



# Verantwortungsklä rung: Wichtiger Hebel in der Konfliktbearbeitung

## Wie Verantwortung und Konflikte in Organisationen zusammenhängen und was das für Konfliktberater\*innen bedeutet

Ute Liepold

Häufig werden Konflikte in Organisationen dadurch ausgelöst oder verschärft, dass die Verantwortung von Personen oder Gruppen nicht klar definiert oder kommuniziert ist. Für Konfliktberater\*innen bedeutet das, Fragen der Verantwortungsklä rung mit in den Blick zu nehmen und die zuständige Führungskraft auch in dieser Hinsicht zu beraten. Ein Bericht, der meine Praxiserfahrungen mit einem nützlichen Modell verbindet.

Organisationen können als Verantwortungssysteme beschrieben werden (vgl. isb-Handbuch 2019). Die Verantwortung von Personen, Teams und Bereichen zu klären, ist Schlüssel für die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Zufriedenheit ihrer Mitglieder. Sind umgekehrt Verantwortlichkeiten unzureichend definiert oder dysfunktional und/oder fehlt die Kommunikation darüber, entstehen leicht Konflikte. Besonders heikel wird es, wenn Führungsrollen unklar bleiben.

### Erstes Praxisbeispiel

*In einer Forschungseinrichtung wird ein neuer Bereichsleiter (BL) eingestellt, der drei Abteilungsleitern (AL) vorsteht. Gleichzeitig leitet der BL eine vierte, neu gegründete Abteilung selbst. Konflikte entstehen, weil nicht geklärt wird, wann und mit welchen Aufgaben/Befugnissen er als BL und wann/wie er als AL agiert. Die besonders heikle Frage der Zuteilung der Budgets auf die Abteilungen durch den BL bleibt ebenfalls unbesprochen und führt zu heftigen Verdächtigungen, der BL bevorzuge seine eigene Abteilung.*

### Wie kann Verantwortung beschrieben werden?

Das Verantwortungsmodell des Instituts für systemische Beratung in Wiesloch (isb) definiert Verantwortung als »Antwort-Fähigkeit« (responsibility = response-ability) auf relevante Fragen der Organisation.

Ob eine Person oder eine Einheit die an sie gerichteten Fragen adäquat beantworten kann, hängt von vier Dimensionen ab:



Funktionen werden also nur dann gut ausgefüllt, wenn einerseits die Funktionsträger\*innen

- dazu bereit sind, weil es ihren Werten und Motiven entspricht (WOLLEN)
- und über die erforderliche Qualifikation verfügen (KÖNNEN),

und andererseits die Organisation

- die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, z. B. Geld, Ausrüstung, aber auch Befugnisse wie Entscheidungs- oder Weisungsbefugnisse (DÜRFEN)
- und die Funktionsträger\*innen dazu verpflichtet, Antwort zu geben, und Konsequenzen zieht, wenn sie es nicht tun (MÜSSEN).

Darüber hinaus müssen die Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation konsistent aufeinander bezogen sein, damit ein stimmiges Gesamtsystem entsteht. Auch hier gibt es vielfältiges Konfliktpotenzial, z. B. bei Zuständigkeitsüberschneidungen oder unklaren Schnittstellen.

### Wie Verantwortungsfragen sich auf die Zusammenarbeit auswirken

Damit Zusammenarbeit gelingt, muss Verantwortung

- überhaupt beschrieben sein, z. B. in einer Stellenbeschreibung

- in sich funktional sowie auf die Organisation bezogen sein im Sinne des isb-Modells
- kommuniziert sein – an die/den Stelleninhaber\*in und an alle, die kooperieren
- immer wieder in Verantwortungsdialogen besprochen werden, weil eine statische Beschreibung nie alle Zuständigkeitsaspekte erfassen kann.

Verantwortlichkeiten bilden sich als Erwartungen in den Köpfen ab. Je weniger sie aktiv geklärt werden, desto eher führen diese Erwartungen zu Enttäuschung oder Irritation (»Der macht, was er will.«, »Die pfuscht bei mir rein.«). Bleibt dann die Kommunikation weiter aus (»Ist doch nicht meine Aufgabe?!«), ist es nicht weit bis zum Konflikt.

#### Zweites Praxisbeispiel

*In einem Unternehmen gibt es Konflikte zwischen der Standortleiterin (SL) und den Teammitgliedern (TM). In der Beratung wird ein Missverhältnis zwischen »MÜSSEN« und »DÜRFEN« deutlich: Die SL soll zwar die Verantwortung für den Standort tragen (z. B. Umsatzziele erreichen, Unternehmensvorgaben umsetzen), hat aber keine Weisungsbefugnis. Die SL fühlt sich oft ohnmächtig, die TM in ihrer Freiheit beschnitten. Die Kon-*

*flikte legen sich, nachdem die übergeordnete Vorgesetzte bestimmte Befugnisse an die SL delegiert und einen Workshop einberuft, in dem die erweiterte TL-Rolle und ihre Auswirkungen auf die TM besprochen werden.*

### Implikationen für die Konfliktklärung – Rolle der Führungskraft

Vor diesem Hintergrund ist es also sinnvoll, als Berater\*in in Konfliktkonstellationen die Aufmerksamkeit auch auf Verantwortungsstrukturen zu richten. Da das Gestalten von Strukturen Führungsaufgabe ist, rückt hier die zuständige Führungskraft in den Fokus.

