

Texte

Texte

Text M5-A2 - Delegation

Abschnitt 1

Delegation dient im Allgemeinen folgenden Zwecken:

1. *Entlastung der übergeordneten Stellen* von jenen Entscheidungen, die ihrer Leitungsfunktion nicht entsprechen.
2. *Handlungsfähigkeit der untergeordneten Stelle*: für eine sinnvolle Aufgabenerfüllung benötigt die untergeordnete Stelle jene Kompetenzen, nach denen ihre Aufgabe häufig verlangt.
3. *Entlastung der Kommunikationskanäle* durch Vermeidung ständiger Anrufungen an höhere Stellen.
4. *Personenbezogene Aspekte*: genügt das Ausmaß an Kompetenzdelegation, um
 - die Mitarbeiter zu motivieren,
 - ihre Entwicklung zu fördern,
 - ihnen eine befriedigende Tätigkeit zu bieten?

Das optimale Ausmaß der Delegation hängt von verschiedenen Kriterien ab, vor allem von folgenden:

- *Kompetenzmöglichkeiten* einer Stelle: Nur jene Kompetenzen können einer Stelle übertragen werden, die ihrer Aufgabe entsprechen und denen die persönlichen Qualifikationen des Stelleninhabers, nämlich seine Fachkompetenz und seine Leistungsbereitschaft, genügen. Allerdings dient umgekehrt gerade die Kompetenzdelegation der persönlichen Entfaltung und damit der Verbesserung dieser Qualifikation.
- *Delegierbarkeit einer bestimmten Entscheidung*: Im Vergleich zu den Möglichkeiten einer Stelle bestimmt natürlich der Charakter der zu treffenden Entscheidungen, wieweit sie an eine Stelle delegierbar sind. Es empfiehlt sich, die Entscheidungskompetenzen einer Stelle genau abzustufen nach
 - der zeitlichen Reichweite
 - der Wirkungsbreite
 - den menschlichen Auswirkungen
 - dem Risiko
 - dem Routine- oder Ausnahmecharakter der Entscheidung.

Als wichtigster *Grundsatz der Delegation* gilt:

- *Kein Entscheid soll von einer Stelle gefällt werden, wenn er von einer ihr untergebenen Stelle ebenso gut oder gar besser getroffen werden kann.*

Oder anders gesagt:

- *Jede Entscheidung soll von der untersten Stelle gefällt werden, die noch über den dazu nötigen Überblick verfügt.*

Gemäß diesem Grundsatz ist es vor allem wichtig, dass die *nicht* delegierbaren Kompetenzen jeder Stelle genau ermittelt werden.

Abschnitt 2

Einem Lehrer eine Aufgabe zu delegieren, bedeutet, ihm diese Aufgabe anzuvertrauen. Delegieren heißt deshalb viel mehr, als jemandem zu sagen, was er tun soll. Zu einer guten Delegation gehört ein Vertrauensvorschuss: Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter legt fest oder vereinbart, *was* getan wird – die Lehrerin bzw. der Lehrer entscheidet, *wie* sie bzw. er es tun wird.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter muss sich deshalb fragen, ob sie bzw. er die zu delegierende Aufgabe auch wirklich abgeben will und loslassen kann. Dies schließt ein auszuhalten und zu ertragen,

- dass die Aufgabe auf eine andere Weise erledigt wird, als die Schulleiterin bzw. der Schulleiter es selbst getan hätte,
- nicht mehr über alles informiert zu sein und bei erfolgreichen Projekten in die zweite Reihe zu treten.

Wenn die Schulleiterin bzw. der Schulleiter diese innere Entscheidung nicht wirklich getroffen hat, entstehen im Verlaufe des Delegationsprozesses oft Irritationen und Unstimmigkeiten. Andererseits bringt die Delegation den Vorteil, mehr Zeit für Führungsaufgaben zu haben, die der Schule insgesamt zugute kommen, und die Qualifikationen vieler für die Schule nutzbar zu machen.

Durch aktive, gut gestaltete Delegation gewinnen alle Beteiligten: Die Führungskraft wird beim Tragen von Verantwortung entlastet. Sie kann das Spezialwissen und besondere Fertigkeiten der Lehrerinnen und Lehrer nutzen. Gibt es zu einer Aufgabe gewichtige Einwände und Bedenken, so können diese bereits im Delegationsprozess erörtert und ggf. ausgeräumt werden. Auch die Lehrerinnen und Lehrer gewinnen - trotz Mehrarbeit: Sie erleben sich wertgeschätzt und die eigenen Kompetenzen als gefragt, letztere werden durch Delegationsaufgaben oft bereichert. Vieles im Arbeitsprozess wird durch die Übernahme von Delegationen transparenter und damit einsichtiger. Und die Schule wird immer mehr zu einer Sache *aller* - in der Alltagsroutine wie bei herausragenden Einzelprojekten.

