

Qualität durch neue Wege

Anwendungsbeispiel: Gestaltung von Eigenverantwortung und Führung

- *Primäre Aufgabe von Führungsfunktionen ist die Beauftragung operativer Eigenverantwortung und ihre Einbettung in den Gesamtrahmen.*
- *Operative Funktionen haben grundsätzlich eigenverantwortliche Entscheidungsbefugnisse, aber die Pflicht zur Partizipation der betroffenen Menschen.*
- *Die hierarchische Funktion von Führung ist ‚subsidiär‘.*
- *„Einbettung in den Gesamtzusammenhang“ und „Partizipation Betroffener“ sind die beiden komplementären Zusammenarbeitsformen in jeder Organisation.*
- *(Die ko-kreative Zusammenarbeit mit den Menschen der Zielgruppen stellt eine weitere Qualitätsdimension dar.)*

Der eigentliche Sinn von Führung innerhalb einer Organisation ist, ihre betriebliche Zweckbestimmung zu gewährleisten. Wenn die Zweckbestimmung der Organisation eine selbstgewählte gesellschaftliche Aufgabe beinhaltet, so besteht die Hauptverantwortung der Führungsverantwortlichen darin, die Arbeit der Organisation den angesprochenen Zielgruppen vollumfänglich und bestmöglich zugutekommen zu lassen. Das ökonomische Wohlergehen der Organisation ist dafür eine Voraussetzung, aber kein Selbstzweck.

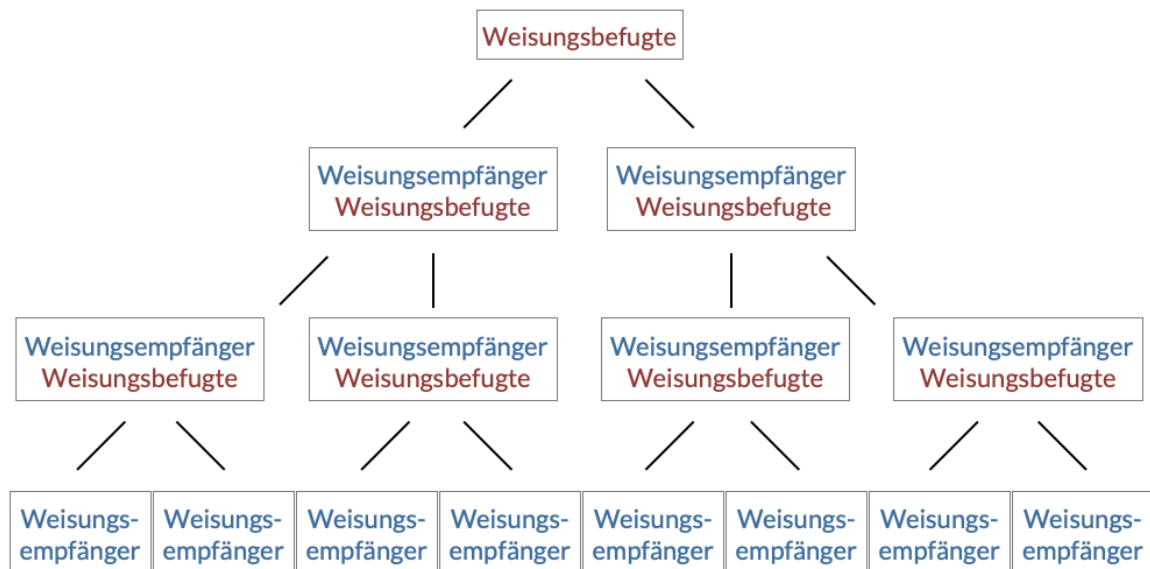
Andererseits kann in der sozialen, agogischen und pädagogischen Arbeit auf die Anliegen und Bedürfnisse der Zielgruppen nicht adäquat eingegangen werden, wenn die Mitarbeitenden keine Möglichkeit haben, eigenverantwortlich, situativ und initiativ zu handeln. Zudem steigt die Qualität der Gesamtorganisation, je umfassender sie sich die durch Praxiserfahrung erworbene Kompetenz der Mitarbeiterschaft zu Nutze macht – nicht nur in Umsetzungs-, sondern auch in Entwicklungsfragen.

