

Tobias Lang

## **Führen und Delegieren in selbstverwalteten Organisationen**

In selbstverwalteten Organisationen werden fortlaufend Aufgaben von der Gemeinschaft an einzelne Personen übergeben, d.h. delegiert. Die Initiative dazu kann von einzelnen Personen kommen oder die Notwendigkeit der Aufgabe ergibt sich aus den äußeren oder inneren Anforderungen der Organisation.

Die delegierte Person macht sich tatkräftig ans Werk. Nach kurzer Zeit stellt die beauftragte Person fest, dass die Kollegen das Projekt zwar gut finden, dass sie jedoch nicht die notwendige Unterstützung bei der Umsetzung von den Kollegen bekommt. Oder sie stellt fest, dass die notwendigen finanziellen Mittel zur professionellen Erfüllung der Aufgabe nicht zur Verfügung gestellt werden. Oder die KollegInnen beklagen sich darüber, was sich die Person alles „herausnimmt“ und warum sie bei Entscheidungen zu dem Projekt nicht gefragt werden. Manchmal „schläft“ so ein Projekt auch ein und gerät in Vergessenheit. Das kann zum Beispiel mit einer allgemeinen Überlastung, mit ungenügendem Freiraum zur Erfüllung der Aufgabe oder auch mit fehlenden Fähigkeiten und mangelndem Wissen der delegierten Person zusammen hängen.

Alle diese Phänomene zeigen, dass beim Delegieren grundlegende Aspekte, die für eine fundierte und tatkräftige Delegation wichtig sind, häufig nicht beachtet werden. Es fehlt an Klarheit in Bezug auf die Anforderungen der Aufgabe an die Menschen, in Bezug auf die notwendigen Ressourcen, auf das Können oder auf die organisatorischen Rahmenbedingungen. Daraus stellt sich die Frage:

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, dass das Delegieren von Aufgaben in einer selbstverwalteten Organisation funktioniert und dass die Delegierten ihre Aufgabe mit einer positiven Einstellung übernehmen und mit Energie und Freude ausführen können?

Damit eine Delegation einerseits klar definiert ist und andererseits Umsetzungslust bei den Delegierten erzeugt, ist es hilfreich, die folgenden Aspekte zwischen dem beauftragenden Gremium und der/den delegierten Personen zu klären:

## Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse in Funktionen

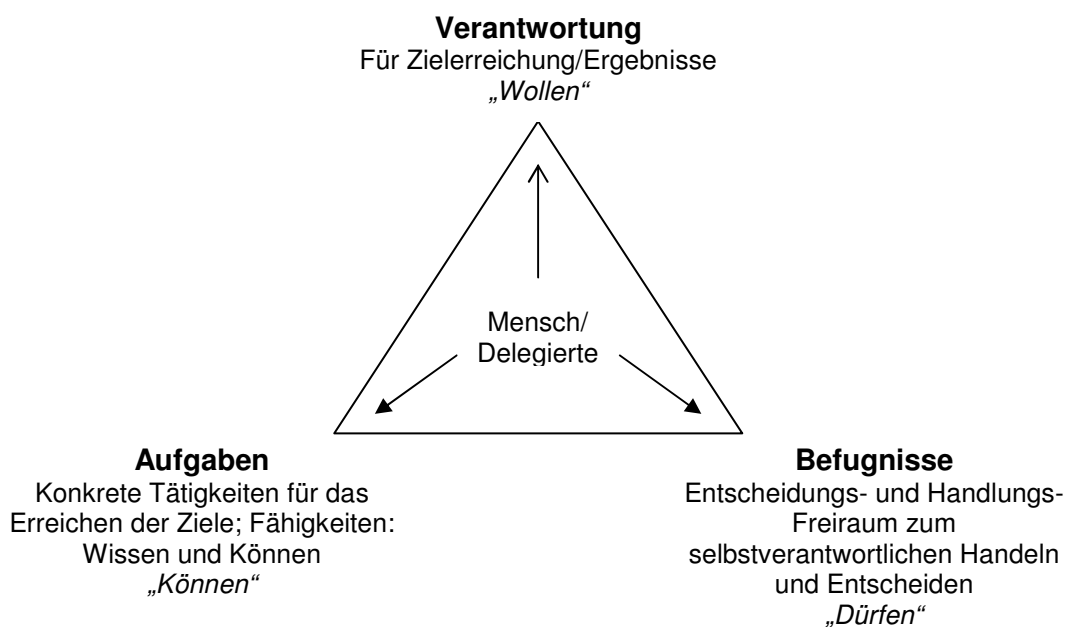
Für die Organisation stellen sich folgende Fragen (nach Ballreich a):

