

Podcast-Folge #16

Wie du klare Rollen definierst und Rollenkonflikte vermeidest

Vorlagen und Downloads:



Rolleneschreibungs-/AKV-Matrix hier herunterladen: https://drive.google.com/file/d/1-r_gdTIpycJVWa2rHoXrBb1N3Dux740/view

Skript:

#16 Rollen & Rollenkonflikte – AKV

In der vorangegangenen [Folge zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten](#) hab ich ja erklärt, dass **der Begriff „Rolle“ etwas umfassender** ist, als nur zu fragen „Wer macht was bis wann?“

Aber warum ist es eigentlich so wichtig, von Anfang an **klare Rollen** zu definieren? Wie schaffst du es, für klare Verhältnisse und ein gelungenes Team-Setup zu sorgen? Das klären wir in dieser Folge.

Das Grundverständnis, das du mit der letzten [Folge #15](#) bekommen hast, wird jetzt Gold wert sein, um einen weiteren, ganz essenziellen Erfolgsfaktor im Projekt kennenzulernen.

Und um damit auch **bares Geld, viel Zeit und Nerven zu sparen**. Da kannst du ja quasi nicht nein sagen, oder? Und damit genug geteasert.

Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung?

Bloß nicht alles in einen Topf!

In dieser Folge beantworten wir folgende **drei Kernfragen**:

1. Was brauchst du für eine solide und belastbare **Rollenbeschreibung**?

Hierzu habe ich dir eine praktikable wie [praxisnahe Vorlage](#) mitgebracht.

2. Welche **Rollenkonflikte** treten in der Regel auf?

3. Und wie kannst du ihnen präventiv begegnen und damit **Zeit, Geld und Nerven sparen**?

Dazu sehen wir uns ein paar vortreffliche **Beispiele aus dem echten Leben** an.

Die Worte ‚Rolle‘ und ‚Rollenverständnis‘ sind zunächst recht abstrakt und deutlich anschaulicher und einfacher zu verstehen, wenn du dir ein **Beispiel** aus dem privaten Umfeld vor Augen führst.

In der Zeit außerhalb deines Jobs sind deine Rollen sehr wahrscheinlich: Tochter oder Sohn für deine Eltern, Partnerin oder Partner, beste:r Freund:in, Onkel/Tante für deine Nichten und Neffen, Teammitglied in deiner Vereinsmannschaft, Influencer:in für gesundes Essen und Wandern in den Bergen über deine Statusmeldungen auf Whatsapp. Siehst du worauf ich hinaus will?

„Du hast mehrere Rollen inne, an die verschiedene Erwartungen geknüpft sind.“

Noch bevor du überhaupt in den Arbeitsalltag und die Projekte schaust, erkennst du bereits, dass du sehr **wahrscheinlich nicht nur DIE EINE Rolle** ausfüllst. Es sind gleich mehrere. Und an jede einzelne davon werden von außen **Erwartungen** gestellt.

- Ich mach es mal absichtlich plakativ – **Erwartungen** können sein:
- Was sich für einen guten Schwiegersohn gehört.
- Was genau du im gemeinsamen Haushalt mit deiner besseren Hälfte übernimmst.
- Wie oft du dein Patenkind besuchst.
- Genauso wie: Hier enden deine Befugnisse. Das darfst du aber hier sollst du dich bitte nicht einmischen.
- Und, was du dafür eigentlich können musst. Wenn die Schwiegermutter darauf achtet, wie du dich z.B. zu Tisch benimmst... ja, das ist absichtlich ein Beispiel mit Augenzwinkern. Das jedoch gleichzeitig schon darauf hindeutet, wie viel Konfliktpotenzial in Rollen steckt, wenn du sie nicht ausfüllst oder etwa deine Kompetenzen überschreitest und unangenehm in das Rollenselbstverständnis von anderen eingreifst. Du selbst merkst das ja auch, wenn jemand anderes übergriffig wird und sich in Dinge einmischt, die ihn oder sie nichts angehen oder ihnen nicht zustehen.

Bingo: Du hast den **Rollenbegriff komplett verstanden**. Ausgezeichnet.

