

## Kommunikation im Team

Linus S. Geisler



Team ist kein Begriff der Moderne. Im Alten Testament finden wir ein beeindruckendes Beispiel für Teamwork – allerdings mit schlechtem Ausgang. Wie bekannt, wollten die Nachfahren Noahs in Babylonien einen Turm errichten, der bis zum Himmel reichen sollte. Doch Jahwe war über diese Anmaßung erzürnt und unterbrach den Bau, indem er eine Sprachverwirrung bewirkte. Ein typisches Beispiel dafür, dass von dem Augenblick an, wo die Kommunikation nicht mehr stimmt, auch Teamwork nicht mehr möglich ist.



Dieses Team (deutsche Fußballmannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2006) hat offenbar exzellente Teamarbeit geleistet. Die Kommunikation klappte, vor allem die nonverbale und paralinguale.

Vielleicht lag das auch daran, dass der Fitnesstrainer der Mannschaft, Mark Versteegen, die Spieler jeweils am Ende des Trainings zusammenkommen und einen Kreis bilden ließ.

Versteegen rief dann: "We are one ..." und die Nationalspieler um ihn herum brüllten: "Team!"

### Teamarbeit seit Menschengedenken

Schon seit Menschengedenken konnten viele Leistungen innerhalb gesellschaftlicher Gruppen nur durch Arbeit im Team erbracht werden.

Der Familienklan, das prähistorische Jagdrudel, die Stammesgemeinschaft, die bäuerliche Hofgemeinschaft, der Handwerksbetrieb oder die Dorfgemeinschaft verdanken ihre Existenz dem tradierten Zusammenwirken von Menschen unterschiedlichster Befähigung. Insofern ist das Teamprinzip eine uralte Form menschlicher Zusammenarbeit, die sich spontan entwickelte und nicht erst bewusst "gelehrt" werden musste.

Ein schönes Beispiel für Kommunikation bei Teamarbeit findet sich in dem Film "Vom Winde verweht". Dort arbeiten farbige Sklaven auf den Baumwollfeldern mit dem Ziel, die Ernte einzusammeln. Sie tun es aber nicht stumm und verbissen sondern sie singen Arbeitslieder, sogenannte Worksongs, oder sie stoßen kurze Schreie oder Ausrufe aus, die sie miteinander verbinden und sie stimulieren und ihnen so helfen, gemeinsam die Arbeit voranzubringen.

Seit es Menschen gibt, gehört Zusammenarbeit zu den Selbstverständlichkeiten des täglichen Lebens. Was wir heute Team nennen, ist schlechthin die Grundeinheit jeglichen Sozialgebildes. Die Kooperation von Menschen in unterschiedlichen Variationen ist nachgerade das konstitutive Element des Sozialen.

Die sprachlichen Wurzeln des Begriffs *team* reichen weit zurück. Im Altenglischen bedeutet *team* Familie, Gespann, Nachkommenschaft. Team bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zieles.

### Was ist ein Team?

Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die notwendig ist, um ein Ziel zu verwirklichen, das nur durch die kontinuierliche Integration des gemeinsamen Sachverstandes erreicht werden kann. Dahinter steht der Leitgedanke, dass ein Team mehr ist als die Summe seiner einzelnen Mitglieder.

In einem idealen Team entwickelt sich ein sogenannter Teamgeist. Teamgeist drückt ein gemeinsames, für jede Gruppe spezifisches Wirgefühl aus. Dieses Wirgefühl entwickelt sich, wenn es gleiche oder ähnliche Werte, Zielvorstellungen, Normen, Einstellungen und Ideale gibt. Ihre gegenseitige Vermittlung erfolgt durch kommunikative Prozesse. Sie machen sozusagen die "Binnen-Moral" eines Teams aus.

Entscheidend ist, dass sich die Gruppe versteht. Dabei ist der Begriff "verstehen" in einem zweifachen Sinne gemeint. Einmal verstehen indem ausgetauschte Informationen verstanden werden, andererseits im Sinne von "sich verstehen" das heißt, in einer Beziehung zueinander stehen.