- **Verantwortung:** Für welche Zielerreichungen und Ergebnisse übernimmt die FunktionsträgerIn die Verantwortung?
- **Aufgaben:** Welche konkreten Tätigkeiten müssen ausgeführt werden, um die Ziele zu erreichen?
- **Befugnisse:** Welche Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse braucht die FunktionsträgerIn, um die Aufgabe gut erfüllen zu können?

Für die delegierte Person stellen sich folgende Fragen (nach Ballreich a):

- **Wollen:** Will ich diese Aufgabe und die damit zusammenhängende Verantwortung wirklich übernehmen?
- **Können:** Verfüge ich über die notwendigen Fähigkeiten, um die Tätigkeiten professionell ausführen zu können?
- **Dürfen:** Was darf ich selbständig entscheiden und umsetzen? Welche formalen Befugnisse bekomme bzw. brauche ich zur Erfüllung der Aufgabe?

Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung stehen in einem wechselseitigen Beziehungs-Verhältnis zueinander und müssen deshalb gemeinsam betrachtet werden. Die drei Bereiche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung sind in dem folgenden Schaubild zusammen gefasst:

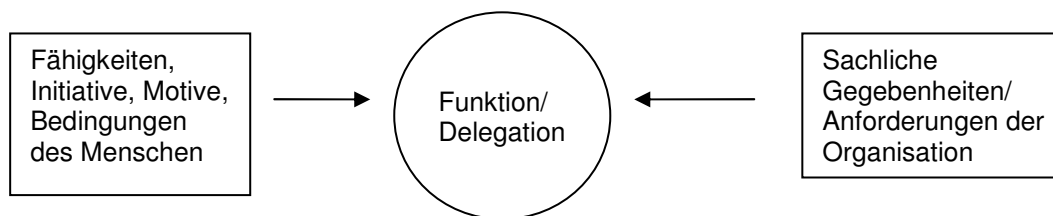


Wenn das Denken in Bezug auf die drei Bereiche lebendig und bewusst in einer Organisation lebt, dann können viele alltägliche Probleme vermieden werden.

## Verantwortung

Jede Aufgabe in einer Organisation steht in einem mehr oder weniger direkten Bezug zu dem Sinn und Zweck der Organisation. Daraus ergibt sich die Verantwortung aus der Sache heraus, die die delegierte Person übernimmt. Auf der anderen Seite steht die delegierte Person mit ihren Fähigkeiten, ihren Motiven, Ideen und Idealen.

Bei jeder Delegation oder Einrichtung einer Funktion stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis die einzelne Person mit ihren Motiven und Fähigkeiten zu der Aufgabe, die sich aus den Anforderungen der Organisation heraus ergibt, zueinander stehen. Wird die Funktion oder Aufgabe den Fähigkeiten und Bedingungen der Person angepasst oder muss sich die Person den Anforderungen anpassen? Diese Frage erfordert ein klares Abwägen und Ausbalancieren zwischen der sachlichen Aufgabe und den einzelnen Menschen mit ihren Motiven, Fähigkeiten und ihrem Können.



Wenn beide Seiten zusammen kommen, dann kann sich die delegierte Person mit der Aufgabe identifizieren, sich für sie begeistern und einen bewussten Entschluss fällen: „Ich will diese Aufgabe verantworten“. Andererseits ist ihr Tun und Handeln auf den Sinn der Organisation ausgerichtet und in den sozialen Organismus integriert. Verantwortung der delegierten Person und Vertrauen von der Gruppe ergänzen sich dann gegenseitig. Die folgenden Fragen helfen bei der Klärung der Übernahme von Verantwortung bei einer Delegation (nach Ballreich a):

- Welche Ziele/Ergebnisse sollen erreicht werden?
- Durch welche Messkriterien wird sichtbar, ob oder wie die vereinbarten Ziele erreicht wurden?
- Wie leicht oder schwierig ist dieser Auftrag und welche Hindernisse können dabei auftreten?

### Aus Sicht der/des Delegierten

- Wofür habe ich „den Hut auf“?
- Will ich die Verantwortung für diese Aufgabe wirklich übernehmen?
- Will ich diese Aufgabe wirklich verantworten?