Es wäre für die Entfaltung der Qualität einer Organisation also unfruchtbar, Führung einerseits und Eigenverantwortung andererseits gegeneinander auszuspielen. Beide Notwendigkeiten müssen zu ihrem Recht kommen. Dafür müssen die Organisationsstruktur

und die Zusammenarbeitsprozesse so eingerichtet werden, dass Führung und Eigenverantwortung sich nicht gegenseitig hindern, sondern befruchten und steigern. Einseitige Organisationsmodelle, die nur den einen Pol des Spannungsfelds im Auge haben, können diesem Anspruch nicht gerecht werden. Dies wird an der vertikalen Organigrammpyramide sichtbar, die sich in der Unterscheidung zwischen Weisungsbefugten und Weisungsempfängern, zwischen Führenden und Geführten erschöpft (Abb.1). Hier kommen Mehrwert und Nutzen eigenverantwortlichen Handelns noch nicht wirklich in den Blick.

Abb. 1

Organigramm-Pyramide



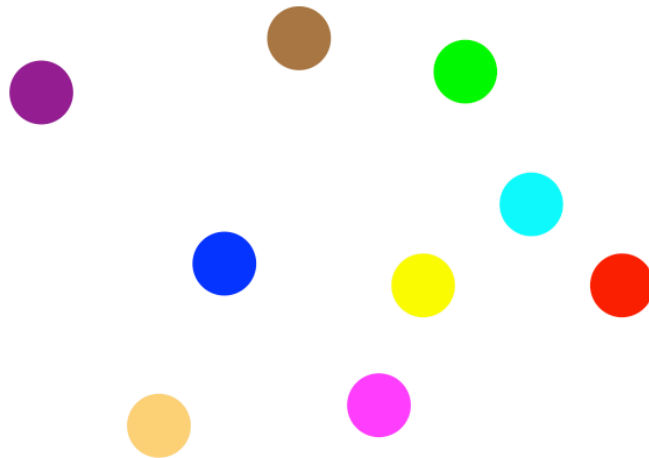
Eigenverantwortung ?

Demgegenüber birgt ein dezentral ausgerichtetes Selbstorganisationsmodell die Gefahr der Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit in sich, wenn übergeordnete Belange nur bearbeitet werden können, sofern alle Einzelverantwortlichen zustimmen, sich aber niemand wirklich zuständig fühlt (Abb. 2). Hier muss die Bedeutung von Führung erst noch erkannt und akzeptiert werden.

Die Gegensätze von Führung und Eigenverantwortung lassen sich nicht auflösen, indem man beide Elemente mischt, ohne sie grundlegend zu verändern. Ein hierarchisches Führungsmodell gewinnt nicht durch Formen der Beteiligung, wenn diese keinen spürbaren Einfluss auf Entscheidungen ‚von oben‘ haben können. Ebenso ist in einem Selbstverwaltungsmodell kein Durchbruch zu einer klaren Führung zu erwarten, wenn deren Befugnisse nicht weiter als bis zu einer Art ‚Koordination‘ reichen.

Abb. 2

Dezentrales Selbstorganisationsmodell



Führung?

Solche Mischformen sind zahllose Male ausprobiert worden – selten wurden sie von den Beteiligten als befriedigend und wirksam erlebt. Ein „Qualitätssprung“ – im Goethe’schen Sinne von Polarität und Steigerung – entsteht erst „durch neue Wege“, d.h. durch ein verwandeltes Verständnis von Führung *und* Eigenverantwortung.

Der entscheidende Schritt besteht darin, Führungsfunktionen und operative Entscheidungsbefugnisse funktional zu entkoppeln. **Qualität durch neue Wege** versteht Führung primär als eine organhafte Funktion mit zwei Hauptaufgaben: operative Eigenverantwortung zu beauftragen und sie in den jeweiligen Gesamtrahmen einzubetten (Abb. 3). Operative Funktionen hingegen werden konsequent mit Entscheidungsbefugnissen für den eigenverantwortlichen Aufgabenbereich ausgestattet. Sie haben aber die Pflicht, diejenigen Menschen einzubeziehen, die wegen ihrer Rolle und Funktion innerhalb der Organisation von Entscheidungen direkt betroffen sind (Abb. 4).

