

Ute Finckh und Kathrin Vogler

Wie teste ich die Konfliktkompetenz einer Gruppe?

Eine Anleitung mit Erfolgsgarantie

Konfliktkompetenz gehört heute nicht nur in der gewaltfreien Bewegung, sondern auch in Industrie und Verwaltung zu den selbstverständlich vorausgesetzten Fähigkeiten für die, die Verantwortung übernehmen wollen oder sollen. Höchste Zeit, darüber nachzudenken, ob wirklich alle, die als Vorgesetzte, ProjektgruppenleiterInnen, Vereinsvorstände, Kirchengemeinderatsmitglieder oder Aktive in Initiativ- und Koordinierungskreisen aller Art diese Fähigkeit wirklich in ausreichendem Maße besitzen. Dabei ist es so einfach, zu testen, wie hoch die Konfliktkompetenz der anderen Mitglieder in einem Gremium wirklich ist. Hier ein paar Vorschläge:

- Betonen Sie, wie wichtig sämtliche anstehenden Projekte sind, schlagen Sie ein paar weitere vor, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass die aus Ihrer Sicht ebenso wichtig sind - und erklären Sie dann, dass und warum Sie in der nächsten Zeit leider an keinem einzigen dieser Projekte mitarbeiten können (Urlaub, Reha-Kur, dringende anderweitige Verpflichtungen).
- Stellen Sie sich konsequent außerhalb der Gruppe und kritisieren Sie alles, was nicht optimal läuft. Verwenden Sie dabei keinesfalls das Wörtchen „wir“, sondern machen Sie durch Verwendung von „ihr“ deutlich, wen Sie für verantwortlich halten.
- Spielen Sie den Bedenkenträger. Es gibt immer etwas, was schief gehen kann. Je anspruchsvoller und komplexer das Ziel/der Auftrag der Gruppe ist, desto mehr. Bestehen Sie darauf, dass Ihre Bedenken und Einwände ernst genommen werden. Erklären Sie, dass eine Weiterarbeit an der Sache keinen Sinn macht, solange Ihre Bedenken nicht ausgeräumt wurden. Sie wissen ja: Störungen haben Vorrang!
- Bestehen Sie darauf, dass alle Informationen sofort und ausführlich an alle in der Gruppe weitergegeben werden. Auch und gerade dann, wenn andere wegen überquellender Postfächer dringend darum bitten, nur konkrete Ergebnisse und für anstehende Entscheidungen relevante Unterlagen zu verschicken.
- Übernehmen Sie Aufgaben, geben Sie sie halb erledigt an die Gruppe zurück, und fragen Sie dann konsequent nach, warum sie noch nicht erledigt sind. Schließlich hätten Sie die Aufgabe ja zu Beginn nicht übernommen, wenn sie nicht wichtig wäre.
- Betonen Sie, wie wichtig es aus Ihrer Sicht ist, dass bestimmte Personen bestimmte Aufgaben übernehmen. Wenn diese Personen die Aufgaben dann tatsächlich übernehmen, äußern Sie sich besorgt darüber, dass sie zu viel Einfluss auf das Gesamtvorhaben nehmen könnten.
- Sie sind ehemaligeR VorsitzendeR, Schatzmeister(in), Projektleiter(in)? Prima. Erklären Sie immer wieder, dass Sie an Stelle des/der derzeit Verantwortlichen alles ganz anders machen würden. Lassen Sie sich durch Hinweise darauf, dass die äußeren Bedingungen sich geändert haben, nicht beirren. Wenn Sie noch das Sagen hätten, sähe die Welt ganz anders aus.
- Führen Sie Konfliktgespräche in der Gruppe unbedingt mit Zeugen. Oder, noch besser, schicken Sie eine eMail, die alle, die sich für den Konflikt interessieren könnten, als Cc: bekommen. Machen Sie in jedem Fall deutlich, wie enttäuscht Sie über die Person/die Personen sind, mit denen Sie sich uneins sind. Bleiben Sie keinesfalls auf der Sachebene. Schließlich haben Sie ja genug Leute einbezogen, die eine hohe Konfliktkompetenz haben (sollten), die können ja die Kuh wieder vom Eis bringen.
- Wenn ein Teilprojekt Erfolg hat, erklären Sie, dass das zwar ganz schön ist, aber eben leider nur ein Teilprojekt, und nicht einmal ein besonders wichtiges. Sagen Sie deutlich, welches Teilprojekt aus Ihrer Sicht viel wichtiger gewesen wäre, fragen Sie beharrlich nach, warum die anderen sich um Unwichtiges gekümmert und das Wichtige liegen gelassen haben.
- Erklären Sie ein Projekt für das wichtigste überhaupt. Machen Sie deutlich, dass Sie ohne Realisierung dieses Projektes für sich keinen Sinn in der gesamten Arbeit sehen. Übernehmen Sie keinesfalls die Federführung für dieses Projekt, sondern bestehen Sie darauf, dass die von jemand übernommen wird, der über mehr freie Zeitressourcen verfügt, von Amts wegen zuständig ist, jünger, kompetenter oder erfahrener ist.
- Fragen Sie regelmäßig bei Dritten nach, ob Kollege X oder Kollegin Y wohl wirklich nicht mit der Erledigung der ihm/ihr übertragenen Aufgaben überfordert ist. Sie/er mache doch immer so einen angestregten und abgehetzten Eindruck und sei auch so schlecht zu erreichen. Vermeiden Sie aber auf jeden Fall, X oder Y wirklich Arbeit abzunehmen, es sei denn in einem Bereich, in dem sie/er deutlich kompetenter ist als Sie.