Führungskräfte charakterisieren erfolgreiche Teams folgendermaßen:

- sie erbringen auch unter schwierigen Bedingungen ausgezeichnete Leistungen,
- Teammitglieder fühlen sich für ihre Arbeit verantwortlich,
- daher reden sie über anstehende Probleme sehr offen miteinander
- sie sehen Fehler eher als Herausforderung und Chance zur Verbesserung an
- sprechen über Probleme, die im Miteinander entstehen, und stempeln kein Mitglied zum Sündenbock (Francis u. Young 1992, S. 6) [1]

Wenn vom Team die Rede ist, taucht natürlich die Frage nach der Teamfähigkeit auf. Was macht Teamfähigkeit aus? Zur Teamfähigkeit gehören Schlüsselqualifikationen wie:

- Kooperationsfähigkeit,
- Ergebnisorientierung,
- Teamwilligkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Sozialkompetenz bzw. soziale Intelligenz und
- Kommunikationsfähigkeit.



Für die Empathie, d. h. die Fähigkeit sich in die Situation und emotionale Lage eines anderen hineinzusetzen und ihn und sein Verhalten auf diese Weise zu verstehen spielt möglicherweise das System der sog. Spiegelneuronen eine Rolle. Sie wurden vor 10 Jahren von Prof. Dr. med. Giacomo Rizzolatti, dem Leiter des Instituts für Physiologie an der Universität Parma, entdeckt. Das neuronale Aktivitätsmuster der Spiegelneuronen imitiert dabei das, was wir sehen, als wären wir selbst die Handelnden. Spiegelneurone befähigen uns, in uns widerzuspiegeln, was in einem anderen vorgeht.

Beim Autismus scheint ein Defekt des Spiegelneuronensystems eine deutliche Rolle zu spielen.

Statt des Begriffs der Sozialkompetenz beginnt man auch den neueren Begriff der sozialen Intelligenz zu verwenden. Der US-Psychologe Daniel Goleman hat darüber gerade ein Buch mit dem gleichnamigen Titel auf Deutsch veröffentlicht [2]. Nach seiner Definition ist soziale Intelligenz die Fähigkeit, in Beziehungen klug zu handeln. Soziale Intelligenz arbeitet mit Regungen wie

Empathie, sozialer Intuition oder dem Impuls zu tätigem Mitgefühl. Soziale Intelligenz lässt sich auch noch im Erwachsenenalter üben. Die Ergebnisse sind allerdings im Kindesalter besser.

In den USA gibt es bereits das Fach "Sozial-emotionales Lernen". Im Übrigen besteht in den skandinavischen Ländern bereits ab dem zweiten Lebensjahr ein flächendeckendes Bildungssystem, wobei die sozialen Kompetenzen schon früh im Vordergrund stehen. Vielleicht erklärt dies einige Unterschiede in den Ergebnissen der PISA-Studien.

Unter den Schlüsselqualifikationen nimmt die Kommunikationsfähigkeit den höchsten Rang ein, denn sie ist Voraussetzung für die genannten anderen Schlüsselqualifikationen und sie integriert diese Teamfähigkeit ist also das Vermögen, sich und sein Können im Sinne einer Gruppenaufgabe optimal einzubringen. Davon profitiert nicht nur jeder Einzelne sondern auch die Gruppe.

### **Was ist Kommunikation?**

Unter Kommunikation versteht man den wechselseitigen Austausch von Informationen und Verhaltensweisen.

Kommunikation ist die Basis für die Integration der Gruppe. Kommunikation ist ein grundlegendes Erfordernis jeder Organisation und Basis jeder Interaktion.

Entscheidend ist die Wechselseitigkeit des Austauschs von Informationen und Verhaltensweisen.

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, geht es auf der inhaltlichen Ebene um sachliche Argumente und logische Gedankenführung, auf der emotionalen Ebene spiegeln sich die Beziehungen der Kommunikationspartner wider.

