

## **Konflikte durch unklare Rollenabgrenzung**

Konflikte sind in Organisationen nicht nur unvermeidbar, sondern notwendige Transformatoren von Wandel. Sie tragen wesentlich zur Entfaltung kreativer professioneller Kompetenzen bei.

Die positive Bedeutung von Konflikten für die Organisation als Ganzes steht oft in einem Spannungsverhältnis zum persönlichen Erleben der in Konflikte verwickelten Mitglieder der Organisation. Für solche Personen können Konflikte in unterschiedlichem Maß schmerzhaft mit Ärger, Schuld, Scham und Ängsten verbunden sein. Sie können mit Gefühlen kämpfen, die von der Notwendigkeit „das Gesicht zu wahren“ bis zum Ringen um die eigene professionelle Existenz gehen. Von daher ist es verständlich, dass es Widerstände gegen das Austragen von Konflikten gibt, obwohl dieses oft auch für den Einzelnen mit Gewinnen verbunden sein kann. Abgesehen von persönlichen Neigungen und Widerständen spielt die Kultur einer Organisation eine wesentliche Rolle – sie kann das Streiten bei der Erfüllung beruflicher Aufgaben erleichtern oder erschweren.<sup>1</sup>

Werden Konflikte nicht ausgetragen, verschont das zwar eine Weile die beteiligten Personen vor den genannten unangenehmen Gefühlen, hat aber eher negative Folgen für die Professionalität der Organisation. Werden die Gefühle nicht in die Kommunikation über die betriebliche Aufgabe einbezogen, können sie an einer anderen Stelle wieder „auftauchen“ und eine destruktive Wirkung entfalten. Verschobene Konflikte können an Stellen virulent werden, an denen sie nicht entstanden sind. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie an dem Ort, an dem sie manifest werden, nicht wirklich zu klären sind, sondern nur dort, wo sie entstanden sind. Verschobene Konflikte können von originären Konflikten überlagert werden oder umgekehrt - das macht die Lage oft besonders unübersichtlich.

Ob es sich um einen verschobenen oder einen originären Konflikt handelt, kann nur im Zusammenhang mit der Organisation als Ganzer voll erfasst werden. Kein Einzelner und keine Untergruppe funktionieren unabhängig von anderen und der ganzen Organisation. Erst eine solche Betrachtungsweise erlaubt es, die Bedeutung von konkreten Spannungsherden für das Zusammenwirken Einzelner und ganzer Abteilungen aufzuzeigen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, die alle Beteiligten in die Lage versetzen, ihren betrieblichen Aufgaben besser nachzukommen und damit auch persönlich mehr Zufriedenheit zu erleben (vgl. Zagier Roberts 1994).

Das Phänomen verschobener Konflikte ist recht weit verbreitet, auch wenn es nicht immer so benannt wird. Es beinhaltet, dass eine Konfliktsituation an einer bestimmten Stelle einer Institution nicht ausgetragen, sondern ein Streit vermieden wird. Gibt es auch mittelfristig keine Klärung der Situation, kommt es an einer anderen Stelle der Institution zu einer Kontroverse, der

Konflikt ist gewandert und hat dabei scheinbar einen anderen Inhalt bekommen.

Das folgende Beispiel zeigt, wie das konkret passieren kann.

Manifest wurde der Konflikt in einem Team, das in einen heftigen Streit geraten war, der schon fast bis zur Verweigerung von Kommunikation überhaupt ging. Obwohl es Teile des Konflikts gab, die als „hausgemacht“ im Team erschienen, lag doch der Anlass für den Konflikt auf einer anderen Hierarchieebene. Der Kern des Konflikts war ein verschobener.

*Dieses Team bestand aus vier Personen und nahm die Leitung der Einrichtung X wahr.* Die Vier im Leitungsteam von X hatten unterschiedliche Geschäftsbereiche, aber die Frage, ob einer von ihnen der Chef war oder nicht, konnte je nachdem ob man der Tradition der Einrichtung oder ihrer Satzung folgte, unterschiedlich ausgelegt werden. Lange Zeit war das gut gegangen, doch anderthalb Jahre vor dem Zeitpunkt unserer Betrachtung hatte es einen Wechsel im Team gegeben. Der neue Mann hatte eigene Vorstellungen und folgte nicht den alten Spuren, er erkannte u.a. den Teamleiter nicht als solchen an, was er mit der uneindeutigen Satzung legitimierte. Diese Haltung entsprach in gewisser Weise seinem informellen Auftrag bei der Einstellung: er sollte neue Impulse geben.

