

Die Delegation der Bewältigung

Über Führung an den Grenzen organisationaler Verfügung

In Organisationen werden Aufgaben verteilt, Zuständigkeiten beschrieben, Entscheidungsbefugnisse festgelegt und Verantwortungsbereiche voneinander unterschieden. Diese Ordnung gehört zu den Voraussetzungen arbeitsteiliger Organisationen. Sie legt fest, wer wofür zuständig ist, wo entschieden wird und wie verschiedene Bereiche miteinander verbunden sind.

Daneben gibt es eine weniger sichtbare Verteilung. Mit Aufgaben gelangen Schwierigkeiten auf andere Ebenen der Organisation, auch solche, die dort kaum entstanden sind und deren Bedingungen dort nur teilweise beeinflusst werden können. Führungskräfte übernehmen Verantwortung für einen Arbeitsbereich und damit einen Teil der Spannungen, Widersprüche und Folgen, die innerhalb und außerhalb der Organisation entstehen.

Keine Führungskraft verfügt vollständig über die Voraussetzungen ihrer Arbeit. Arbeitsmärkte verändern sich, gesetzliche Anforderungen greifen in betriebliche Abläufe ein, wirtschaftliche Möglichkeiten setzen Grenzen, Entscheidungen anderer Ebenen verändern die Bedingungen des eigenen Handelns. Führung vollzieht sich immer innerhalb solcher Begrenzungen.

Eine andere Qualität entsteht, wenn sich das Verhältnis zwischen Aufgabe, Verantwortung und Einflussmöglichkeit dauerhaft verschiebt. Einer Führungsebene wird die Bearbeitung eines Problems zugeschrieben, dessen wesentliche Bedingungen außerhalb ihres Mandats liegen. Es kann gesprochen, geplant, priorisiert, moderiert und entschieden werden. Was dort getan werden kann, reicht jedoch nicht aus, um den Zusammenhang zu verändern, aus dem die Schwierigkeit immer wieder hervorgeht.

Für diese Bewegung verwende ich den Begriff **Delegation der Bewältigung**.

Von der Bedingung zur Führungsaufgabe

Eine Pflegedienstleitung erhält den Auftrag, die Fluktuation zu senken. Sie kann Gespräche führen, Dienstpläne verändern und auf die Zusammenarbeit im Team Einfluss nehmen. Gleichzeitig fehlen Fachkräfte, die Besetzung bleibt knapp, einzelne Mitarbeitende gewinnen durch ihre schwer ersetzbare Qualifikation informelle Macht.

Eine Bereichsleitung soll die Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen verbessern. Sie kann Abläufe klären, Konflikte ansprechen und Vereinbarungen treffen. Die beiden Bereiche werden jedoch nach unterschiedlichen Kriterien beurteilt, konkurrieren um dieselben Ressourcen und erhalten Anforderungen, die sich im Arbeitsalltag gegenseitig behindern.

Eine Leitung soll die Belastung ihres Teams reduzieren. Sie kann Arbeit verteilen, Prioritäten setzen und Mitarbeitende unterstützen. Bleiben Stellen über längere Zeit unbesetzt und

besteht das Arbeitsvolumen fort, lässt sich die Belastung beeinflussen. Ihre Entstehungsbedingung bleibt bestehen.

Mit solchen Situationen verändert sich auch ihre Beschreibung. Personalknappheit erscheint als Frage der Mitarbeiterbindung, widersprüchliche Anforderungen als Kooperationsproblem, dauerhafte Überlastung als Thema der Selbstorganisation. Fehlende Rückendeckung wird zur mangelnden Positionierung einer Führungskraft, ein Konflikt zwischen Organisationseinheiten zum Defizit in der Gesprächsführung einzelner Personen.

Jede dieser Beschreibungen kann einen Teil des Geschehens erfassen. Personalmangel beeinflusst Bindung, Zusammenarbeit braucht Kommunikation, Führungskräfte müssen ihre Position vertreten können. Die Frage ist, wohin die Beschreibung die Aufmerksamkeit lenkt. Bearbeitet wird zunehmend das Handeln derjenigen, bei denen die Folgen sichtbar werden. Die Bedingungen ihres Entstehens treten zurück.

