

EPOCH TIMES

MEINUNG

Rolf Hempel

„Genug gearbeitet“ – Kontrolle: Warum mehr Regeln selten mehr Wirkung bringen

Mehr Regeln sind oft der Versuch, fehlendes Vertrauen zu ersetzen. Doch Vertrauen entsteht nicht durch Regelabbau allein. Es entsteht durch verlässliches Verhalten, klare Standards und sauberes Lernen aus Fehlern.



Kontrolle muss dienend bleiben. Sie darf nicht das Denken ersetzen.

Foto: ChayTee/iStock



Rolf Hempel
2. August 2026

Lesedauer: 2 Min.

Wenn etwas nicht funktioniert, liegt eine Lösung scheinbar nahe: mehr Regeln. Mehr Freigaben. Mehr Nachweise. Mehr Kontrolle.

Der Gedanke ist verständlich. Wer Verantwortung trägt, will Risiken reduzieren. Doch häufig entsteht das Gegenteil: Die Organisation wird langsamer, vorsichtiger und weniger verantwortlich.

Kontrolle kann Sicherheit schaffen. Aber zu viel Kontrolle erzeugt Abhängigkeit. Menschen lernen dann nicht, besser zu entscheiden, sondern sich besser abzusichern. Sie fragen häufiger nach, dokumentieren mehr, vermeiden Risiko und warten auf Freigaben.

Ein Bereichsleiter sagte: „Ich will nicht alles kontrollieren, aber sonst passiert es nicht richtig.“ Wir schauten genauer hin. In Wahrheit fehlten keine Kontrollen. Es fehlten Standards. Es war nicht klar, was „richtig“ bedeutet, wann Rücksprache nötig ist und welche Fehler tolerierbar sind.

Der Unterschied ist groß: Kontrolle prüft nach. Orientierung ermöglicht vorher gutes Handeln.

Drei Dinge ersetzen oft unnötige Kontrolle:

- Ein klarer Qualitätsmaßstab: Woran erkennen wir gute Arbeit?
- Ein Entscheidungsrahmen: Was darf selbst entschieden werden?
- Ein Lernrhythmus: Was schauen wir regelmäßig gemeinsam an?

Genug gearbeitet. Genug Zeit in nachträglicher Kontrolle verloren, weil vorn keine Klarheit geschaffen wurde.

Natürlich gibt es Bereiche, in denen Kontrolle notwendig ist: Sicherheit, Finanzen, Recht, Datenschutz und Qualität. Aber auch dort gilt: Kontrolle muss dienend bleiben. Sie darf nicht das Denken ersetzen.

Eine sinnvolle Kontrollfrage lautet: „Macht diese Regel gute Arbeit wahrscheinlicher – oder nur Absicherung sichtbarer?“ Wenn die Antwort ehrlich ausfällt, wird vieles klar.

In einem Team wurde jede Kundenmail ab einem bestimmten Umfang gegengelesen. Das war aus einem Fehler entstanden. Zwei Jahre später war das Team erfahrener, aber die Regel blieb. Sie kostete Zeit, erzeugte Stau und signalisierte Misstrauen. Nach einer Überarbeitung blieb nur eine Checkliste für kritische Fälle. Die Qualität sank nicht. Die Verantwortung stieg.

Mehr Regeln sind oft der Versuch, fehlendes Vertrauen zu ersetzen. Doch Vertrauen entsteht nicht durch Regelabbau allein. Es entsteht durch verlässliches Verhalten, klare Standards und sauberes Lernen aus Fehlern.

Der praktische Schritt: Nehmen Sie eine Regel, die alle nervt. Prüfen Sie ihren Ursprung, ihren heutigen Nutzen und ihre Nebenwirkungen. Dann entscheiden Sie: behalten, vereinfachen oder beenden.

Genug gearbeitet. Welche Kontrolle ist bei Ihnen längst Gewohnheit, obwohl sie kaum noch Wirkung hat?

Rolf Hempel | www.b-steps.de/summit | b-steps summit



Dieser Artikel hat mich
besonders interessiert!



Dieser Beitrag stellt ausschließlich die Meinung des Verfassers oder des Interviewpartners dar. Er muss nicht zwangsläufig die Sichtweise der Epoch Times Deutschland wiedergeben.