeitende treffen Entscheidungen, ohne auf Genehmigung warten zu müssen, wenn sie dafür qualifiziert sind.
Genehmigungspflichten, wo sie nicht notwendig sind, signalisieren Misstrauen.
- ☐ Fehler werden als Lernmöglichkeit behandelt, nicht als persönliches Versagen.
Fehlerkultur bestimmt, ob Menschen Verantwortung übernehmen oder vermeiden.
- ☐ Wenn Dinge schiefgehen, wird zuerst nach strukturellen Ursachen gesucht, nicht nach Schuldigen.
Systemdenken statt Schuldzuweisung ist ein Zeichen reifer Führungskultur.

Information und Transparenz

- ☐ Relevante Informationen werden aktiv geteilt, nicht nur auf Anfrage weitergegeben.
Informationshoarding ist eine der subtilsten Formen von Machtausübung.
- ☐ Mitarbeitende kennen die Ziele, Prioritäten und den aktuellen Stand der Organisation.
Wer die Richtung kennt, braucht weniger Anleitung.
- ☐ Berichte und Updates dienen der Information, nicht der Kontrolle.
Frage: Wer liest diesen Bericht wirklich? Was passiert damit?
- ☐ Unangenehme Wahrheiten werden kommuniziert, auch wenn sie unpraktisch sind.
Schweigen bei schlechten Nachrichten erzeugt Kontrollkultur.

Führung und Vertrauen

- ☐ Führungspersonen delegieren Aufgaben vollständig, inklusive der Verantwortung.
Delegation ohne Verantwortungsübertragung ist keine Delegation.
- ☐ Leistung wird an Ergebnissen gemessen, nicht an Anwesenheit oder Aktivität.
Präsenzkultur und Kontrollkultur sind oft Geschwister.
- ☐ Mitarbeitende werden nicht um Rückmeldung gebeten, um sie zu überprüfen, sondern um zu lernen.
Feedback hat eine Richtung, die zeigt, wer wen entwickeln will.
- ☐ Führungspersonen fragen häufiger, als sie anweisen.
Die Frage-Anweisung-Ratio ist ein guter Indikator für Führungskultur.

- Vertrauen wird als Vorschuss gegeben, nicht erst nach Beweis verdient.
In Kontrollkulturen muss Vertrauen erarbeitet werden, was es zur Ausnahme macht.

Prozesse und Strukturen

- Regeln und Prozesse haben einen erklärbaren Zweck, der allen Beteiligten bekannt ist.
Regeln ohne Begründung erzeugen Compliance ohne Verständnis.
- Abläufe werden regelmässig auf Aktualität und Sinnhaftigkeit überprüft.
Veraltete Prozesse konservieren vergangene Kontrollbedürfnisse.
- Kontrollen und Genehmigungsschleifen sind dort eliminiert, wo sie keinen Mehrwert bieten.
Frage: Was würde passieren, wenn wir diesen Schritt weglassen würden?
- Systeme und Tools unterstützen die Arbeit, ohne Überwachung zu ermöglichen oder zu erzeugen.
Technologie kann Vertrauen oder Misstrauen skalieren, je nach Einsatz.

Klima und Kommunikation

- Offener Widerspruch ist möglich, ohne dass Konsequenzen befürchtet werden müssen.
Psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999) ist Voraussetzung für ehrliche Kommunikation.
- Besprechungen enden mit Klarheit darüber, wer was bis wann verantwortlich ist.
Unklare Meetings sind oft das Symptom einer Führungskultur ohne klare Verantwortung.
- Mitarbeitende sprechen offen über ihre Grenzen, ihren Aufwand und ihre Kapazität.
Wo das nicht möglich ist, wird Überlastung unsichtbar gemacht, bis sie explodiert.
- Lob und Anerkennung sind konkret und verhaltensbasiert.
Vages Lob signalisiert, dass Führungspersonen nicht wirklich hinschauen.

Gesamtpunkte Teil 1 (max. 20): _____

Auswertung: Unternehmen und Führung		
18–20 Punkte	Vertrauenskultur	Ihr Unternehmen arbeitet mit hohem Vertrauen und klarer Verantwortung. Selten und wertvoll.
13–17 Punkte	Auf gutem Weg	Einzelne Bereiche verdienen Aufmerksamkeit. Die Richtung stimmt.
8–12 Punkte	Gemischte Signale	Vertrauen und Kontrolle koexistieren. Klärung der Führungskultur ist angezeigt.
Unter 8	Kontrollkultur	Kontrolle dominiert das System. Das kostet Energie, Talent und Innovationskraft.

Welcher Bereich zeigt bei uns den grössten Handlungsbedarf?

Teil 2: Privatleben und Alltag

Für alle — unabhängig von Beruf oder Führungsrolle

Bewerte die Aussagen für deinen Alltag, deine Beziehungen und deinen Umgang mit dem Unplanbaren. Zähle am Ende die Haken.