Rollenkonflikte I: Konfliktpotenzial von außen

Konflikte von Außen entstehen also aus zwei Gründen:

1. Wenn es **Überscheidungen von Rollen** gibt. Dann kommt es häufig zu Gerangel oder Machtspielchen.
2. Wenn es **Lücken** gibt, die von keiner Rolle abgedeckt werden aber gemacht gehören. Dann fällt etwas wichtiges herunter und das Pulverfass explodiert, Finger zeigen aufeinander und die Schuldzuweisungen beginnen. Auch wenn Fingerpointing und die Suche nach einem Opfer eher nicht hilfreich ist, ist es ein häufig beobachteter Reflex. Meist kann erst nachdem sich die Gemüter beruhigt haben, nach vorne geschaut und nach Lösungen gesucht werden, damit sich so etwas nicht wiederholt.

Und spätestens jetzt sind du und ich gedanklich emotional in der **Arbeitswelt**.

Dort potenziert sich diese Herausforderung gerne noch und wird am allerliebsten völlig **intransparent und schwer zu greifen**. Beispielsweise, weil du in mehreren Projekt gleichzeitig involviert bist. Bzw. auch wenn es nicht gleich verschiedene Projekte sind, dann ist es das Projekt neben der ganz regulären Arbeit, die ja schon alleine vielschichtig, facetten- und umfangreich ist. Weniger Arbeit wird es ja tendenziell nie. **Du hast also auch hier die verschiedensten Rollen inne**.

Zudem wird **das Wort ‚Projekt‘** ja mittlerweile inflationär und für alles mögliche benutzt. Sei es ein Event, eine Kampagne, eine Neuentwicklung, eine IT-Tool-Einführung, eine Reorganisation, eine Kunden- und Serviceoffensive, oder oder oder. Und überall gibt es **unzählige Beteiligte in verschiedenen Rollen**.

Überall wo im Team gearbeitet wird ist ein **klares Rollenverständnis** und eine **Rollenzuordnung von Aufgaben** relevant. Die ‚Rolle‘ als Instrument und Klärung von Arbeitsteilung in der Zusammenarbeit ist also keine alleinige Sache, die nur für Projekte gilt.

Das macht diese Folge hier so wichtig. Neugierig wo das jetzt hinführt? Starten wir durch!

Statt Frust zu schieben, was alles nicht geht, schauen du und ich jetzt auf die Möglichkeiten, die du hast, einen Unterschied zu machen – für dich und dein Team und mitunter darüber hinaus.

Rollen beschreiben mit „AKV“

Wie ich eingangs sagte, fehlt im Vergleich zu der [in Folge 15 beschriebenen Verantwortung und Zuständigkeit](#) noch etwas. Zuständigkeit, das waren die Aufgaben, die zu erledigen sind.

Wir steigen jetzt ins **AKV** ein, einem **Modell zur Beschreibung von Rollen**.

- **A:** Merk dir mal das **A wie Aufgabe**.
- **V: Verantwortung** ist das Ergebnis, an dem du am Ende des Tages gemessen wirst, wofür du mit deinem Namen stehst und den Kopf hin hältst, woran du dich bewerten lässt. Merk dir mal das V. Jetzt hast du also schon A und V.
- **K:** Das K steht für **Kompetenzen**. Kompetenzen zu beschreiben macht das AKV-Konzept so wirkmächtig.

Hierbei gibt es **zweierlei Ks**:

1. Kompetenzen im Hinblick auf **Befugnisse**. Du sprichst dann häufig vom **Kompetenzbereich**.
2. Und Kompetenzen in der Bedeutung der notwendigen **Qualifikation**. Also im Sinne von Know-How und Skills, also Wissen und Können.

Beides, der Kompetenzbereich genau wie die benötigte Qualifikation ist notwendig, um eine Rolle zusätzlich zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten vollständig zu beschreiben. Damit hast du deine vollständige AKV wie sie im Lehrbuch steht.

Kompetenzbereich und Qualifikation: Welche Befugnisse hast du?

Bevor ich dir verrate, warum ich festgestellt habe, dass das alleine zwar schon irre mächtig ist, aber **in der Praxis meist immer noch nicht reicht**, sehen wir uns die beiden Aspekte **Kompetenzbereich und Qualifikation** kurz näher an.