Menschliche Kommunikation läuft nicht wie in technischen Systemen ab, wo es einen Sender gibt, der eine Botschaft abschickt und einen Empfänger, der diese Botschaft reaktionslos aufnimmt. Wenn Menschen miteinander kommunizieren, so lösen ihre Botschaften und ihr Verhalten unweigerlich beim Empfänger Reaktionen aus, die davon abhängen, wie der Empfänger die kommunikativen Inhalte versteht und sie interpretiert. Seine Botschaften und sein Verhalten wirken auf seinen Gesprächspartner zurück. Dies geschieht immer auch auf der Basis einer Beziehung.

Eine beziehungslose Kommunikation gibt es nicht.

Es kommunizieren also nicht isolierte Wesen miteinander, sondern in einem geschlossenen System gibt es einen ständigen Fluss von Informationen, Verhalten, Entschlüsselung und Rückwirkung. Wenn also Kommunikation funktioniert beziehungsweise misslingt, liegt das niemals an einem einzelnen Kommunikationspartner, sondern an den miteinander kommunizierenden Gesprächsteilnehmern.

Sich diese Erkenntnis vor Augen zu führen und sein eigenes Verhalten entsprechend auszurichten, ist die Grundvoraussetzung für das Erkennen und auch das Lösen von Kommunikationsstörungen.

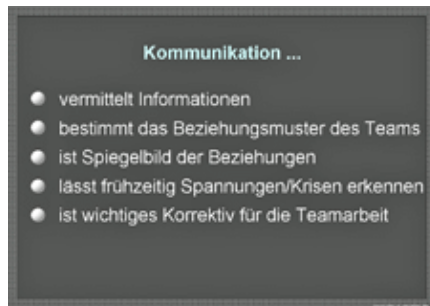
### **Kommunikationsträger**

Verbale Kommunikationsträger sind Wörter und Sätze, gesprochen aber auch gesungen oder geschrieben. Nonverbale Kommunikation findet statt durch Blickverhalten, zum Beispiel Blickkontakt, Gesichtsausdruck (Mimik), Körperhaltung und Körperbewegung (Gestik), Berührung (Aktivität) und räumliche Distanz zum anderen. Alleine schon die Distanzen, die Menschen bei der Kommunikation einhalten, haben einen hohen Symbolwert und eine deutliche Aussagefähigkeit.

Zur Kommunikation gehören wesentlich auch paralinguistische Elemente wie Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache, Tonfall, Tonhöhe, Seufzen oder die Verwendung von Pausen. Alle diese Elemente besitzen kommunikativ eine starke, wenngleich kaum bewusst wahrgenommene Wirkung.

Bei Störungen im Zusammenarbeiten einer Gruppe ist es sehr wichtig auf diese Elemente zu achten.

Flüchtige Gesichtsausdrücke von Gesprächspartnern, sogenannte Mikroexpressionen helfen uns bei der emotionalen Einordnung unseres Gegenübers. Sie entziehen sich allerdings der bewussten Wahrnehmung, weil wir sie in einer Zwanzigstelsekunde verarbeiten.



Worte sind stets mit zusätzlichen Vorstellungen und Bedeutungen verbunden. So werden wir bei dem Wort Mond uns gleichzeitig auch Nacht vorstellen. Wir können aber nicht ganz sicher sein, dass unser Gesprächspartner mit einem bestimmten Wort oder Begriff die gleiche Konnotation verbindet.

Je länger ein Team zusammenarbeitet und je mehr es auch zu einem eigenen und gemeinsamen Sprachgebrauch findet,

das heißt sobald sich ein Soziolekt, also ein typischer Sprachgebrauch einer Gruppe entwickelt hat, um so geringer wird die Gefahr, dass sich auf diesem Hintergrund Missverständnisse oder Nichtverstehen entwickeln.

Bei Paaren und Familien kann man immer wieder beobachten, dass diese früher oder später eine gemeinsame Sprache entwickeln, die manchmal für Außenstehende nicht immer gut verständlich ist. Darauf hat der Linguistiker Ernst Leisi in seinem lesenswerten und amüsanten Buch "Paar und Sprache" hingewiesen [3].