Als Klärungshelferin verstehe ich mich zunächst als Beraterin dieser Führungskraft (später im Prozess dann auch als Moderatorin eines Klärungsworkshops mit allen Beteiligten). Mit ihr diskutiere ich Maßnahmen der Verantwortungskklärung, die sie vor oder sogar anstelle einer Mediation durchführen kann.

Weil die Führungskraft bei Mediationen im Stile der Klärungshilfe anwesend ist, kann sie auch dort Informationen über Verantwortungsunklarheiten gewinnen und im Nachgang Verbesserungen angehen.

Besonders störanfällig sind Führungswechsel. Die neue Chefin bringt neben einer anderen Persönlichkeit oft auch ein anderes Rollenverständnis mit (lässt zum Beispiel mehr Freiraum als ihr Vorgänger); und andere Vorstellungen, wie hier die Arbeit gemacht werden soll, welche Qualitätskriterien gelten, und also auch welche Verantwortung die Teammitglieder tragen sollen. Werden diese Unterschiede nicht sorgfältig besprochen, kann das großes Unbehagen auslösen – Überforderung zum Beispiel oder Kränkung. Leider entsteht hier leicht ein Teufelskreis: Die neuen Verantwortlichkeiten sind unklar und führen zu Irritation zwischen Team und neuer Leitung; diese Irritation verhindert wiederum, dass über Verantwortung ruhig und sachlich gesprochen werden kann. In solchen Fällen mache ich gute Erfahrungen damit, dass die übergeordnete Führungskraft die Verantwortung für den Klärungsprozess übernimmt – als »Rückenstärker« für die neue Leitung und Vertrauensperson für die Teammitglieder (vgl. von Oertzen/Liepold, »Führungskraft in der Kritik«, 2021 i. V.).

### Drittes Praxisbeispiel:

*Eine Geschäftsführerin (GF) fragt eine Konfliktklärung an wegen Spannungen zwischen dem Betriebsleiter (BL) und dem Küchenteam des Betriebsrestaurants. Im ersten Schritt erarbeite ich mit der GF die Aufgaben des Betriebsleiters nach den Kategorien Coaching, Leading, Organizing – dabei werden seine Stärken und Entwicklungsfelder deutlich. Im zweiten Schritt klären GF und BL gemeinsam dessen Führungsverantwortung. Als sehr nützlich für den weiteren Prozess erweist sich die Frage nach der Funktion des Betriebsrestaurants insgesamt – GF und BL erarbeiten Aspekte wie »Ort der Begegnung«, »repräsentativer Charakter«, »Baustein für Mitarbeitergewinnung und -bindung«, die so explizit noch nie benannt wurden und ebenfalls Einfluss auf die Verantwortung des BL haben. Im dritten Schritt wird das Team einbezogen; auf Grund-*

*lage der geklärten Führungsrolle lassen sich die Spannungen zügig beheben, und die vorgenannten Aspekte stärken nebenbei das Wir-Gefühl.*

### Fazit

Der Blick auf Verantwortungsfragen lohnt nach meiner Erfahrung immer. Sehr nützlich ist dafür ein gewisses Maß an Feldkompetenz, hier also Kenntnisse über Strukturen in Organisationen.

Oft genug lassen sich Verantwortlichkeiten nicht »nebenbei« klären, wenn wir für Konfliktklärung angefragt sind, weil verdeckte Dynamiken die Verantwortungsübernahme verhindern (vgl. Schmid/Messmer 2004). Dann sollten wir diese Zusammenhänge zumindest erkennen und benennen – auch um in unserer eigenen Verantwortung und Wirkungsmöglichkeit klar zu bleiben.

### Quellen

- isb campus, Institut für systemische Beratung Wiesloch (isb GmbH) (frei für registrierte Nutzer):*  
*Schmid, Bernd (2019):* Gemeinsame Verantwortung. In: isb-Handbuch, Kapitel 3  
*B. Schmid/A. Messmer (2004):* Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen.  
*Prior, Christian:* Konfliktklärung – Konfliktprävention. Klarheit ist der natürliche Feind des Konflikts. In: Pflegemagazin (Ausgabe 5/2004).



**Ute Liepold**

Diplom-Wirtschaftsinformatikerin, seit 2009 freiberuflich als Führungs- und Konfliktberaterin in Organisationen, Mediatorin BM®, Klärungshelferin IfK®, Time to Think-Coach  
 E-Mail: [dialog@ute-liepold.de](mailto:dialog@ute-liepold.de)



## KLIMA-WANDEL

Heute für ein Morgen streiten

24. - 28.11.2020  
 Virtueller  
 BM-Kongress

4 + 1:  
 vier spannende  
 Abende und ein  
 inspirierender Tag  
 mit Denkanstößen  
 für die Welt von  
 morgen

WIR SEHEN  
 UNS ONLINE!



Anzeige