Der **Kompetenzbereich** setzt sich meist aus **Entscheidungs-, Weisungs- und Gestaltungsbefugnissen** zusammen:

- **Entscheidungsbefugnisse** im Projekt bspw. im Hinblick auf Budgetgrenzen. Sagen wir bis zu einer Obergrenze von 10.000€ darfst du im Projekt frei entscheiden und verfügen. Oder bis zu einer Zeitverschiebung von so und so vielen Wochen hast du freie Hand. Erst dann musst du Person X oder Rolle Y einbeziehen.
- Und auch **Weisungsbefugnis** ist schnell erklärt: Wem in deinem Team und Umfeld darfst du Weisungen erteilen und richtiggehend Anweisungen geben, die zu befolgen sind – hier sprechen wir oft von disziplinarischer Weisungsbefugnis. Die hast du meist nur im Kontext deines Projektumfangs, was dir ermöglicht Aufgaben zu delegieren. Manchmal hast du sie gar nicht, dann muss jeder Pieps mit den Vorgesetzten der Teammitglieder aus der Linienorganisation abstimmt werden. Sehr mühsam ist das. Doch gar nicht so selten. Was dir dann noch bleibt ist, dass du fachlich aus deiner Rolle heraus andere Personen anleiten darfst. Das muss mal mindestens gegeben sein, sonst hast du im Grunde keine Befugnisse und keinen Kompetenzbereich.
- Und damit auch keinen echten **Gestaltungsspielraum** über den eigenen Schreibtisch hinaus. Das ist die 3te Facette des Kompetenzbereichs: die **Gestaltungsbefugnisse**. Darfst du die Schreibtische der Leute in deine Team umziehen, damit ihr alle näher beieinander seid und die Kommunikation leichter fällt? Darfst du Prozesse umgestalten, wenn sie keinen Sinn ergeben? Darfst du die Arbeitsweisen verändern wenn sich bspw. ein interessantes Tool anbietet, um Dinge zu erleichtern? Darum geht es hier. Und das habe ich meiner Laufbahn nur ganz ganz selten gesehen, dass es in der Rollenbeschreibung berücksichtigt wurde. Gewünscht hingegen, hätten sich das die meisten auf Anhieb. Du sicher auch, oder?
- Hast du **weder Entscheidungsbefugnisse, noch Weisungsbefugnisse noch Gestaltungsbefugnisse**? Dann bleibt für die Beschreibung der Kompetenzen (das war das K in AKV) nur noch deine Qualifikation, also die für die Rolle benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Rollenkonflikte II: Konfliktpotenzial von innen

Wenn oben von zwei Gründe die Rede ist, wie Konflikte bei der Zusammenarbeit entstehen, so erkennst du jetzt auch welches weitere Konfliktpotenzial **von innen** hier verborgen liegt.

Liegt ein **inneres Konfliktpotenzial** vor, lässt sich das an folgende zwei Punkte erkennen:

- Stimmt deine Qualifikation nicht mit dem überein, was benötigt wird, um die Rolle auszufüllen oder bringst du gar zu viel mit, wirst du der Rolle nicht gerecht. Das führt zu Überlastung und Druck oder Unterforderung und dem Gefühl, künstlich klein gehalten zu werden. Beides erzeugt Stress.
- Genauso verhält es sich mit dem Kompetenzbereich, deinen Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen und deinem Gestaltungsspielraum. Das in der täglichen Arbeit zur Deckung zu bringen ist ein absoluter Erfolgsfaktor. Denn daran hängt auch deine Motivation. Gibt es hier Abweichungen, gibt es Konflikte.

Jetzt könntest du sagen: „Ja aber bei uns sind ja nicht mal **Rollen definiert**, die ganze Diskussion ist vergebene Lebensmühe. Ich habe eine Stellenbeschreibung mit meiner Einstellung bekommen und die war am Tag meines Starts in der Firma bereits zur Hälfte überholt und in großen Teilen auch völlig überzogen. Es ist ein Wunder, dass die mich überhaupt gefunden haben, Chris.“

Und mehr noch: Wieder andere Dinge, die du machst und echt gut kannst, in deiner aktuellen Rolle aber nicht machen darfst, stehen da gar nicht drinnen.

Da hast du einen richtig wichtigen und **wunden Punkt** erwischt. Sowas nervt total oder? Und ist doch klar, dass es so zu Konflikten kommen muss und Projekte so zum Scheitern verurteilt sind.

100%. Punkt für dich. Und darum habe ich auch gesagt: An nichts scheitern Projekte öfter als an unklaren Rollen und Verantwortlichkeiten.

„An nichts scheitern Projekte öfter als an unklaren Rollen und Verantwortlichkeiten!“

Oft starten wir alle mit nicht mehr als unsere **Stellenbeschreibung** und die sind definitiv nicht wie eine vollständige AKV geschrieben, sondern eher auf das Anforderungsprofil getrimmt, weniger auf das Rollenprofil der tatsächlichen Tätigkeit. Und sie wird nie oder nur ganz selten nach der Einstellung angepasst.