### Aus Sicht der delegierenden Gemeinschaft

- Vertrauen wir dieser Person voll und ganz, dass sie Aufgabe gut erfüllen kann?
- Hat die delegierte Person bei der Delegation eine konkrete Zusage gemacht (von sich aus auf die Anfrage „geantwortet“) und sich dabei für die Ziele und das Ergebnis verbürgt?

## **Aufgabe**

Um die Ziele zu erreichen, müssen die dafür notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten formuliert werden. Es gibt immer viele unterschiedliche Handlungswege, um sein Ziel zu erreichen. Wie genau die Tätigkeiten und das Vorgehen formuliert werden, hängt einerseits von der Einschätzung der Fähigkeiten der delegierten Person ab. Diese Einschätzung erfolgt sowohl von der Person selbst als auch von dem delegierenden Gremium. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der beim Delegieren häufig nicht genügend durchdacht wird, sind die zeitlichen, materiellen und personellen Ressourcen, die für eine erfolgreiche Erfüllung der Aufgabe notwendig sind. Die folgenden Fragen dienen der Klärung der Aufgabe bei einer Delegation:

- Welche Tätigkeiten können zur Zielerreichung ausgeführt werden?
- Welche Fähigkeiten, welches Können und welches Wissen sind dafür notwendig?
- Welchen Zeitrahmen hat die Delegation? An welchen Punkten soll dem delegierenden Gremium berichtet werden?
- Wie viele Personen brauchen wir, um diese Aufgabe mit Erfolg ausführen zu können?
- Welche Zeitressourcen braucht es, um die Aufgabe mit Erfolg zu erfüllen?

## **Aus Sicht der delegierten Person**

- Wie beurteile ich mein Wissen und Können in Bezug zu den Zielen und Fähigkeiten? Traue ich mir die Aufgabe wirklich zu?
- Was fehlt mir, um die Aufgabe übernehmen zu können? Wie kann ich dieses Wissen und Können erwerben?

## **Aus Sicht der delegierenden Gemeinschaft**

- Wie schätzen wir das Wissen und Können der für die Delegation in Frage kommenden Person im Verhältnis zu den Tätigkeiten und Zielen ein? Reichen die Voraussetzungen aus, um die Aufgabe professionell erfüllen zu können?
- Welche Unterstützung braucht die Person, um die Aufgabe erfüllen zu können?

## **Befugnisse**

Um die Tätigkeiten selbstverantwortlich auszuführen und um die Ziele innerhalb einer Organisation zu erreichen, benötigt die ausführende Person formale Entscheidungs- und Handlungskompetenzen, die ihr von dem beauftragenden Gremium übertragen werden. Unklare Vereinbarungen auf der Ebene der formalen Kompetenzen und Befugnisse sind eine häufige Konfliktursache in selbstverwalteten Organisationen. Ob der Rahmen der formalen Entscheidungsbefugnisse eher eng oder weit gesteckt wird, hängt von vielen Faktoren ab: von der Bedeutung der Aufgabe für die Gesamt-Organisation, von dem Wissen und Können der delegierten Person, von den Auswirkungen von Entscheidungen innerhalb der Aufgabe auf andere Organisationsbereiche usw. Beim Klären und Übergeben der formalen Entscheidungsbefugnisse ist es wichtig, dass das Gremium die Aufgabe wirklich loslässt und dass nicht Einzelne innerlich noch denken „Wenn es nicht läuft, dann können wir ja noch mitreden.“ Die Beantwortung der folgenden Fragen, kann beim Festlegen des formalen Kompetenzrahmens hilfreich sein:

- Welche formalen Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind notwendig und stimmig, um die Aufgabe selbstverantwortlich durchführen zu können?

## **Aus Sicht der/des Delegierten**

- Welche Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse brauche ich, um die Aufgabe mit hoher Motivation erfüllen zu können?
- Wie viel Freiraum oder Unterstützung brauche ich von dem delegierenden Gremium, dass ich die Aufgabe erfüllen kann?