Führungspersonen und operativ Verantwortliche werden also aus einer vertikalen Hierarchiebeziehung herausgeholt und in ein horizontales Verhältnis gebracht (Abb. 5). Dies mag man als „flache Hierarchie“ verstehen. In jedem Fall bringt es zum Ausdruck, was das Ziel einer jeden Organisation ist, die diesen Weg beschreiten will: das Hierarchiegefälle zwischen Führungsfunktionen und operativen Funktionen zu einer „organischen Hierarchie“ umzubauen - mit einer neuen Balance der Verantwortlichkeiten (Abb. 6). Die formale Hierarchie besteht weiter, greift aber nur (subsidiär) für den Fall, dass die operative Funktion nicht hinreichend wahrgenommen wird oder wahrgenommen werden kann.

Abb. 3

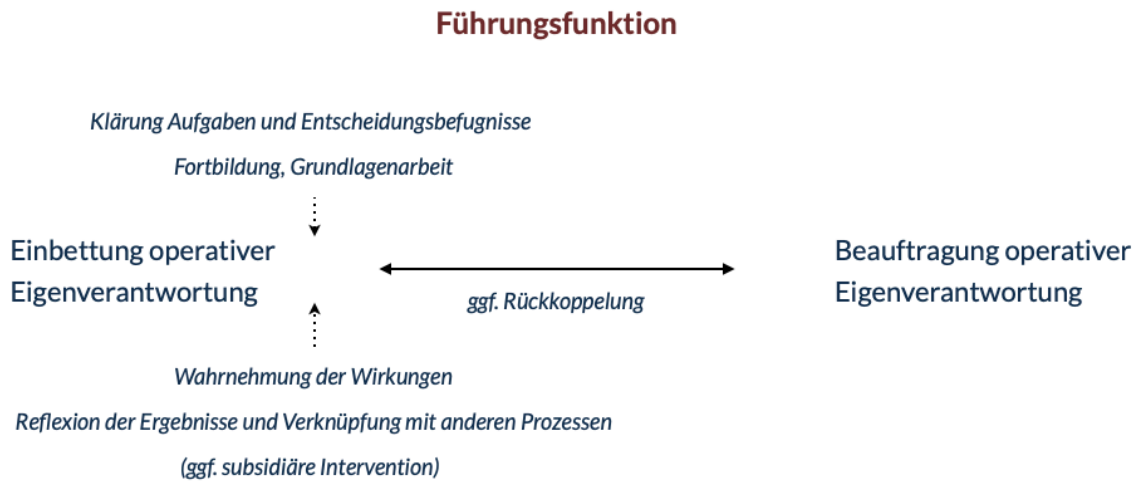


Abb. 4

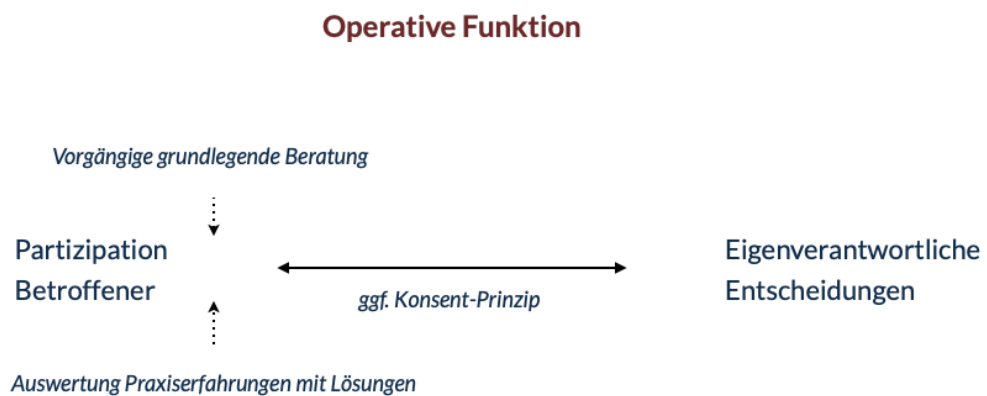
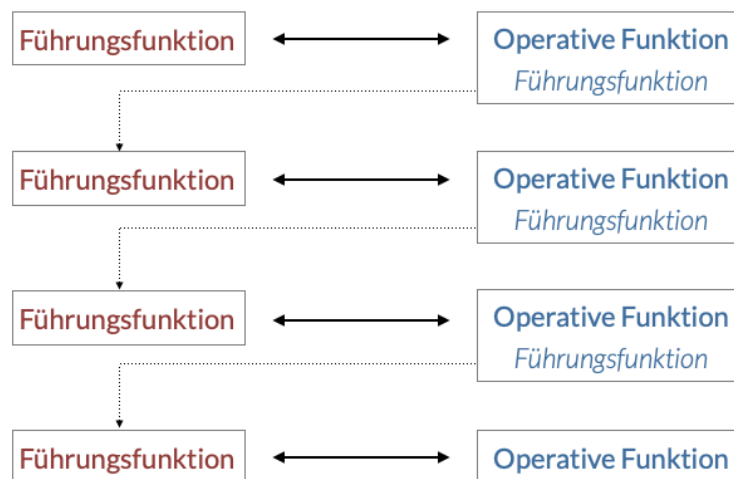


Abb. 5



Abb. 6

Organische Hierarchie



Führung ermöglicht Eigenverantwortung