Führung erhält damit eine zusätzliche Aufgabe. Sie soll innerhalb gegebener Bedingungen führen und deren Folgen so bearbeiten, dass die Arbeit fortgesetzt werden kann. Das gehört zur Führungsrealität. Die Grenze verläuft dort, wo die zugeschriebene Verantwortung und die Möglichkeiten ihrer Wahrnehmung dauerhaft auseinandergehen.

Die Personalisierung der Bearbeitung

Führungskräfteentwicklung, Supervision, Coaching, Konfliktmoderation und Angebote zur Selbstführung können Wahrnehmung erweitern, professionelles Handeln verbessern und schwierige Situationen verstehbarer machen. Welche Funktion sie innerhalb einer Organisation erhalten, hängt davon ab, worauf sie angewandt werden.

Eine Führungskraft kann von einer guten Vorbereitung auf ein schwieriges Mitarbeitergespräch profitieren. Ein Leitungsteam kann seine Arbeitsweise und wiederkehrende Konflikte besser verstehen. Wer unter hoher Beanspruchung arbeitet, braucht Möglichkeiten, die eigene Beteiligung, Belastungsgrenzen und Handlungsoptionen wahrzunehmen.

Personenbezogene Maßnahmen verändern ihre Funktion, wenn sie für Schwierigkeiten eingesetzt werden, deren organisationale Bedingungen ungeklärt bleiben. Eine Führungskraft lernt, mit einer Situation besser umzugehen, während deren Voraussetzungen fortbestehen. Ihre persönliche Handlungsfähigkeit wächst. Damit kann zugleich die Frage an Gewicht verlieren, weshalb an dieser Stelle so viel zusätzliche Handlungsfähigkeit erforderlich geworden ist.

Diese Personalisierung braucht keine offene Schuldzuweisung. Die Organisation qualifiziert, begleitet und reflektiert. Der einzelne Mensch erhält Aufmerksamkeit und Entwicklungsmöglichkeiten. Trotzdem kann sich der Gegenstand der Bearbeitung verschieben. Aus der Frage, weshalb Führung unter bestimmten Bedingungen an Grenzen gerät, wird zunehmend die Frage, wie die betreffende Führungskraft unter diesen Bedingungen besser führen kann.

Beide Fragen sind berechtigt. Ersetzt die zweite die erste, kann eine Führungskraft immer kompetenter darin werden, einen Zustand zu bewältigen, dessen Voraussetzungen unverändert bleiben. Persönliche Entwicklung und organisationale Stabilisierung fallen dann auf eigentümliche Weise zusammen.

Verantwortung und Verfügung

Führung übernimmt Verantwortung in Zusammenhängen, deren Bedingungen nur teilweise beeinflussbar sind. Innerhalb solcher Begrenzungen urteilen und entscheiden zu können, gehört zur Führungsrolle. Maßgeblich ist deshalb das Verhältnis zwischen zugeschriebener Verantwortung und den Möglichkeiten, auf ihren Gegenstand einzuwirken.

Eine Leitung kann für die Qualität der Zusammenarbeit verantwortlich sein und darauf angewiesen bleiben, dass Konflikte zwischen anderen Organisationseinheiten dort bearbeitet werden. Sie kann Personal führen, ohne den Arbeitsmarkt verändern zu können. Sie kann wirtschaftliche Vorgaben umsetzen, ohne über deren Entstehung zu entscheiden. Solche Grenzen sind Bestandteil von Führung.

Kritisch wird das Verhältnis, wenn Verantwortung weitergegeben wird, während die dafür wesentlichen Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten auf einer anderen Ebene verbleiben. Die Führungskraft bleibt für Ergebnisse ansprechbar, deren Voraussetzungen sich ihrem Zugriff weitgehend entziehen. Formal kann ihre Zuständigkeit vollkommen eindeutig sein. In der Arbeit zeigt sich, dass Aufgabe, Verantwortung und Verfügung auseinandergetreten sind.