Die vier Mitglieder des Teams gerieten in einen solchen Konflikt miteinander, dass die drei alten Teammitglieder die Kündigung des Neuen in der Probezeit verlangten. Die Zentrale verweigerte die Kündigung jedoch.

Die Einrichtung X gehörte zu einer größeren Organisation, in der es viele verschiedene relativ selbständige Einrichtungen gab, die aber dennoch alle einer Zentrale unterstellt waren. *Die Leitung der Zentrale war der Verwaltungsrat*, dessen Mitglieder jeweils für eine Reihe von Einrichtungen und Aufgaben zuständig waren.

*A war dasjenige Mitglied des Verwaltungsrats zu dessen Bereich die Einrichtung X gehörte. A hatte einen Referenten B.* Zu den Aufgaben des Referenten B gehörte es, den direkten Kontakt zu der A unterstellten Einrichtung X zu halten.

A und B waren nach ihrem Verständnis ein ideales Paar, denn sie waren sich eigentlich in allen Dingen einig und froh darüber im Unterschied zu ihrer Umgebung nicht miteinander zu konkurrieren, sondern sich aufeinander verlassen zu können – so schilderten sie es den Beratern.

Die beiden hatten ein Beratungsteam zu Hilfe gerufen, als der Konflikt in der Leitung der Einrichtung X, so eskalierte, dass das zerstrittene Team kaum noch arbeitsfähig war, weil die drei alten Leitungsmitglieder auch nach der Verweigerung der Kündigung nicht mit dem Vierten, dem Neuen, zusammen arbeiten wollten. Der Konflikt zog sich schon über ein Jahr hin und begann, die Belegschaft von X zu spalten. Die Betriebsangehörigen von X hatten den Eindruck, sie müssten sich zwischen zwei Parteien entscheiden.

Der Konflikt war recht komplexer Natur. Nach den Recherchen des Beratungsteams wurde deutlich, dass *die Ursache für wesentliche Teile des Konflikts die verschwommenen Rollenabgrenzungen zwischen A und B in der Zentrale waren*. Die unklaren Rollen von A und B verhinderten eine angemessene Auseinandersetzung mit dem Leiter des Teams in X. Diese Einschätzung des Beratungsteams war eine große Überraschung für A und B, die ihre Arbeitsbeziehung als ideal erlebten.

In ihrer ausdrücklichen Freude über diese Harmonie übersahen die Beiden die unerwünschten Nebenwirkungen. Trotz unterschiedlicher Funktionen waren ihre Rollen in wichtigen Aspekten nicht unterscheidbar. Was die beiden als Einmütigkeit erlebten, erlebten andere so:

- die unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen wurden in der Kooperation mit ihnen nicht klar; insbesondere war die Autorisierung von B durch A nebelhaft;
- aufgrund der mangelnden Autorisierung, d.h. auch der mangelnden Abgegrenztheit seiner Rolle und Funktion konnte B seine dem Referentenstatus entsprechende Funktion „in der Mitte“ (vgl. Hirschhorn 1991) zwischen A und dem Team in X nicht wahrnehmen;
- die Ununterschiedenheit löste im Team in X heimliche Tendenzen aus, A und B zu spalten; B wurde von den Mitgliedern des Teams deutlich entwertet; es wurden tendenziell „böse“ Geschichten über ihn kolportiert, während A idealisiert wurde.