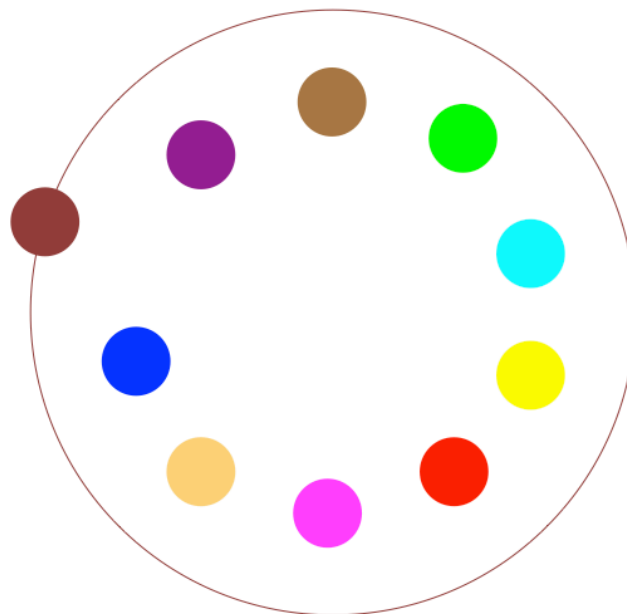
Die funktionale Trennung von Führung und operativer Verantwortung muss nicht unbedingt auch eine personelle Trennung zur Folge haben. In der Praxis haben die meisten Führungspersonen auf ihrer Organisationsebene zugleich auch operative Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse. Wesentlich ist nur, dass sie beide Verantwortlichkeitsformen gut unterscheiden können und ein Bewusstsein dafür entwickeln, in welcher Situation sie welchen ‚Hut‘ aufhaben.

Wenn nicht ein hierarchisches Modell, sondern ein Selbstorganisationsmodell die Ausgangssituation darstellt, gelten dieselben Gestaltungsprinzipien, nur dass man sozusagen am anderen Ende anfängt – mit der Grundsatzentscheidung, die Organisation mit organhaften Führungsfunktionen zu erweitern. Die operativen Entscheidungsbefugnisse verbleiben weiterhin innerhalb der Selbstorganisation (Abb. 7).