Verfügung bezeichnet hier die Möglichkeit, auf diejenigen Bedingungen Einfluss zu nehmen, die für eine verantwortete Aufgabe wesentlich sind. Je weiter Verantwortung und Verfügung auseinanderliegen, desto stärker verlagert sich Führungsarbeit auf die Bearbeitung von Folgen.

Für die Frage nach Verantwortung reicht deshalb die Zuständigkeit allein nicht aus. Ebenso bedeutsam ist, wer über jene Bedingungen verfügen kann, unter denen die Aufgabe erfüllt werden soll.

Bewältigung als organisationale Leistung

Bewältigung ist eine organisationale Leistung. Anforderungen kollidieren, Ressourcen bleiben begrenzt, Entscheidungen erzeugen Folgen. Organisationen verteilen diese Widersprüche über Aufgaben, Ebenen und Personen. Manche Unvereinbarkeiten müssen über längere Zeit getragen werden. Andere verlangen eine Entscheidung darüber, welcher Anforderung Vorrang eingeräumt wird und welche Folgen damit verbunden sind. Wieder andere können erst bearbeitet werden, wenn mehrere voneinander abhängige Bereiche gemeinsam betrachtet werden.

Besonders sichtbar wird Bewältigungsarbeit dort, wo Menschen mit den konkreten Folgen allgemeiner Entscheidungen umgehen. Dort werden Dienstpläne geschrieben, Beschwerden

beantwortet, Qualitätsanforderungen umgesetzt, Ausfälle kompensiert und Konflikte bearbeitet. Was an anderer Stelle als wirtschaftliche, strategische oder regulatorische Entscheidung erscheint, erhält dort praktische Form.

Diese Nähe zum konkreten Geschehen begünstigt eine folgenschwere Verwechslung. Die Stelle, an der die Folgen eines Widerspruchs sichtbar werden, erscheint zugleich als die Stelle, an der er entstanden ist. Beides kann weit auseinanderliegen.

Delegation schafft dabei zunächst Arbeitsfähigkeit. Ein Gegenstand erhält eine Zuständigkeit, eine Führungskraft übernimmt, ein Projekt beginnt, ein Verfahren wird eingerichtet. Eine schwer auszuhaltende Unvereinbarkeit erhält eine Form, in der an ihr gearbeitet werden kann. Darin liegt auch eine psychische Entlastung. Etwas, das diffus und widersprüchlich war, wird benennbar und bearbeitbar.

Psychodynamisch wird diese Bewegung dort interessant, wo mit der Bearbeitbarkeit zugleich ein Teil des Zusammenhangs aus der Wahrnehmung verschwindet. Ein struktureller Konflikt wird zur Führungsfrage, eine Machtkonstellation zum Kommunikationsproblem, dauerhafte Überlastung zum Umgang mit Belastung. Das Problem hat eine Form erhalten. Die Bedingungen, unter denen es fortwährend neu entsteht, können dabei unsichtbarer werden.

Die Delegation der Bewältigung ist deshalb zunächst Teil organisationaler Arbeitsfähigkeit. Ihre problematische Seite beginnt, wenn aus einer vorläufigen Bearbeitung eine dauerhafte Lösungserwartung wird.

Mittlere Führung als Vermittlungsleistung

Auf mittleren Führungsebenen treffen diese Bewegungen besonders deutlich aufeinander. Von oben kommen Ziele, Vorgaben und Rahmenbedingungen, von unten die konkreten Folgen in Form von Personalproblemen, Konflikten, Qualitätsfragen, Arbeitsbelastungen und Erwartungen der Mitarbeitenden.

Mittlere Führung vermittelt mehr als Entscheidungen. Sie bringt Anforderungen in eine Form, in der sie im Alltag umgesetzt werden können. Sie übersetzt, gewichtet, gleicht aus und verbindet. Ein erheblicher Teil dieser Arbeit bleibt unauffällig, solange sie gelingt.