Sobald A die Unterschiede zwischen seinen und Bs Aufgaben klar definiert hätte, wären auch die Unterschiede in den Verantwortungsbereichen sichtbar und damit das Erfordernis unterschiedlicher Standpunkte deutlich geworden, ebenso wie die dazu gehörigen unterschiedlichen Gefühle. Auch B vermied seinerseits Differenzen mit A. Dass er in seiner Rolle den Eindruck erweckte, es gebe zwischen ihm und A keine Unterschiede, bedeutete für das Team: es hatte keinen Vorteil davon, mit dem Referenten B zu kooperieren – warum dann nicht gleich mit A reden? Einen Vorteil hätte das Team nur dann von einer Kooperation mit dem Referenten haben können, wenn dieser aus der Mitte heraus seine Rolle gemanagt hätte, d.h. wenn das Team aus Erfahrung gewusst hätte, dass B nicht nur dem Team gegenüber die Interessen der Direktion vertrat, sondern auch – aufgrund seiner genaueren Kenntnis der Lage in X – der Direktion gegenüber die Interessen des Teams. Offenbar überidentifizierte sich B mit A, so dass er seine Rolle „in der Mitte“ nicht wahrnehmen und halten konnte. *Die „Einigkeit“ mit A war also streng genommen eine Rollen-Entgleisung*. Hätten sich beide mehr entsprechend ihren beruflichen Rollen verhalten, wären unterschiedliche Perspektiven zum Tragen gekommen und sie hätten sich genau mit diesen auseinandersetzen müssen.

*Aufgrund der Ununterschiedenheit dieser beiden Rollen war auch die Rolle des Teamleiters in X gegenüber A wie auch gegenüber B nicht genügend definiert*. Der Teamleiter hatte diesen Spielraum in den vergangenen Jahren immer wieder zur Erweiterung seiner Rolle genutzt. Das hatte bei A und B zwar häufig ärgerliche Gefühle ausgelöst, aber auch zwiespältige, weil beide

den Teamleiter bezüglich der Wahrnehmung seiner professionellen Aufgaben auch sehr schätzten und sich abhängig fühlten.

*Sowohl in den Augen des Teams in X wie auch in denen ihrer Kollegen in der Direktion verloren A und B jedoch im Laufe der Zeit an Autorität, weil sie nicht eindeutig auf die hier so genannten Rollenerweiterungen reagierten (weniger freundlich hätte man sie auch Anmaßungen nennen können). Alle schienen darauf zu warten, dass dem Teamleiter von X Grenzen gesetzt würden. Der Zeitpunkt dafür schien für A und B gekommen, als der Teamleiter und seine Kollegen in X von ihnen die Kündigung des neuen Team-Mitglieds in der Probezeit verlangten. A und B konnten die vom Team angeführten Gründe für die Kündigung nicht verstehen und hielten sie für vorgeschoben. Daher erschien es ihnen notwendig ihre einmal getroffene Personen-Wahl durchzusetzen und sie verweigerten die Kündigung. Sie verlangten, dass das Team in unveränderter Besetzung kooperieren sollte, andernfalls alle gekündigt bzw. versetzt würden. Die alten Teammitglieder blieben jedoch bei der Forderung und boykottierten die gemeinsame Arbeit im Team, waren also im Widerstand gegen ihre Leitung in der Zentrale.*

Zur Verhärtung des Konflikts trug auch folgender Aspekt bei. Die oben geschilderte Rollen-Entgleisung von B, also die fehlende funktionsgerechte Sach-Auseinandersetzung von A und B, war ihrerseits auch eine Reaktion auf fehlende Auseinandersetzungen in der Spitze der Organisation. Da war also ein Konflikt über zwei Hierarchieebenen hinweg verschoben worden.

*Das bewusste Motiv von A und B, die Kündigung des Neuen zu verweigern, war der jahrelang angestaute Ärger über den Teamleiter. Damit verarbeiteten die Beiden ihren nachvollziehbaren Ärger über eine Reihe übergreifiger Handlungen des Teamleiters als wäre es ein Konflikt unter Privatpersonen. Es wäre aber ihre Aufgabe gewesen ihre unmutigen Gefühle zum Anlass zu nehmen, ihre Aufgaben und ihre Kommunikationsstruktur gegenüber dem Teamleiter zu reflektieren wie es z.B. Hirschhorn (1991) empfiehlt. Vermutlich wären sie dann schon frühzeitig zu anderen Entscheidungen gelangt und der Konflikt wäre kaum so eskaliert.*