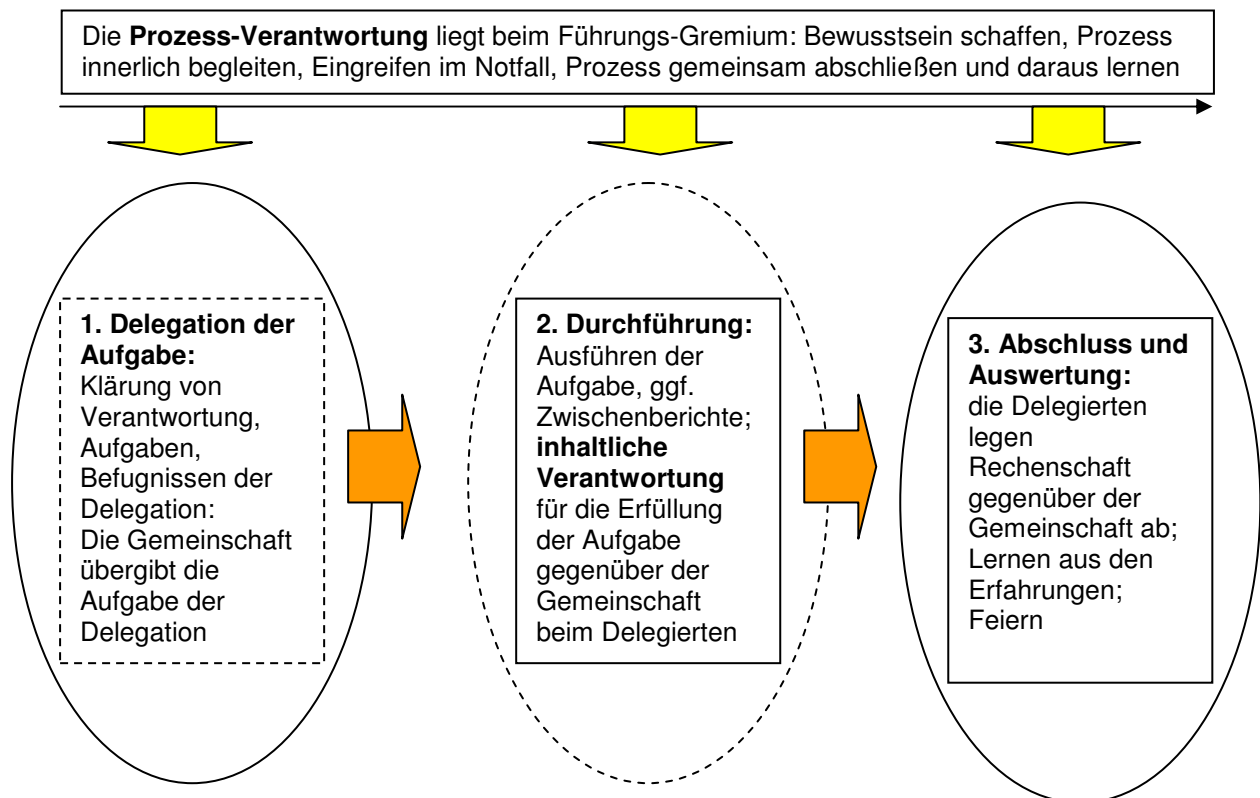
## **Aus Sicht der delegierenden Gemeinschaft**

- Wie schätzen wir das Verhältnis zwischen Aufgabe, Situation und den Fähigkeiten der Person ein? Welche Befugnisse braucht diese Person, dass sie die Aufgabe motiviert erfüllen kann?
- Welche Risiken hängen für uns mit der Übertragung von Befugnissen zusammen? Was kann schief gehen?
- Was darf der/die Delegierte wirklich selbständig entscheiden ohne Einfluss von oder Rücksprache mit uns? (D.h., dass diese Entscheidungen dann auch mitgetragen werden!)
- Wie viel Freiraum wollen wir der Person zur Erfüllung der Aufgabe geben?
- Wie viel Information oder Mitsprache brauchen wir, um unsere Führungsaufgabe erfüllen zu können?

Wenn der Befugnisrahmen einmal vereinbart ist, dann sollte dieser nur in absoluten Notfällen in Frage gestellt werden. Durch das Zurücknehmen von zugesagten Kompetenzen sinkt die Motivation des Delegierten erheblich und führt zur Nicht-Erfüllung der Bedürfnisse nach selbständigem Handeln und nach gegenseitigem Respekt.