Im Organisationsmodell von **Qualität durch neue Wege** sind – ausgehend von der Polarität zwischen Führungsfunktionen und operativen Funktionen – zwei typologische

Abb. 7

Mandatierte Führung innerhalb der Selbstorganisation



Eigenverantwortung lässt Führung zu

Zusammenarbeitssituationen angelegt, auf die sich letztlich alle Zusammenarbeitsformen einer Organisation zurückführen lassen: die „Einbettung in den Gesamtzusammenhang“ und komplementär dazu die „Partizipation Betroffener“.

Für die Qualität der Zusammenarbeit sind in der ersten Zusammenarbeitssituation die Führungspersonen und in der zweiten die operativ Entscheidungsbefugten endverantwortlich. Beide Endverantwortlichen bewegen sich auch hier wieder in Spannungsfeldern – die eine psychologische (Abb. 5) und eine handwerkliche Dimension (Abb. 3 und 4) besitzen.

Führungsverantwortliche agieren in einem inneren Spannungsfeld, einerseits bei den operativen Verantwortlichen für gemeinsame Grundlagen, Werte, Haltungen usw. Sorge zu tragen, andererseits ihnen bewusst das persönliche Vertrauen für eigenverantwortliche Entscheidungen auszusprechen (psychologische Dimension, Abb. 5). Dazu bedarf es im Zuge der Beauftragung einiger wichtiger Gestaltungselemente, welche das Geschehen zeitlich einfassen: Vorgängig müssen Aufgabenstellungen und Entscheidungsbefugnisse sowie die erforderlichen Fähigkeiten geklärt werden. Nachgängig müssen die Wirkungen der Arbeit wahrgenommen und die Ergebnisse reflektiert werden. Je nach Aufgabe kann es zudem erforderlich sein, bestimmte Rückkoppelungsprozesse für die Praxis selbst einzurichten (handwerkliche Dimension, Abb. 3).

Operativ Verantwortliche agieren in dem inneren Spannungsfeld, einerseits aus einer inneren Sicherheit heraus Entscheidungen zu treffen, andererseits für deren Akzeptanz und Umsetzbarkeit genügend soziale Tragfläche in der Organisation aufzubauen (psychologische Dimension, Abb. 5). Um die Partizipation der von möglichen Entscheidungen betroffenen Menschen sicherzustellen, sind vorgängig z.B. die Ziele und Kriterien von Vorhaben zu beraten. Nachgängig müssen die Praxiserfahrungen ausgewertet werden, sodass Lösungen ggf. nochmals angepasst werden können. Bei Fragen mit weitreichenden Konsequenzen ist für die Entscheidungsfindung zudem ein Konsent-Moment zu empfehlen, wo Betroffene noch einmal begründete Einwände zu einem Lösungsvorschlag vorbringen können. Die Entscheidungsverantwortung verbleibt bei den operativ Verantwortlichen (handwerkliche Dimension, Abb. 4).

Beide typologischen Zusammenarbeitssituationen sind komplementär zueinander: Bei der „Einbettung in den Gesamtzusammenhang“ investieren Führungsverantwortliche in die Grundlagen, Werte, Haltungen für die beauftragten operativ Verantwortlichen. In der eigenverantwortlichen Situation müssen die operativ Verantwortlichen die inneren Grundlagen für eine stimmige Entscheidung jedoch aus sich selbst heraus aufbringen. Sie erhalten dafür das persönliche Vertrauen der Führungspersonen. Mit der „Partizipation Betroffener“ geben die operativ Verantwortlichen ihrerseits Raum dafür, dass ein breites soziales Vertrauen in ihre Arbeit entstehen kann. Dies alles dient nicht nur der Qualität der Arbeit in einer Organisation, sondern auch der Konfliktprophylaxe. Für mögliche Beschwerde- und Konfliktsituationen bedarf es dennoch zusätzlich implementierter Verfahrensweisen, beauftragter Anlaufstellen, Vertrauenspersonen o.ä. – und im äußersten Fall eines subsidiären Eingreifens von Führung.

(Auf die Eigenart der ko-kreativen Prozesse und der Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Menschen der Zielgruppen, an welche sich die Angebote der Organisation richten, muss an anderer Stelle eingegangen werden.)