

Reden über Kompetenz und Fähigkeiten in gleichberechtigten Gruppen

In verschiedenen selbstverwalteten Projekten und Initiativen im Verdener Projektezusammenhang sind unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen immer wieder Anlass von offen oder versteckt ausgetragenen Konflikten. Dieser Text ist das subjektive Ergebnis eines „offenen Wohnzimmers“¹ zu diesem Thema.

Kompetenzunterschiede sind natürlich etwas ganz Alltägliches und zunächst Bereicherndes für jede Gruppe. Sie können jedoch zum Problem werden, wenn die gegenseitigen Bilder bezüglich der Kompetenzen nicht übereinstimmen. Nach unterschiedlichen Selbst- und Fremdbildern lassen sich Kompetenzkonflikte nach verschiedenen Typen unterscheiden²:

Selbstbild / Fremdbild	Fremdbild positiv	Fremdbild negativ
Selbstbild positiv (hier spielt zunächst keine Rolle, ob die Person nur nach außen ein positives Selbstbild hat, das nach innen aber gebrochen ist, oder ob das Selbstbild konsistent positiv ist.)	1 Dieser Fall ist für die Gruppe meist unproblematisch, weil die Wahrnehmungen übereinstimmen.	Typische Männerrolle. 2a: Abweichende Bilder beziehen sich auf ein Kompetenzproblem, das für die kritisierte Person änderbar, wenig bedeutsam und durch Lernen zügig überwindbar ist. 2b: Abweichende Bilder beziehen sich auf ein Kompetenzproblem, das für die kritisierte Person schwer änderbar, grundsätzlicher Natur und durch Lernen nur langfristig überwindbar ist.
Selbstbild negativ (hier spielt zunächst keine Rolle, ob die Person ein konsistent negatives Selbstbild hat oder „sich dumm stellt“, um Verantwortung zu vermeiden.)	3 Typische Frauenrolle.	4 Dieser Fall ist für die Gruppe meist unproblematisch, weil die Wahrnehmungen übereinstimmen.

Aus der Erfahrung der TeilnehmerInnen sind vor allem die Fälle 1 und 3 für Gruppen ein Problem. Dabei sind Probleme in gleichberechtigten Gruppen noch schärfer als in hierarchischen Gruppen, weil der Lösungsweg „Der/die jeweilige Leitende legt fest, wer

¹ In Verden übliche Veranstaltungsform, bei der Projektmitglieder mehr oder weniger öffentlich zu einem Gespräch oder Referat zu sich nach Hause einladen.

² Selbstverständlich gehe ich an keiner Stelle davon aus, dass es sich um feste Charaktereigenschaften handelt, sondern es handelt sich um soziale Rollen, die in verschiedenen Gruppen von der gleichen Person er- und gelebt werden können.

seiner/ihrer Meinung nach für etwas kompetent ist und verantwortlich sein sollte“ nicht offen steht³. In gleichberechtigten Gruppen ist die Übernahme von Aufgaben, Arbeitsbereichen und Verantwortung jedoch ein Kernbereich von Aushandlungsprozessen. Diese Aushandelbarkeit hat für die beteiligten Personen viele Vorteile, weil die eigenen Wünsche und Interessen besser berücksichtigt werden können. Für die Organisation jedoch können diese Aushandlungsprozesse sehr schwierig werden, wenn Fremd- und Selbstbilder über Fähigkeiten der beteiligten Gruppenmitglieder nicht übereinstimmen⁴.

Beim Typ 3 ist der Verlauf der Auseinandersetzung für die Gruppe oft leichter, hat aber trotzdem schwerwiegende Konsequenzen. Gruppenmitglieder trauen sich weniger zu, als sie nach Wahrnehmung der anderen Mitglieder könnten. Dadurch müssen andere Gruppenmitglieder mehr Verantwortung übernehmen als ihnen lieb ist oder gemeinsame Ziele der Gruppe werden schlechter erreicht, als es eigentlich möglich wäre. Für die verantwortungsängstlichen Mitglieder ist dies eine Rolle mit vermindertem Risiko. Denn sobald andere Gruppenmitglieder sie sanft zur Übernahme von Aufgaben auffordern, können sie einen Teil der Verantwortung für ein etwaiges Scheitern auf die Auffordernden übertragen. Ziel müsste es sein, die Kompetenzwahrnehmung der sich nach Meinung der anderen Gruppenmitglieder unterschätzenden Person zu stärken.

Oft bilden die Typen 2 und 3 ein sich verstärkendes System. Gruppenmitglieder, oft Männer, stellen scheinbar selbstsicher dar, wie gut sie etwas können, und machen es damit für andere Mitglieder, oft Frauen, schwer sich zu eigenen Stärken zu bekennen und Verantwortung zu übernehmen.

Ein besonderes Problem sind PraktikantInnen und NeueinsteigerInnen mit offensichtlich geringeren Fähigkeiten als die „Alten Hasen/Häsinnen“. Wenn sie neu in Gruppen mit hohem Kompetenzniveau und dem Anspruch an Gleichberechtigung einsteigen, verhindert dieser Anspruch regelmäßig das Entstehen von einem positiveren Selbstbild. Statt aus einer Rolle des ausgesprochen Lernenden erleben zu können, dass sich die eigenen Fähigkeiten immer weiter verbessern, erleben die PraktikantInnen regelmäßig, dass sie weniger können und weniger qualifiziert urteilen können, als ihre gleichberechtigten „Alles-KönerInnen“. So kann Gleichberechtigung das Entstehen von Selbstwert sogar behindern.