Ein personeller Engpass wird über Monate durch Umorganisation aufgefangen. Wiederkehrende Ausfälle werden kompensiert. Widersprüchliche Anforderungen verschiedener Stellen lassen sich durch informelle Absprachen zusammenhalten. Ungeklärte Schnittstellen werden von einzelnen Führungskräften immer wieder überbrückt. Die Organisation funktioniert, weil an bestimmten Stellen zusätzliche Vermittlungs- und Ausgleichsleistungen erbracht werden.

Der Erfolg dieser Arbeit kann ihre Voraussetzungen verdecken. Solange ausgeglichen, improvisiert und vermittelt wird, erscheint der Arbeitszusammenhang stabil. Erst an der Grenze dieser Leistung verändert sich die Wahrnehmung. Kommunikation, Prioritätensetzung,

Konfliktfähigkeit oder Führungsverhalten erscheinen plötzlich unzureichend. Die Ebene, die einen Widerspruch lange bearbeitet hat, wird selbst zum Gegenstand der Problembeschreibung.

Damit entsteht eine zweite Delegation. Zunächst wird die Bewältigung einer Schwierigkeit an eine Führungsebene gegeben. Erreicht diese Bewältigung ihre Grenze, kann auch die Erklärung des Scheiterns dort landen. Aus einem organisational erzeugten Zusammenhang wird allmählich eine Erzählung über das Können oder Nichtkönnen einzelner Führungskräfte.

Zwei Bewegungen derselben Organisation

Die Delegation der Bewältigung steht in engem Zusammenhang mit der Verschiebung organisationaler Entscheidungsfähigkeit. Entscheidungen auf unteren und mittleren Ebenen verlieren ihre Begrenzbarkeit, wenn fachliche, wirtschaftliche, rechtliche und personelle Folgen ineinandergreifen. Ihre problematischen Anteile wandern nach oben.

Gleichzeitig bleiben die konkreten Folgen organisationaler Widersprüche weiter unten. Eine wirtschaftliche Entscheidung muss in Dienstplänen, Arbeitsverteilung und Leistungserbringung praktisch umgesetzt werden. Eine strategische Priorität verändert den Alltag eines Bereichs. Eine Entscheidung der Geschäftsführung tritt in die Organisation zurück und muss dort mit den vorhandenen Bedingungen verbunden werden.

So entstehen zwei gegenläufige Bewegungen. Untere und mittlere Ebenen kompensieren, vermitteln und bearbeiten, solange ihre Möglichkeiten dafür ausreichen. Wo diese Möglichkeiten enden, werden Entscheidungsanteile weitergegeben. Die obere Führung gewichtet die zusammenlaufenden Anforderungen, entscheidet und gibt die Folgen ihrer Entscheidung in den Arbeitszusammenhang zurück. Dort werden sie erneut aufgenommen und praktisch verarbeitet.

Die Frage nach mehr zentraler oder dezentraler Entscheidung erfasst dieses Geschehen nur unzureichend. Wichtiger ist, ob eine Organisation noch unterscheiden kann, wo ein Widerspruch entsteht, wer auf seine Bedingungen Einfluss nehmen kann und wo seine Folgen bearbeitet werden.

Geht diese Unterscheidung verloren, entsteht eine eigentümliche Arbeitsteilung:

Unten wächst die Bewältigungsarbeit, oben die Verdichtung von Entscheidungen.

Beide Ebenen können dabei erleben, dass wesentliche Teile des Zusammenhangs außerhalb ihres Zugriffs liegen. Die mittlere Führung trägt Verantwortung für Ergebnisse, deren Voraussetzungen sie nur begrenzt beeinflussen kann. Die obere Führung entscheidet über Fragen, deren konkrete Folgen sie vermittelt erlebt.

Die Grenze der Kompensation

Organisationen sind auf Kompensation angewiesen. Menschen gleichen Fehler aus, überbrücken Engpässe, übernehmen vorübergehend zusätzliche Aufgaben und entwickeln

Lösungen, die in keiner Prozessbeschreibung vorgesehen sind. Gruppen verteilen Belastungen, Führungskräfte vermitteln zwischen widersprüchlichen Anforderungen, Bereiche schaffen informelle Formen der Zusammenarbeit.