Die negativen Nebenwirkungen schlechter Delegation seien aber auch nicht verschwiegen: Werden immer nur ungeliebte Routinearbeiten abgegeben, wird nicht wirklich Handlungsspielraum eingeräumt, wird Delegationsaufgabe auf Delegationsaufgabe getürmt, ohne die Gesamtbelastung zu berücksichtigen, dann verkehrt sich die gute Wirkung ins Gegenteil - unzufriedene Kolleginnen und Kollegen werden sich immer häufiger weigern, Aufgaben zu übernehmen, und eine frustrierte Schulleitung fühlt sich bestätigt, doch alles am besten selbst zu machen.

Abschnitt 3

Leitfaden für ein gutes Vorgehen bei der Delegation:

- Klären Sie zunächst für sich die Aufgaben- oder Problemstellung. Worum geht es? Wie ist Ihre Zielvorstellung? Überlegen Sie, welche Rahmenbedingungen Sie von sich aus setzen wollen oder müssen und worin der Handlungsspielraum besteht.
- Wer könnte für die Aufgabe in Frage kommen? Wer verfügt bereits über die notwendigen Fähigkeiten, das Wissen, das Interesse? Oder - im Sinne der Personalentwicklung - wer könnte seine Kompetenzen mit der Aufgabenerledigung weiter ausbauen? Wer hat Ihnen gegenüber bereits einmal das Interesse an einer solchen Tätigkeit bekundet? Wie steht es um die sonstige momentane Belastung?
- Nehmen Sie sich dann ausreichend Zeit für ein Gespräch zur Aufgabeklä rung: Erörtern Sie mit der Lehrerin bzw. dem Lehrer die Problemstellung, beziehen Sie ihre bzw. seine Sichtweise mit ein und informieren Sie sie bzw. ihn über alles Notwendige. Wenn Sie schon genaue Vorstellungen haben, wie der Auftrag denn konkret erledigt werden könnte - behalten Sie es für sich. Sie nehmen den Spaß, den eigenen Weg auszutüfteln, oder engen Kreativität unnötig ein. Damit würde aus der Delegationsaufgabe auch eine schlichte Auftragserledigung - wenig motivierend. Benennen Sie nur die Bedingungen, die tatsächlich unbedingt mit zu berücksichtigen sind.
- Vereinbaren Sie genau, welches Ziel mit dieser Aufgabe erreicht werden soll, und klären Sie die Bedeutung und Wichtigkeit der Aufgabe. *Wie* dieser Rahmen gefüllt wird, ist allerdings Sache der Lehrerin bzw. des Lehrers.
- Übertragen Sie der Lehrperson **alle notwendigen Vollmachten und Befugnisse**. Eventuell ist die Koordination mit anderen Aufgaben notwendig, ebenso die Information anderer potenziell von der Delegationsaufgabe betroffenen Lehrerinnen und Lehrer.
- Legen Sie abschließend den Zeitrahmen fest, den Gesamtzeitrahmen ebenso wie Zwischentermine zur Abstimmung miteinander über den Fortschritt des Projekts bzw. regelmäßige Informationsmodalitäten bei dauerhafter Übertragung einer Aufgabe. Die Kontrolltermine wählen Sie in Abhängigkeit von der Aufgabe und den Kompetenzen der Lehrerin bzw. des Lehrers. So werden Sie sicher bei sehr wichtigen Delegationsaufgaben, bei einem noch wenig erfahrenen Kollegium oder bei Lehrerinnen und Lehrern, mit denen Sie selbst noch nicht so vertraut in der Zusammenarbeit sind, dichtere Termine wählen als bei solchen, denen Sie aus Erfahrung bereits viel zu- und damit anvertrauen. Bieten Sie darüber hinaus Ihre Hilfeleistung für alle Unwägbarkeiten an.

Auch wenn Sie großes Interesse am delegierten Projekt haben: Fragen Sie nicht dauernd nach, wie weit es denn gediehen ist. Das wird als Hetzerei empfunden. Sie haben ja die Zwischentermine zur Information. Helfen Sie auch nicht unaufgefordert. Mit dieser Einmischung zeigen Sie, dass Sie Ihrer Kollegin bzw. Ihrem Kollegen eigentlich nichts zutrauen. Wenn Sie um Hilfe gebeten werden, leisten Sie unterstützende Hilfe zur Selbsthilfe und übernehmen nicht einfach wieder die Aufgabe selbst.

M5-A2 - Delegation