Ganz unabhängig vom Gesprächsgegenstand entsteht in einem Team eine bestimmte Gesprächs-Atmosphäre. Sie ist gekennzeichnet durch die Art und Weise, das heißt die Modalität, in der über Dinge geredet, durch den Ton, der im Gespräch angeschlagen wird. Solche Modalitäten und ihre Änderungen reflektieren ganz entscheidend den augenblicklichen Stand der Beziehungen der Beteiligten.

## **Team und Sprache**

Die Sprache ist ein untrüglicher Spiegel der Beziehung auch für den Außenbeobachter.

Der Extremfall machte dies besonders deutlich. In den seltenen Fällen, wo von einem oder mehreren Teammitgliedern Gewalt gegenüber Patienten aus geht, lässt sich fast immer beobachten, dass sich bereits im Vorfeld im Team eine zynische, rohe und entwertende Sprache breitmacht. Wenn also statt von Sterben von Abkratzen die Rede ist, sollten die Verantwortlichen sehr hellhörig werden.

In einer Institution, in der das Team nur in "Fall-Kategorien" denkt und spricht, wo es also nur Pflegefälle, Inkontinenzfälle, Alzheimerfälle, Sterbefälle und so weiter gibt, werden Zuwendung und Empathie schwerlich Raum haben.

Der Kommunikationsstil des idealen Teams entspricht den Prinzipien der offenen Kommunikation. Diese basiert auf

- aktivem Zuhören (!!!)
- Wohlwollen gegenüber den Teammitgliedern
- angstfreiem Sprechen über Fehler
- Kritik an der Sache und nicht an der Person

Ein solches Team pflegte eine gewisse Gesprächskultur, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist und Unterschiedlichkeiten akzeptiert.

Bei einem guten Gesprächsklima sind die Teammitglieder fähig, andere Meinungen zunächst stehen zu lassen und sich mit der Perspektive der anderen auseinanderzusetzen.

Der Kommunikationsstil ist auch abhängig von der Phase der Teamentwicklung, ähnlich wie junge und alte Ehepaare unterschiedliche Sprachgepflogenheiten aufweisen.

## Der Platz im Team

Im Grunde kann gelten, dass jeder Mensch eine bestimmte Eignung zur Mitarbeit in einem Team aufweist. Es ist Aufgabe der für das Teamdesign oder Teambuilding Verantwortlichen herauszufinden, nicht nur, ob ein Mensch bestimmte Teamfähigkeiten aufweist, sondern an welcher Stelle im Team er am besten zum Teamerfolg beitragen kann.

Der Erfolg eines Teams hängt allerdings nicht nur von der Kommunikationsfähigkeit und den Anstrengungen der Teamteilnehmer ab, denn Teams arbeiten nicht im luftleeren Raum, sondern sind in Organisationen eingebunden. Wer in einer oft viel zu schnell und unreflektiert eingeführten und nicht zu Ende gedachten Organisation zu arbeiten hat, müsste ein Übermaß an Teamfähigkeit haben, wie es nur selten anzutreffen ist und in der Regel auch durch noch so viel Ausbildung nicht geschaffen werden kann. Es wäre dann viel besser, effektiver und wirtschaftlicher, die Organisation zu ändern – so der Rat des international renommierten Management-Consultants Malik [4]. Ein Monitum, das für manche Verwaltungsleitungen, Kliniksdirektorien und Pflegedienstleitungen gelten kann.

## Krisen im Team

Krisen im Team werden erkennbar, wenn die Routine als lähmend und langweilig erlebt wird, ein Teammitglied zu dominieren beginnt, das Stimmungsbarometer sinkt, statt Solidarität Konkurrenzkampf entsteht, und Teammitglieder versuchen eine Hierarchiebildung zu etablieren.

Immer wenn dem Anschein nach Probleme auftreten, lohnt es sich zunächst folgende Fragen zu stellen:

- Ist das Problem wirklich ein Problem?
- Bin ich das Problem oder der andere?
- Wie kann ich das Problem verständlich erklären?

## Metakommunikation

In dieser Situation ist Metakommunikation das Gebot der Stunde.