- Sollte jemand an ihrer Arbeitsweise oder ihrem Kommunikationsstil Kritik äußern, so bedanken Sie sich freundlich für das wertvolle Feedback und fahren Sie fort wie gewohnt.
- Sie sind auf den Geschmack gekommen und wollen auch die Konfliktkompetenz Ihrer Familie und FreundInnen prüfen? Besorgen Sie sich den Klassiker „Anleitung zum Unglücklichsein“

von Paul Watzlawick und lassen Sie sich von den zahlreichen darin geschilderten Testszenarien inspirieren.

Ute Finckh ist Forum Pazifismus-Redakteurin und Vorsitzende des BSV, Kathrin Vogler dessen Geschäftsführerin.



Leserbrief

Antwort auf den Leserbrief von Jürgen Rose, Forum Pazifismus 17, Seite 26

Jürgen Rose behauptet, ich habe in meinem Artikel über den Widerspruch zwischen dem Menschenrecht auf Kriegsdienstverweigerung und dem als Ausnahmerecht konzipierten Recht auf Kriegsdienstverweigerung aus Gewissensgründen (**Forum Pazifismus** 15, Seite 3 ff.) »an keiner einzigen Stelle begründet, warum KDV ein allgemeines Menschenrecht sein sollte«.

Richtig ist, dass ich dafür plädiert habe, das Recht auf Kriegsdienstverweigerung von den Rechten auf Leben, körperliche Unversehrtheit und Freiheit abzuleiten. Ich habe ausgeführt, dass in internationalen Menschenrechtskonventionen Sklaverei und Zwangsarbeit verboten werden, dass aber für Kriegs- und Ersatzdienste eine Ausnahme gemacht wird. Es würde also sogar schon genügen, dieses Privileg zur Menschenrechtsverletzung für Staat und Militär zu streichen. Auch wenn Jürgen Rose am Zwangsrekrutierungsprivileg von Staat und Militär festhalten will, wenn es für den Staat »existenziell erforderlich« sei, sollte er andere Argumente und ihre Begründung wenigstens wahrnehmen.

Bezüglich der selektiven oder situativen Kriegsdienstverweigerung stellt Jürgen Rose zu Recht fest, dass ich die von ihm angeführten Fälle von Gehorsamsverweigerung, in denen sich Bundeswehrsoldaten auf ihr Gewissen sowie auf staatliches und internationales Recht berufen und sich in einem Rechtsstreit durchgesetzt haben und weiterhin, nur in anderer Funktion ihren Kriegsdienst leisten, nicht in meine Betrachtung einbezogen habe. Das sind tatsächlich spezifische Grenzfälle, die beim Thema selektive Kriegsdienstverweigerung berücksichtigt werden können, auch wenn die Verweigerungshandlung ziemlich punktuell ist und letztendlich auch aufgrund des Entgegenkommens des Staates nicht zur Verweigerung des Kriegsdienstes für die Bundeswehr geführt hat.

Um Begriffsverwirrung zu vermeiden, halte ich es für sinnvoll, zwei Phänomene zu unterscheiden,

die bisher unter dem Oberbegriff selektive oder situative KDV zusammengefasst wurden: Einerseits die Verweigerung des Gehorsams bezüglich einzelner Kriegsdiensthandlungen ohne Verweigerung des gesamten Kriegsdienstes für den betreffenden Staat, andererseits die Verweigerung des Kriegsdienstes nicht aufgrund einer grundsätzlich pazifistischen Einstellung, sondern aufgrund der Ablehnung des Kriegsdienstzwecks vor dem Hintergrund einer bestimmten politisch-militärischen Situation. Um beim Beispiel der Ablehnung eines völkerrechtswidrigen Angriffskrieges der Bundeswehr zu bleiben: Im ersten Fall werden Handlungen verweigert, die im unmittelbaren unübersehbaren Zusammenhang mit dem Angriffskrieg stehen, abgesehen davon wird der Dienst für die kriegführende Bundeswehr an anderer Stelle fortgesetzt, sofern die Bundeswehr dies hinnimmt. Im zweiten Fall wird der Dienst in der Bundeswehr ganz verweigert, weil sie einen völkerrechtswidrigen Angriffskrieg führt.

Wie wir wissen, ist es im Fall der Gehorsamsverweigerung möglich, dass der Staat einlenkt. In der Gewissensprüfung würde ein Kriegsdienstverweigerer, der sich ausschließlich auf seine Ablehnung völkerrechtswidriger Angriffskriege beruft, nach bisheriger Praxis nicht als berechtigt anerkannt, den Militärdienst zu verweigern. Würde ein Gehorsamsverweigerer nicht im Rahmen der staatlichen Rechtsordnung argumentieren, sondern andere Gründe anführen, würde seine Gehorsamsverweigerung ebenfalls nicht geduldet.

Ich habe auch keineswegs behauptet, wie Jürgen Rose unterstellt, dass es einer religiösen Fundierung bedürfe, um ein Ausnahmerecht auf KDV zu begründen. Richtig ist, dass ich dargelegt habe, dass es so entstanden ist und dass aufgrund dieser historischen noch heute wirksamen Prägung nicht-religiöse Verweigerer in Gewissensprüfungen in vielerlei Hinsicht benachteiligt werden.

Gernot Lennert