Die Grenze wird erreicht, wenn Kompensation zur dauerhaften Voraussetzung des normalen Funktionierens wird.

Vorübergehende Mehrarbeit geht dann in die reguläre Leistungserwartung ein. Improvisation ersetzt fehlende Ressourcen. Führung organisiert einen Zustand, dessen Arbeitsfähigkeit davon abhängt, dass an bestimmten Stellen fortwährend zusätzliche Leistungen erbracht werden. Nach außen kann die Organisation stabil erscheinen. Im Inneren wird ihre Funktionsfähigkeit zunehmend von Ausgleichsleistungen getragen.

Solange Menschen Lösungen finden, bleibt dieser Zusammenhang schwer erkennbar. Erst wenn die Kompensation erschöpft ist, treten die Widersprüche offen hervor. Beziehungen können dann bereits verändert, Handlungsspielräume enger und Belastungen über lange Zeit angewachsen sein.

Führung steht damit vor einer doppelten Aufgabe. Sie muss zur Bewältigungsfähigkeit einer Organisation beitragen und zugleich wahrnehmen, wann fortgesetzte Bewältigung einen Zustand stabilisiert, dessen Bedingungen erneut zum Gegenstand werden müssen.

Darin liegt Urteilskraft.

Die Rückkehr des Widerspruchs

Die Delegation der Bewältigung verändert die Erscheinungsform organisationaler Widersprüche. Personalmangel kann über lange Zeit durch Dienstplanung, Mehrarbeit und flexible Absprachen aufgefangen werden. Ein ungeklärter Konflikt zwischen Bereichen wird informell moderiert. Widersprüchliche Zielvorgaben lassen sich durch Priorisierungen nebeneinander halten. Solche Lösungen ermöglichen Arbeitsfähigkeit.

Die Bedingungen, aus denen die Schwierigkeit entstanden ist, bleiben wirksam.

Später kann derselbe Zusammenhang in anderer Gestalt wiederkehren: als Fluktuation, Krankenstand, Qualitätsproblem, Konflikt, wirtschaftliche Abweichung oder Krise einer Führungskraft. Die Verbindung zwischen dem sichtbaren Ereignis und seiner organisationalen Vorgeschichte ist dann schwerer zu erkennen.

Urteilskraft richtet sich deshalb auch auf die Unterscheidung zwischen dem sichtbaren Problem und seinem Entstehungszusammenhang. Eine Schwierigkeit kann bei einer Führungskraft auftreten und etwas von einem größeren organisationalen Verhältnis ausdrücken. Eine Aufgabe kann eindeutig zu ihrer Rolle gehören und zugleich Voraussetzungen besitzen, die andernorts entschieden oder verändert werden müssen.

Die Frage „**Was ist hier eigentlich der Fall?**“ erhält damit eine weitere Dimension: Wo ist dieser Fall entstanden? Welche Bedingungen tragen ihn? Wer kann auf diese Bedingungen Einfluss nehmen? Wo werden seine Folgen gegenwärtig bewältigt?

Nicht alles, was nach unten gegeben werden kann, kann dort gelöst werden. Nicht alles, was oben entschieden werden muss, kann dort praktisch verarbeitet werden.

Organisationale Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit hängen davon ab, dass diese Bewegungen aufeinander bezogen bleiben. Geht ihre Verbindung verloren, werden unten immer größere Anteile organisationaler Wirklichkeit kompensiert und oben immer größere Anteile der Entscheidung verdichtet. Auf beiden Ebenen wächst dann Verantwortung, während der Zugriff auf den Zusammenhang, aus dem sie hervorgeht, kleiner wird.

Die Delegation der Bewältigung bezeichnet deshalb mehr als die Weitergabe schwieriger Aufgaben. Sie beschreibt, **wie eine Organisation ihre Widersprüche verteilt, wer deren Folgen trägt und ob die Bedingungen ihrer Entstehung noch erreichbar bleiben.**