Entscheidungen und Einfluss

- ☐ Ich überlasse anderen Entscheidungen, die ihr Leben und nicht meines betreffen.
Die Grenze zwischen Fürsorge und Kontrolle verläuft genau hier.
- ☐ Wenn ich einen Rat gebe, tue ich das, weil ich gefragt wurde, nicht weil ich es für nötig halte.
Ungebetener Rat ist häufig der Versuch, eine Situation zu steuern.
- ☐ Ich kann eine Entscheidung einer nahestehenden Person akzeptieren, auch wenn ich anderer Meinung bin.
Akzeptanz bedeutet nicht Zustimmung, aber sie zeigt Respekt vor Autonomie.
- ☐ Wenn ich in einer Gruppe bin, entscheide ich mit, ohne das Ergebnis vorab festzulegen.
Scheimbeteiligung, bei der das Ergebnis bereits feststeht, ist eine subtile Kontrollform.

Vertrauen und Loslassen

- ☐ Ich lasse Dinge geschehen, ohne sofort einzugreifen, auch wenn ich sie anders angehen würde.
Eingreifen ist manchmal Hilfe, manchmal das Bedürfnis, die Kontrolle zu behalten.
- ☐ Ich vertraue darauf, dass nahestehende Menschen mit Schwierigkeiten umgehen können, ohne meine Hilfe.
Übermäßige Hilfsbereitschaft kann das Selbstvertrauen anderer untergraben.
- ☐ Ich warte ab, bevor ich in einer Situation reagiere, die mich nicht direkt betrifft.
Die erste Reaktion ist oft Kontrolle. Die zweite ist oft klüger.
- ☐ Ich kann jemandem eine Aufgabe übergeben, ohne den Fortschritt laufend zu überprüfen.
Nachfragen ist manchmal Interesse, manchmal Kontrolle. Den Unterschied kennt das Gegenüber.

Alltag und Planung

- ☐ Mein Tagesplan hat Spielraum für Unvorhergesehenes, ohne dass mich das nervös macht.
Wer keinen Puffer einplant, kann keine Überraschungen tolerieren.
- ☐ Ich kann Pläne ändern, ohne dass sich das wie eine Niederlage anfühlt.
Flexibilität und Planungskompetenz schliessen sich nicht aus.
- ☐ Ich delegiere Aufgaben im Haushalt oder im Privatleben, ohne das Ergebnis zu überprüfen.
Kontrolle im Haushalt ist oft die sichtbarste Form privater Kontrollkultur.
- ☐ Ich kann spontan entscheiden, ohne alle Informationen zu haben.
Vollständige Informationen gibt es selten. Handlungsfähigkeit trotzdem schon.

Kommunikation und Beziehungen

- ☐ Ich spreche an, was mich stört, ohne um den heissen Brei herumzureden.
Indirekte Kommunikation ist oft ein Versuch, das Gespräch zu kontrollieren.
- ☐ Ich kann in einem Gespräch zuhören, ohne die Antwort bereits zu formulieren.
Wer zuhört, um zu antworten, führt kein Gespräch, sondern eine Präsentation.
- ☐ Ich spreche Erwartungen aus, anstatt vorauszusetzen, dass andere sie kennen.
Unausgesprochene Erwartungen sind eine häufige Quelle von Kontrollverhalten.
- ☐ Ich lasse Stille in Gesprächen zu, ohne sie sofort zu füllen.
Stille auszuhalten ist eine unterschätzte Form von Präsenz.

Umgang mit Unsicherheit

- ☐ Ich kann nicht wissen, was als Nächstes passiert, ohne dass mich das lähmt.
Toleranz für Ambiguität ist eine der stärksten Ressourcen in unruhigen Zeiten.
- ☐ Wenn etwas schiefgeht, frage ich mich zuerst, was ich daraus lernen kann.
Schuld und Kontrolle sind eng verwandt. Lernen und Vertrauen auch.
- ☐ Ich kann einen Tag ohne konkretes Programm verbringen, ohne mich unwohl zu fühlen.
Strukturfreiheit ist für manche Erholung, für andere Stress. Beides ist ein Signal.
- ☐ Ich akzeptiere, dass manche Dinge ausserhalb meines Einflussbereichs liegen, und richte meine Energie auf das, was ich gestalten kann.
Der stoische Unterschied zwischen dem, was wir kontrollieren können und was nicht, gilt heute noch.

Gesamtpunkte Teil 2 (max. 21): _____

Auswertung: Privatleben und Alltag

18–21 Punkte	Hohes Vertrauen	Sie gehen mit Kontrolle und Loslassen bewusst um. Das ist keine Selbstverständlichkeit.
12–17 Punkte	Situativ	In manchen Bereichen lassen Sie gut los, in anderen halten Sie stärker fest. Das ist menschlich.
7–11 Punkte	Kontrollneigung	Einige Muster verdienen Aufmerksamkeit. Nicht als Kritik, sondern als Einladung.
Unter 7	Starkes Muster	Kontrolle ist ein prägendes Thema. Dieses Buch wurde für genau diese Erkenntnis geschrieben.

Was nehme ich aus diesem Teil für meinen Alltag mit?

Echte Kontrolle beginnt mit Selbstkenntnis.

Wer weiss, wie er führt, kann entscheiden, wie er führen will.

Fritz J. Bicker | BAV Trend GmbH | bav.ch

Selbsttest: kontrolltest.netlify.app | Weitere Kapitel-Inhalte: qr.bav.ch