## Delegation und Führung

Das Delegieren ist jedoch mit der Übergabe der Aufgabe an die delegierte Person nicht abgeschlossen. Der Prozess des Delegierens kann in drei Schritte unterteilt werden:



Bei Schwierigkeiten in den Delegationen sollten die beschriebenen drei Bereiche Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung überprüft und ggf. korrigiert werden. Diese Aufgabe liegt zunächst immer bei den Delegierten einer Aufgabe. Andererseits ist es wichtig, dass es in jeder Organisation ein Führungs-Gremium gibt, das aus einem überschauenden Bewusstsein heraus die laufenden Prozesse begleitet. Wichtig ist dabei ein echtes Interesse an der Tätigkeit der delegierten Person: Wie geht es Dir mit Deiner Aufgabe? Welche Erfolge oder Schwierigkeiten gibt es dabei? Das bewusste Gestalten dieser Delegations-Prozesse ist eine der zentralen Führungsaufgaben in selbstverwalteten Einrichtungen. Dazu braucht es einen (kleinen) Kreis von Menschen, der in Bezug auf die laufenden Delegationen in einer Organisation den Überblick behält und sich von Zeit zu Zeit über den aktuellen Entwicklungsstand in den einzelnen Delegationen informiert. Die inhaltliche Verantwortung zur Erfüllung der Aufgabe liegt beim Delegierten. Die Verantwortung für den Prozess der Übergabe, für das Wahrnehmen der Ausführung und für das gemeinsame Lernen beim Abschluss einer Delegation liegt sowohl beim Delegierten als auch beim Führungs-Gremium.

Dieses Führungs-Gremium ist von der Gemeinschaft auf bestimmte Zeit dazu beauftragt, die Führung in der Organisation zu übernehmen. Damit dieses Führungs-Gremium seine Führungsaufgabe gut ausfüllen kann, müssen die Rahmenbedingungen – d.h. die Aufgaben,

Befugnisse und Verantwortungen – stimmig und klar sein. Um diese Führungs-Aufgabe für eine selbstverwaltete Organisation erfüllen zu können, müssen die Menschen in diesem Gremium entsprechende Fähigkeiten entwickeln und von der Gemeinschaft dazu beauftragt werden. Dazu gehören zum Beispiel:

- Gesprächsführung: Urteilsbildungs- und Entscheidungsprozesse in Gruppe bewusst und methodisch gestalten können, dass tragfähige Beschlüsse gefasst werden (Ballreich 2000, Lang 2008a).
- Professioneller Umgang mit Feedback und Kritik: Beim Delegieren, Begleiten und Auswerten von Aufgaben/Delegationen müssen sich die Beteiligten immer wieder gegenseitig Rückmeldung geben. Um diese Aufgabe ausfüllen zu können, muss in der Organisation eine Fehlerkultur entwickelt werden, die einen konstruktiven Umgang mit Kritik ermöglicht. Auch hier ist professionelles Wissen und methodisches Können erforderlich (Lang 2008b).
- Präsenz und Überblicks-Bewusstsein: Ein Führungs-Gremium benötigt einen Überblick über den aktuellen Entwicklungsstand der Organisation, die laufenden Prozesse und Zusammenhänge. Diese Aufgabe muss bewusst gestaltet werden (Harslem 1994). Notwendig sind hierbei auch Kenntnisse aus der Organisationsentwicklung (Glasl/Lievegoed 1993; Glasl/Kalcher/Piber 2005).

Wenn Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung für dieses Führungs-Gremium nicht klar sind oder nicht zur Führungsaufgabe passen, dann hat das negative Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Aus den genannten Aufgaben wird deutlich, dass diese Führungsaufgabe nur erfüllt werden kann, wenn die Menschen die notwendige Zeit und die Rahmenbedingungen bekommen, um diese Fähigkeiten zu erwerben. In vielen selbstverwalteten Organisationen unterliegen die Führungs-Gremien einem Rotationssystem mit kurzen Zeitzyklen. Außerdem bekommen die Mitglieder des Führungsgremiums oft nicht die notwendigen zeitlichen Freiräume zur Verfügung gestellt, um diese Führungsaufgabe wirklich ausfüllen zu können. Wenn man die Fähigkeiten, Anforderungen und Aufgaben des Führungs-Gremiums betrachtet, dann wird deutlich, dass durch kurze Mitglieds-Zyklen oder durch fehlende zeitliche Freiräume Konflikte und Spannungen vorprogrammiert sind, weil die Beteiligten gar nicht die Chance bekommen, die entsprechenden Fähigkeiten zu entwickeln.