So, und jetzt anschnallen. Jetzt kommt die Härte und eine **ganz bittere Erkenntnis**. Auch wenn die Rollen nirgends notiert sind und deine Stellenbeschreibung nach der Einstellung in der Schublade verschwindet. Auch wenn weder Aufgaben, noch Kompetenzen noch Verantwortungen formal beschrieben sind. **Die Rollen existieren trotzdem!**

Eben auf dem ungeschriebenen Blatt Papier. Das sind die ungeschriebenen Gesetze. Oder sie ergeben sich aus Routinen oder in Prozesscharts verklausulierten Richtlinien, oder aus der Historie heraus (das haben wir schon immer so gemacht), oder aus purer Notwendigkeit a la „wir können jetzt nicht warten bis die Rollen beschrieben sind, wir müssen jetzt etwas tun und zwar schnell“. Oder aus der puren Erwartungshaltung der Personen in deiner Umgebung oder des Kunden und/oder Auftraggeber:innen in deinem Projekt.

Bücher zu den Themen AKV und Rollenkonflikte

Warum es sie dann nicht formell beschrieben gibt, wenn es doch so verständlich ist, magst du jetzt fragen.

Meine Vermutung ist, genau diese **Selbstverständlichkeit ist die Herausforderung**: Du und dein Partner bzw. deine Partnerin haben ja schließlich auch keine **AKV für eure Beziehung** geschrieben, um zu klären, wie der Haushalt zu erledigen ist.

Also ich bzw. wir schon – total nerdy, ich weiß – ich habe dazu sogar ein **Buch** geschrieben.

„**Unsere Beziehung hat noch Spülraum**“ heißt das und wie der Titel schon sagt, gehen wir das Thema auch immer mit einer Brise Humor an. Ich pack dir den [Link](#) auch in die Shownotes, wenn es dich interessiert. Jetzt zurück zur dir.

Wie gesagt ergibt sich ein **Rollenverständnis** häufig implizit aus dem daily doing und du und dein Team ihr redet maximal drüber ... oder eben nicht. Doch Achtung, sind wird im Projektmanagement und im beruflichen Kontext, hast du einen Vertrag unterschrieben. Und die Firma übrigens auch. In meinen Augen zeugt es also von **Professionalität, wenn es klar beschriebene Rollen** gibt.

In manchen Firmen schreiben die **Mitarbeitenden ihre eigenen Rollen** und haben auch ein Auge auf die der anderen. Das Buch „[Reinventing organizations](#)“ kann ich dazu empfehlen. In manchen Firmen, so wird darin auch beschrieben, erfolgt die Bezahlung nach den in den Rollen beschriebenen Umfängen.

Na läutet was? **Kommt bei dir auch immer mehr oben drauf, bei gleicher Bezahlung?** Noch ein Grund, warum zu viel Transparenz vielerorts nicht gewünscht ist. Auf steigende Kosten hat ja per se erst mal kein Unternehmen Lust.

Aja und außerdem: Auf ständige **Änderungen der Rollenbeschreibung** hat ja auch niemand Lust. Das ist mühsam und erzeugt keinen direkt messbaren Wert und mutet auch eher bürokratisch an. In kleinen Unternehmen sage ich: Okay – redet lieber regelmäßig miteinander.

Aber warum manche **Unternehmen, wenn sie dann wachsen, in Probleme laufen**, zeigt sich häufig genau an dieser Stelle.

Das Rollenselbstverständnis wird nicht an die sich ändernden Umgebungsbedingungen angepasst und bleibt starr, wo sich drum herum alles wandelt und verändert. Das sorgt schnell für Spannungen. Denn es gibt auch die, die darauf beharren werden, dass es gefälligst so bleibt, wie es immer geregelt war & sich erst (und dann aber wie selbstverständlich) bewegen lassen, wenn es anders geregelt ist bzw. wenn es einen Vorteil bringt.

Kernbotschaft:

Sorge mit der **AKV** bei der **Rollenbeschreibung** von Anfang an für **Klarheit, Fakten und Transparenz**. So vermeidest du **ausgedehnte Interpretationsspielräume**. Selbst wenn die Rollen zunächst nur grob beschrieben sind: Du bzw. ihr könnt sie **ja im Laufe des Projekts verfeinern**. Es nicht zu tun ist nur ein **Abwägen** dahingehend, im späteren Projektverlauf **mehr Risiken und Konflikte managen zu müssen**. In meinen Augen holst du die **Zeit locker wieder rein**, die in die **Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu Projektbeginn** fließt – **doppelt, dreifach, vielfach**.

