



## Grenzen klären – Gestaltungsräume definieren

Mit der Freiheit, überall und jederzeit lernen, leben und arbeiten zu können, wird es zunehmend schwieriger, eine Trennung zwischen Rollen, Systemen und Aufgaben herbeizuführen. Als Mitarbeitender wie auch als Führungsperson scheint es unangebracht, Grenzen zu klären und so Gestaltungsräume zu definieren.

### ■ Von Angela Taverna

Nun ist Manuel D. bereits fünf Monate als Führungsperson einer Elite-IT-Einheit unterwegs. Seine Begeisterung in dieser Rolle ist spürbar; konnte er doch bereits einiges in Richtung selbstorganisiertes Arbeiten im Team verändern. Die von ihm geführten Experten arbeiten weitestgehend selbstorganisiert, der Austausch untereinander ist konstruktiv. Manuel D. gewann damit in der ersten Zeit einiges an Kapazität und steht im Dialog mit den Anspruchsgruppen.

Die Bedürfnisse und Wünsche der Anspruchsgruppen sind vielfältig; oft weiss Manuel D. nicht, ob die Anforderungen wirklich in seinen Arbeitsbereich gehören. Um nicht unhöflich, inkompetent oder arrogant zu wirken, übernimmt er viele Anfragen. Doch diese Arbeitshaltung fordert bald ihren Tribut: Die Auftragshefte sind zwar voll, aber die Experten in seinem Netzwerk weisen immer mehr darauf hin, dass die Kompetenzfelder überschritten werden, ganz zu schweigen von der nicht verfügbaren Kapazität. Manuel D. sieht sich sel-

ber im Dilemma zwischen seinem Expertenteam und den Anspruchsgruppen.

### Grenzen und Freiheit schliessen einander nicht aus

In Situationen der Überlastung eines Systems oder der eigenen Rolle ist die Einsicht wichtig, dass Grenzen und Freiheit einander nicht ausschliessen. Das Gegenteil ist der Fall: Grenzenloses Arbeiten hat mit Freiheit wenig gemein, sondern bestenfalls mit Verausgabung. Das Profil des Teams oder der Führungsperson wird dadurch unscharf. Und die zweite These wird dadurch zum Fakt: Jedes System hat Grenzen.

### Grenzen schaffen Gestaltungsfreiräume

Bei der Forderung von Grenzen im Zuständigkeitsbereich geht es nicht um die Freiheit im philosophischen Sinne, sondern mehr um die Schaffung von Räumen, in denen frei gestaltet und gearbeitet werden kann. Im Sinne der Selbstorganisation schaffen Grenzen eine Profil- und Kompetenzschärfung.

Erkennen Sie ein System und als Leader die eigenen Grenzen, erkennen Sie den Raum, in welchem Sie schöpferisch und kreativ sein können.

### Das Gute an der Grenzenklärung

Doch was auf dem Papier einfach erscheint, ist in der Praxis nur mit Klärungs- und Entscheidungskraft umsetzbar. Bei der Grenzenklärung geht es darum, in der Situation Klarheit zu schaffen, wie Rollen und Profile des Systems geschärft werden. Dies geschieht über das Ein- und Abgrenzen von Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen.

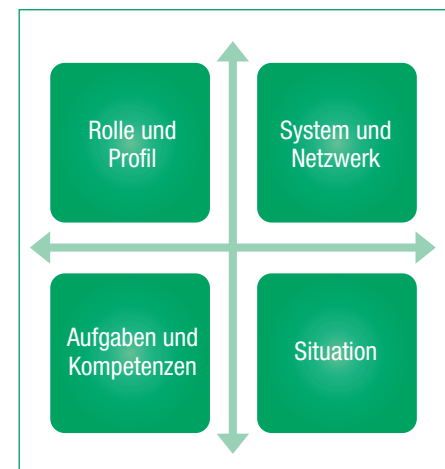


Abbildung 1: Bereiche der Grenzenklärung

Arbeiten Systeme ohne Grenzen, entstehen Redundanzen, Konfliktpotenziale (Interessen, Rollen, Ziele, Organisation usw.) erhöhen sich, und über kurz oder lang gesehen, minimieren sich sowohl die Effizienz als auch die Effektivität. Das System ist nicht mehr tragfähig und kollabiert in sich.

Grenzen klären heisst somit Redundanzen, Konfliktpotenziale sowie Reibungs- und Leistungsverluste zu minimieren. Grenzen sind situativ immer wieder zu überprüfen und den Umständen entsprechend neu zu definieren.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

### TIPPS FÜR DIE UMSETZUNG IN DER PRAXIS

#### Eine Haltung zum eigenen Profil entwickeln

Bevor Überforderung und Überlastung in den Arbeitsbereichen überhandnehmen, können Klärungsfragen bei der Ein- und Abgrenzung hilfreich sein:

- Welche Abhängigkeiten zwischen Anfragen und bereits angenommenen Aufträgen gilt es zu beachten?
- Welche Wirkung, Auswirkung und Nebenwirkung haben die Annahme neuer Anfragen auf die Aufgaben, die Kompetenzen, die Rollen im System und auf das System selber?
- Welche Konflikte (Interessen, Rollen, Ziele, Organisation usw.) treten auf, wenn neue oder weitere Anfragen aufgenommen werden?
- Was geschieht mit den Ressourcen und Kapazitäten in Bezug auf die bestehenden Aufgaben, wenn weitere Anfragen angenommen werden?
- Inwiefern stehen neue Anfragen in Bezug auf den gegebenen Kompetenzrahmen?

Setzen auch Sie sich mit diesen Fragen auseinander, wenn Sie der Meinung sind, dass Grenzen Ihrer Arbeitsqualität nützlich sein könnten.