A ärgerte sich in seiner beruflichen Rolle als Chef und dieser Ärger hätte eine sehr gute Funktion haben können. Denn wenn ein Teamleiter in Bezug auf seine Rolle übergreifig ist, fordert er die Autorität des Chefs qua Amt heraus. Reagiert ein Chef darauf nicht angemessen, so bewirkt er eine Kettenreaktion. Ein Vorgesetzter benötigt Autorität, damit ihm die Mitarbeitenden zutrauen, dass er die unterschiedlichen Interessen und die damit verbundenen Emotionen, die es in einem Unternehmen zwangsläufig gibt, alle „halten“, containen, kann. Die Ärgergefühle auf ihre Aufgabe bezogen, hätte die beiden auf die mangelnde Autorisierung von B durch A aufmerksam machen können. Möglicherweise wären sie mit Bestrebungen, die Autorisierung zu klären, frühzeitig in einen Konflikt mit der Gesamtleitung des Unternehmens geraten – dann wäre der Konflikt an seinen Ursprungsort zurückgetragen worden. A aber bezog seine Gefühle wohl überwiegend auf die Persönlichkeit des Teamleiters, er hatte den Eindruck, dieser sei vom „Charakter“ her einer, der sich immer zu viel

herausnahm. Er sah z.B. nicht, dass der Teamleiter mit seinem Verhalten auch eine wichtige Rolle im Verhältnis des Teams zum Verwaltungsrat übernommen hatte - wenn wohl auch eher unbewusst - nämlich die Rolle, die Autorität stellvertretend für alle Mitarbeitenden zu testen. A fand, dass er lange genug Rücksicht auf die Verdienste des Mannes genommen hatte und ihm, um es derb umgangssprachlich auszudrücken, nun dringend zeigen musste, wo der „Hammer hing“. Dabei übersah er, dass seine bisherige Haltung, das Verhalten des anderen hinzunehmen, mindestens ebenso stark von dem Motiv bestimmt gewesen war, eine Auseinandersetzung zu vermeiden wie von der Rücksicht auf dessen Verdienste.

Indem die beiden mit dem „Hammer“ zuschlugen, als sie nämlich die Kündigung des Neulings in der Probezeit rundum ablehnten, kein Ohr dafür hatten, was wohl zu dieser vom Team geschlossen vorgetragenen Forderung der Kündigung führte, entlasteten sie sich von ihrem schon an verschiedenen Stellen immer wieder unterdrückten Ärger. Aber sie verstanden nicht, warum das Team nun plötzlich geschlossen gegen sie rebellierte und die Kooperation verweigerte. Weit davon entfernt ein Befreiungsschlag zu werden, entpuppte sich der „Hammerschlag“ als Auslöser einer Eskalation, die viele Menschen stark bewegte und längere Zeit daran hinderte, ihre berufliche Aufgabe in den Vordergrund zu stellen, und tatsächlich eine Einrichtung bzw. ihre Stabilität gefährdete.

Die Reaktion des Teams auf den „Hammerschlag“ ist zumindest zum Teil darauf zurückzuführen, dass A und B mit dieser Aktion ihre professionelle Rolle nicht wahrgenommen haben. Ihre Aufgabe hätte darin bestanden auch die Interessen des bisherigen durchaus geschätzten Teams zu berücksichtigen. Beim Team kam jedoch an, dass die Zentrale einseitig nur die Rechte des Neulings bzw. die eigenen in Betracht zogen.

Letzten Endes kündigte A dem Neuen. Damit war der aktuelle Konfliktanlass im wahrsten Sinne des Wortes „beseitigt“. Zur Wiederherstellung eines konstruktiven Arbeitsklimas aber waren insbesondere die Klärung der beruflichen Rollen von A und B erforderlich und auch die Rolle des Teamleiters in seiner Einrichtung musste offiziell geklärt werden. Diese Klärungen mussten Hand in Hand mit Definitionen an der Spitze des Unternehmens gehen.

---

<sup>1</sup>Dieser Text ist eine Kurzfassung des Aufsatzes: Grüneisen, V., Jorkowski, R.: Wie Gefühle einen Konflikt verschieben können – Erkenntnisprozesse psychodynamisch-systemischer Organisationsberatung, in: Freie Assoziation, Heft 3/2005, S. 25-40

#### Weitere Literatur

Hirschhorn, Larry: Managing in the New Team Environment  
Skills, Tools and Methods, New York 1991

---

Zagier Roberts, Vega: The Organisations of Work  
Contributions from Open Systems Theory  
In: Obholzer/Zagier Roberts "The Unconscious at Work", London 1994,  
S.28-38

---