Manchmal ist es schwierig, Menschen für dieses Gremium zu finden. Niemand möchte sich dieser Aufgabe stellen. Es stellt sich die Frage, warum niemand aus der Gemeinschaft diese Aufgabe übernehmen will? Neben der Klärung der drei Bereiche für das Führungs-Gremium kann es in diesen Situationen hilfreich sein, die impliziten Leitsätze und heimlichen Spielregeln, die das Handeln der Menschen unbewusst leiten, zu untersuchen. Hier kommt die systemische Perspektive in den Blick, die nach den herrschenden Kräften, Wechselwirkungen und Zusammenhängen zwischen den Gremien und Subsystemen in einer Organisation fragt. (z.B. Scott-Morgan 1995) Wenn z.B. die Regel herrscht „Alle können bei allem mitreden“, dann wird sich das Führungs-Gremium beim Erfüllen der Führungs-Aufgabe fortlaufend gebremst fühlen und das Bedürfnis nach der selbstverantwortlichen Gestaltung der Führungs-Aufgabe im Sinne der Bewusstseinsbildung für die Organisation wird nicht erfüllt. Solche heimlichen Spielregeln können mit sozialkünstlerischen Methoden wie z.B. mit systemischen Strukturaufstellungen oder mit Skulpturarbeit untersucht und verändert werden, da diese Methoden die verborgenen

Phänomene auf lebendige Weise sichtbar machen und Betroffenheit erzeugen, durch die eine kraftvolle Veränderungsenergie erzeugt werden kann.

Jede Delegation ist der Gemeinschaft gegenüber rechenschaftspflichtig. Das kann zu vereinbarten Zwischenschritten der Fall sein, wenn ein Projekt abgeschlossen ist oder wenn ein bestimmter Zeitraum vorbei ist (z.B. ein Geschäfts- oder Schuljahr). Mit dem Abschluss einer Delegation gibt die delegierte Person der Gemeinschaft sozusagen seine endgültige Antwort auf die gestellte Aufgabe. Auch dafür muss ein klarer Rahmen in der Organisation von einem Führungs-Gremium geschaffen werden. Dieses Rechenschaft-Ablegen gegenüber der Gemeinschaft gibt einerseits die Möglichkeit, die Ergebnisse der Arbeit zur weiteren Verbesserung auszuwerten und aus den Erfahrungen gemeinsam zu lernen. Den Rahmen für das gemeinsame Lernen muss das Führungs-Gremium bewusst gestalten. Andererseits kann den Delegierten für ihr Engagement gedankt werden. Der Aspekt des Feierns einer erfolgreichen Delegation oder eines erfolgreichen Projekt-Abschlusses ist in seiner Bedeutung für die gegenseitige Wahrnehmung und Wertschätzung nicht zu unterschätzen. Die beschriebenen Aufgaben stellen einen wesentlichen Teil der Führungsaufgaben in einer selbstverwalteten Organisation dar, der häufig nicht bewusst ergriffen wird. Wenn das nicht geschieht, dann besteht die Gefahr, dass sich die delegierten Kollegen nicht beachtet fühlen und innerlich zurückziehen („Es sieht ja eh keiner, was ich mache“).

Die beschriebenen exemplarischen Aspekte sollen deutlich machen, dass Führen und Delegieren in einem komplexen, wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen und dass das Gelingen der Delegations-Prozesse von der Organisations-Struktur, von dem bewussten Umgang mit diesen Prozessen und von den herrschenden kulturellen Werten abhängt. Die ausführliche Beschreibung dieser Zusammenhänge würde den Rahmen dieses Artikels übersteigen.





## Literatur

- Ballreich, R.: Problemlösen im Dialog; in Agogik Heft 4/2000, Bern 2000
- Ballreich, R. (a): Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) klären; Trigon-Seminarskript
- Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung Stuttgart/Bern 2011
- Glasl, F./Kalcher, T.; Piber, H.: Professionelle Prozessberatung; Bern/Stuttgart 2008
- Harslem, M.: Führung und Selbstverwaltung ein Widerspruch?; Erziehungskunst 1/2-1994
- Lang, T.: Gesprächsführung im Dialog; Seminarskript 2008a
- Lang, T.: Schwierige Gespräche konstruktiv gestalten; Seminarskript 2008b
- Scott-Morgan, P.; Little, A.D.: Die heimlichen Spielregeln – Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen; Frankfurt 1995