Tipps und Reflexion

Wenn du jetzt beschließt, zumindest für die **wesentlichen Rollen eine AKV** zu schreiben, dann will ich dir noch **zwei Dinge mit auf den Weg geben**, die in meinen Augen häufig fehlen und dann zu neuen Konflikten führen.

- Als nützlich hat es sich erwiesen, **neben A, K und V noch zwei weitere Aspekte** mit in die Beschreibung aufzunehmen:
 1. **Berichts- und Eskalationsstrukturen**: An wen wird berichtet? An wen berichtest du? Wer berichtet an die Rolle, respektive wer berichtet an dich?
 2. **Essentielle Schnittstellenpartner und die Abgrenzung** zu ihnen. Mache klar, wo die Grenzen und jeweiligen AKV-Bereiche enden. Bsp. Key Account vs. Vertrieb im Außendienst. Oder um in der Projektorganisation zu bleiben: Projektmanager:in vs. Programm Manager:in vs. Portfolio Manager:in. Oder im Großprojekt: Risk Manager:in vs. Anforderungsmanager:in vs. Änderungsmanager:in.
- Wie bereits erwähnt, habe ich dir eine [AKV-Vorlage](#) in die Shownotes gepackt und hoffe, ich konnte dramatisch genug und emotional angehaucht rüberbringen, dass eine **saubere Rollenbeschreibung als Orientierungshilfe ein absoluter Erfolgsgarant** ist. Und immerhin hörst ja du diesen Podcast mit dem Anspruch, hinterher deine Erfolgsaussichten im Projekt zu erhöhen, nachts ruhiger zu schlafen und deine eigene Karriere voranzubringen – möglichst ohne explodierende Pulverfässer und sinnbefreiten Dauerstress.

Wenn du dir dazu noch **weitere Tipps und Hilfestellungen** wünschst: Du kannst mir gerne jederzeit eine Email schreiben oder direkt über meine Webseite einen Termin für ein kostenloses Strategie- und Analysegespräch buchen. Scrolle einfach hier bis ganz nach unten und vereinbare einen Termin mit mir.

Wie du meiner Kernbotschaft entnehmen kannst, stehe ich dir gerne zur Seite, wenn wir **deinem Chef oder deiner Chefin** überzeugend darlegen, wie **mit einer simplen AKV-Definition irre viel Geld und Zeit und Nerven gespart** werden können.

Effizienz im Projekt ist keine Magie, sondern oft eine simple Risikokalkulation oder Opportunitätsbetrachtung. Und damit bringt man Manager:innen-Augen in der Regel schon zum Leuchten. Und wenn du der Grund dafür bist, dann will ich gerne dabei sein und dein Freudenstrahlen sehen.

Ich fasse an dieser Stelle nochmal zusammen. Und gebe dir einen **Ausblick**, wie es weiter geht. Du und ich, wir haben uns angesehen, was alles zu einer soliden und belastbare Rollenbeschreibung dazugehört. Und warum und wann es zu Rollenkonflikten von innen wie von außen kommt. Wie du ihnen präventiv begegnest kannst. Präventiv, denn sind sie erst mal da, bist du mitten im Konfliktmanagement und hast eine ganz andere Baustelle aufgemacht. Dazu soll es bei dir im Projekt gar nicht erst kommen. Nicht dass du noch einen Konfliktmanager einstellen musst. Die Rollen sparen wir uns einfach, ok? 😊

Weiter geht es in der nächsten [Folge #17](#) zu Meilensteinen & Bottlenecks. Und das ist dann auch die sechste und abschließende zum schrittweise Verfeinern deines Zeitplans, den wir uns anfänglich in [Folge #11](#) erarbeitet haben. Ich hoffe, du hattest wieder deinen Spaß, hast fleißig **Notizen** gemacht und freue mich, wenn du bist bei der nächsten Folge wieder mit dabei bist.

Bis dahin wünsche ich dir viel Erfolg mit dem Gelernten und tolle, eigene Erkenntnisse und Aha-Effekte bei der Anwendung. Das ist das wahre Wissen – und damit auf zur Brillanz!

Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)