Metakommunikation ist "Kommunikation über Kommunikation": wir reden darüber, wie wir miteinander reden. Jetzt wird nicht eine Auseinandersetzung in der Sache angestrebt sondern eine Auseinandersetzung über die Art, wie wir miteinander umgehen, über unsere Beziehung. Metakommunikation ist die Methode zur Klärung von Beziehungsstörungen. Die Fähigkeit zur Metakommunikation ist *Conditio sine qua non* aller erfolgreichen Kommunikation [5].

Hier gilt der Satz: "Wer sich nicht in Gefahr begibt, kommt darin um." Mit anderen Worten: Wer nicht den Mut aufbringt, sich einer Auseinandersetzung über die Art wie wir miteinander umgehen durch Metakommunikation zu stellen, wird schließlich Opfer der ungeklärten Kommunikationsstörung werden. Erst wenn wir durch eine Störung hindurchgegangen sind, besteht die Chance aus der Störung herauszukommen.

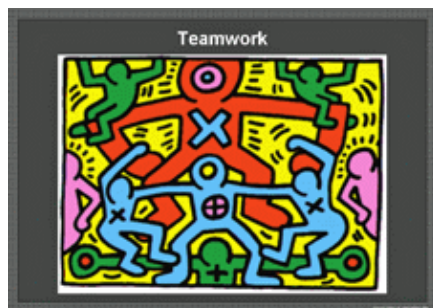
Metakommunikation kann anfänglich auf Widerstand stoßen. Denn gute Metakommunikation verlangt einen vertieften Einblick in die eigene Innenwelt und den Mut zur Selbstoffenbarung [6].

Hätte Othello seiner jungen Frau Desdemona seine Eifersucht gestanden und sie gefragt, was sie denn mit diesem Cassio berede, statt auf die Einflüsterungen von Jago zu hören, wäre möglicherweise durch Metakommunikation ein klassisches Eifersuchtsdrama vermieden worden. Wir hätten dann hingegen auch ein bedeutendes Werk von Shakespeare weniger.

Es gibt allerdings auch ein Übermaß an Metakommunikation, das nicht zur Klärung von Kommunikationsstörungen führt, sondern die Probleme zerredet und Aggressionen auslöst. Zu überzogener Metakommunikation neigen vor allem Menschen, die einen ausgeprägten Selbstdarstellungstrieb aufweisen. In alten Filmen kann man dieses Phänomen gelegentlich gut beobachten, zum Beispiel in Bergmans Film "Szenen einer Ehe" (1973).

Metakommunikation kann im Rahmen von Teamgesprächen oder eines Jour fixe stattfinden. Kritikgespräche, die sich auf ein einzelnes Teammitglied beziehen, sollten immer Vieraugengespräche sein.

### Zusammen arbeiten oder zusammenarbeiten?



Der Psychologe Alfred Lorenz hat die für jede Teamarbeit entscheidende Frage so formuliert: zusammen arbeiten oder zusammenarbeiten? [7]

"Gut zusammenarbeiten" schreibt Lorenz "können nur die, die in der konkreten Behandlung eines konkreten Menschen gut zusammen arbeiten, am besten freundlich, höflich und mit Respekt voreinander."

Wo dies der Fall ist, da ist auch die Kommunikation in Ordnung. Besser gesagt: Weil die Kommunikation in Ordnung ist, ist Zusammenarbeiten möglich.

### Literatur

[1] Francis D, D Young: Mehr Erfolg im Team. Windmühle Hamburg 1992

[2] Goleman D: Soziale Intelligenz. Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben. München. 2006

[3] Leisi E: Paar und Sprache. Heidelberg Wiesbaden. 1990. 3. Auflage

[4] Malik F: Und dann erfanden die Assyrer das Team. manager-magazin.de, 20.10.2003.

[5] Watzlawick P, JH Beavin, DD Jackson: Menschliche Kommunikation. 8. Auflage. Bern Stuttgart Toronto. 1990

[6] Schulz von Thun F: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek. 1990

[7] Lorenz AL: Wie arbeiten wir gut zusammen? Über Hierarchien, Teams und Machtverteilung. Dr. med. Mabuse 161. Mai/Juni 2006. S. 27-29

© beim Autor

URL des Vortrags: <http://www.linus-geisler.de/vortraege/0609kommunikation-team.html>