Beim Typ 2 ist die Auseinandersetzung stark davon abhängig, wie leicht ein Feedback in eine Veränderung des Verhaltens des/der Kritisierten umgesetzt werden kann. Oft fällt es anderen Gruppenmitgliedern auch schon bei relativ leicht veränderbaren Verhaltensweisen schwer, ehrlich und direkt Feedback zu geben (Typ 2a). Richtig problematisch jedoch wird es, wenn Gruppenmitglieder Verantwortung für Aufgabenbereiche übernehmen, denen sie nach Meinung anderer nicht gewachsen sind und ihre Fähigkeiten auch nicht ausreichend schnell verbessern können (Typ 2b). Die unzufriedenen Gruppenmitglieder sprechen dann die Defizite oft nicht an oder hören nach frustrierenden Feedback-Erfahrungen auf, sie anzusprechen. Es entwickelt sich eine Kultur des „schlecht übereinander Redens“. Aus dieser Kultur heraus können sich Konflikte immer weiter aufschaukeln, weil die Bilder übereinander sich nicht angleichen können, sondern sich immer weiter voneinander entfernen. Dies kann bis zu dem Punkt eskalieren, dass positive Seiten des Konfliktpartners gar nicht mehr gesehen werden können.

Die Kosten, solche Probleme in Gruppen mit gleichberechtigtem Anspruch anzusprechen und Veränderungen einzufordern, sind oft erheblich. Anderen Gruppenmitgliedern Kompetenz

³ Auch in hierarchischen Gruppen ist das Lösen von Kompetenzkonflikten problematisch, weil konflikthafte Lösungen leicht zu dauerhafter Unzufriedenheit führen können. In der Folge beschriebene Verhaltensweisen laufen also auch in hierarchischen Gruppen ab. Gleichberechtigte Gruppen haben jedoch zusätzlich ein Entscheidungsproblem.

⁴ Natürlich können diese Prozesse auch bei übereinstimmenden Selbst- und Fremdbildern für die beteiligten Personen problembeladen und schwierig sein, nur wird dies dann weniger zum Problem für die Organisation.

und rasche Lernfähigkeit abzusprechen oder sogar zu fordern, dass ein anderes Gruppenmitglied den Aufgabenbereich übernehmen soll, ist nicht p.c. Oft wird dem Konflikt öffentlichen ausgewichen, weil die Unzufriedenen befürchten, die Beziehung zu dem/der Kritisierten und eventuell weiteren Gruppenmitgliedern, die anderer Meinung sind, langfristig zu stören bzw. weniger gemocht zu werden, kurz - das Arsch zu sein. Eine wichtige Voraussetzung für das Aussprechen von weitreichender Kompetenzkritik ist also eine Atmosphäre in der Gruppe, den Mut für dieses Aussprechen anzuerkennen. Ein anderer Grund für das Vermeidungsverhalten in gleichberechtigten Gruppen ist, dass alle ihre „Leichen im Keller liegen haben“. „Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus“ ist ein in gleichberechtigten Gruppen oft zu beobachtendes Verhalten. Oft ist keine Person dafür zuständig, Probleme anzusprechen und zu lösen. Vielmehr sind irgendwie alle dafür zuständig. Das führt oft dazu, dass niemand die für Veränderungen notwendige soziale Arbeit auf sich nehmen mag. Immer wieder werden notwendige Veränderungen solange aufgeschoben, bis aufgrund von Zwängen (mangelnde Wirtschaftlichkeit o.ä.) eine Veränderung unausweichlich ist. Das Idealbild der sich ständig verbessernden, lernenden Organisation scheitert immer wieder daran, dass niemand bereit ist, die v.a. sozialen Kosten der Veränderung auf sich zu nehmen.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Aussprechen von weitreichender Kritik ist die Form, in der die Kritik ausgesprochen wird. Neben den üblichen Feedbackregeln schien den TeilnehmerInnen des „Offenen Wohnzimmers“ wichtig, dass die Achtung des Konfliktpartners als ganzer Mensch während des Konfliktes immer spürbar bleibt, auch wenn es Grund zu weitreichender Kritik gibt. Ferner wird Kompetenzkritik leichter annehmbar, wenn gleichzeitig betont wird, was der/die Kritisierte gut kann.

Die wenigen positiven Erfahrungen für das produktive Klären von weitreichenden Kompetenzkonflikten haben die TeilnehmerInnen in geschützten Räumen gemacht, wie. z.B. in Supervisionen oder Treffen, die einberufen wurden, um tiefergehendes Feedback in einem festen Rahmen zu geben.

Die beiden problematischen Rollen haben gemeinsam, dass sie in einer bestehenden Gruppe schwer veränderbar sind. Oft ist es für die einzelnen Personen notwendig, in anderen Gruppen eine andere Rolle zu erfahren. Insbesondere Frauen-/Männergruppen ermöglichen dieses Ausbrechen aus als beschränkend erlebten Rollenmustern.

Sven