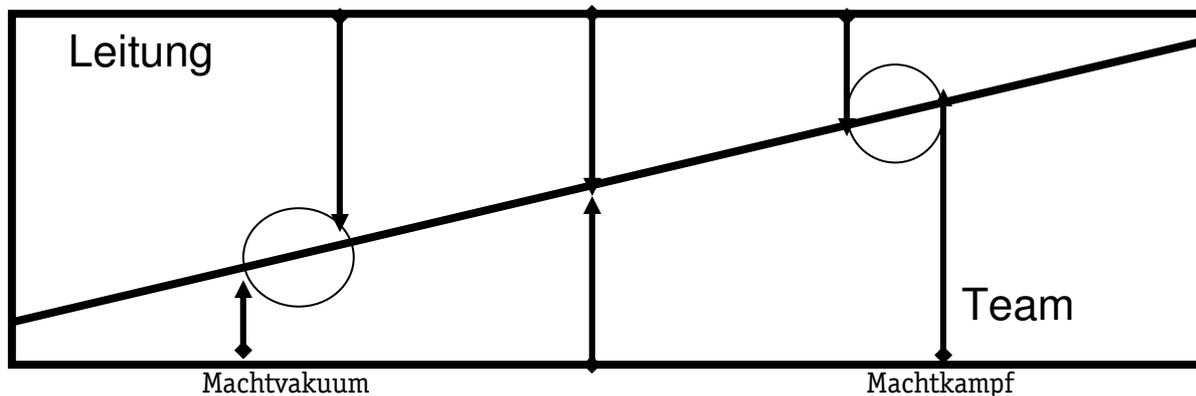


## Situationsklärung zur Kompetenzverteilung

Ein immer wieder spannendes Thema im NGO Management ist die Frage, ob Teams eine/n Chef/in brauchen. Die einfachste Antwort lautet: Nicht unbedingt. Es gibt genug gute Beispiele, wie sich Gruppen als gleichberechtigte Kollektive hierarchiefrei organisieren. Leider wird aber gerade im Sozial- und Kulturbereich oft Hierarchie mit Verantwortlichkeit verwechselt. Denn während Gruppen nicht unbedingt eine/n Chef/in brauchen, brauchen sie doch Verantwortliche für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche. Ein solcher Aufgabenbereich ist auch die Gesamt-Koordination der Projektaktivitäten oder organisatorischen Overheads. Wie diese Verantwortlichkeit ausgeführt wird (als Moderator/in eines Kollektivs oder Befehlshaber/in einer militärischen Einheit, als Leiter/in oder Leitungsteam), ist eine wichtige Frage. Vorrangig ist zunächst aber, dass diese Verantwortlichkeit überhaupt klar zugewiesen und ausgeführt wird. Konflikte treten oft dort auf, wo ungeklärte Kompetenzen sind.

Die untenstehende Grafik zeigt einen Entscheidungsspielraum, bei dem auf der linken Seite des Kontinuums die Entscheidungsmacht voll bei dem/der Leiter/in bzw. Projektmanager/in liegt, während sie auf der rechten Seite voll beim (Projekt-)Team liegt.



Alle Abstufungen im Kontinuum sind denkbar und können fruchtbar gestaltet werden, solange Klarheit und Einigkeit darüber herrscht, an welcher Stelle des Kontinuums das Projekt/ die Organisation steht. Problematisch sind die Positionen, wo sich die Pfeile nicht treffen, wo sich also entweder eine Überlappung der gedachten Kompetenzen (Machtkampf) oder eine Lücke zwischen den beiden Erwartungen (Machtvakuum) findet. In beiden Fällen ist Klärung angesagt.

### **Vorgehen zur Situationsklärung:**

- Leitung und Teammitglieder tragen (jede/r für sich) auf der obigen Grafik ein, wie sie die Macht- bzw. Kompetenzverteilung im Projekt/ der Organisation einschätzen.
- Die Einschätzungen werden gegeneinander gehalten und diskutiert.
- Gemeinsam wird eine (möglichst von allen Beteiligten getragene) Kompetenzaufteilung verabredet und (ggf. beispielhaft) durch Entscheidungsfelder unterlegt.

**TIPP:** Manchmal ist ein Machtvakuum das Resultat eines beidseitigen Rückzugsreflexes nach einer Kompetenzüberschneidung in frühen Organisations-/ Projektphasen. Hier gilt es v. a., die Konfliktfähigkeit des Teams zu fördern und das System zum Ausgangspunkt der Machtkampfphase zurückzuführen.