

Problemlösende Kommunikation im Team

Prof. Dr. Peter Braun (Version 2016)

1.	Was bringt Kommunikation im Team?	2
2.1.	Der inhaltliche Prozess	2
2.2.	Der interaktionelle Prozess	2
2.3.	Der emotionale Prozess	3
3.	Das Konzept der Entscheidungsfindung bzw. Problemlösung	4
4.	Strategien der Kommunikation	5
4.1.	Der Aspekt der wechselseitigen Einbindung und Herausforderung	5
4.2.	Die atmosphärische Ebene	6
4.3.	Die Rolle von Einstellungen und Werten	6
5.	Veto	6
6.	Zusammenfassung	7

1. Was bringt Kommunikation im Team?

Die aufgabenbezogene Kommunikation im Team hat gegenüber dem Leistungspotential des Denkens einer Einzelpersonen zusätzliche Potentiale, wenn man sie zu nutzen weiß. Die Teamkommunikation ist an sich anspruchsvoller als das individuelle Denken, weil neben der Anforderung des eigenen Denkens *zusätzlich* die Anforderungen der sozialen Interaktion ins Spiel kommen, die ihrerseits Aufmerksamkeit und Konzentration verlangen. Wird die Kommunikation, wie im Cockpit, auch zur Steuerung der arbeitsteiligen Kooperation eingesetzt, dann ergibt sich daraus ein weiterer Bereich des erforderlichen Aufmerksamkeitsumfanges, der die Anforderungen erhöht.

Andererseits gibt es, abgesehen von der Arbeitsteilung, zusätzliche Potentiale der interaktionellen Aufgabenbearbeitung, von welchen diese erheblich profitieren kann.

2. Prozessebenen der Teamkommunikation

Die Teamkommunikation umfasst Prozesse auf drei Ebenen:

- einen *inhaltlichen Prozess* gibt, der sich mit der sachlichen Aufgabenbearbeitung befasst
- einen *interaktionellen Prozess*, der gesteuert werden muss, um die Potentiale der Teilnehmer zur Bearbeitung der Sachanforderung optimal freisetzen zu können
- einen *Prozess der Teamatmosphäre*, der wesentliche präventive und motivationale Funktionen hat.

2.1. Der inhaltliche Prozess

Der inhaltliche Prozess umfasst die Anwendung der eigenen Kompetenz (Wissen, Können, Erfahrung) auf die Anforderungen der Aufgabenbearbeitung.

2.2. Der interaktionelle Prozess

Der interaktionelle Prozess umfasst

- A.. Sammlung relevanten Wissens aller Teilnehmer
- B. Analyse der verfügbaren Informationen
- C. Bewertung der situativen Konstellation und Aufgabendefinition
- D. Formulierung von Schritten der Aufgabenbearbeitung
- E. Abwicklung der Arbeitsschritte unter wechselseitiger Überwachung.

A.. Relevantes Wissen aller Teilnehmer sammeln

Mehrere Personen können in der Tendenz zu einem gemeinsamen Thema mehr Information beitragen, als eine Person, weil sich ihre unterschiedlichen Erfahrungen ergänzen.

B. Informationen analysieren

Mehrere Personen können in der Tendenz vorliegende Informationen detaillierter und nach mehr unterschiedlichen Kriterien analysieren, als eine Einzelperson, weil sie den Sachverhalt aus mehr unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten können.

C. Situative Konstellationen bewerten

Mehrere Personen können in der Tendenz eine situative Konstellation vielseitiger und realistischer bewerten als eine Einzelperson, weil sie mit unterschiedlichen Vorerfahrungen und aus verschiedenen Blickwinkeln an den Sachverhalt herangehen.

D. Mögliche Schritte der Aufgabenbearbeitung formulieren und miteinander vergleichen

Basierend auf den unterschiedlichen Fragen und Blickwinkeln können mehrere Personen in der Tendenz mehr verschiedene Problemlösungsideen entwickeln, diese miteinander vergleichen und diese unter Abwägung von Vor- und Nachteilen zu einem Konzept optimieren.

E. Abwicklung der Arbeitsschritte unter wechselseitiger Überwachung.

Die gemeinsame Vorarbeit erleichtert die kooperative Abwicklung der Arbeitsschritte und ermöglicht insbesondere eine kompetente wechselseitige Überwachung.

2.3. Der emotionale Prozess

Jede Gruppeninteraktion wird immer auch von emotionalen Faktoren mitbestimmt und in extremeren Fällen sogar dominiert. Es ist keine Lösung, zu versuchen, die Emotionen zu unterdrücken. Das kann sogar zur Eskalation der Reaktionen führen, wenn die Schwelle der Kontrollfähigkeit überschritten wird.

Die *bessere Lösung* liegt darin, durch bewusst konstruktives Verhalten eine positive Teamatmosphäre herzustellen, so dass jedes Teammitglied ein Interesse daran entwickeln kann, der Gruppe und dem gemeinsamen Ziel zu dienen. Dies verlangt, eigene Pro-

filtrierungsinteressen zurückzustellen und bestimmte Regeln der Interaktion für sich selbst verbindlich zu machen. Respektvolle Behandlung der Partner, in der Form von *Höflichkeit* ist minimale Voraussetzung und *Freundlichkeit* kann dabei wesentlich unterstützen. Kalte Höflichkeit kann verletzen. Jegliche Form der autoritären Betonung von Rangunterschiedenen oder Machbefugnissen wirkt kontraproduktiv. Der Ausdruck von Affekten, welche das Selbstwertgefühl des Partners verletzen, wie z.B. Ironie und Überheblichkeit, ist in jedem Fall schädlich und kann lange nachwirken. Unnötige Kritik, z.B. an Nebensächlichkeiten schafft Reibungsverluste. Zwar kann man Interaktionsfehler mit emotional provozierenden Wirkungen ansprechen, viel besser ist es aber, sie zu vermeiden. Das Ansprechen solcher Fehler kann zu Eskalationen von Affekten führen, die ebenso gefährlich sind, wie die Fehler selbst. Man sollte solche Gespräche deshalb auf das Debriefing nach dem Flug verschieben.

3. Das Konzept der Entscheidungsfindung bzw. Problemlösung

Soll bei begrenzter Zeit das Potential der Teamkommunikation für Entscheidungsfindung bzw. Problemlösung optimal genutzt werden, dann muss an den Anfang ein Konzept gestellt werden, welches

- die wichtigsten Teilaspekte des Themas
- deren Priorität und Reihenfolge
- sowie deren zeitlichen Umfang

vorstrukturiert. Dieses muss zu Beginn der Diskussion in der Gruppe abgestimmt werden und in seiner Struktur ausreichend verbindlich durchgehalten werden. Andernfalls werden Problemaspekte in zufälliger Reihenfolge und z.T. mehrfach diskutiert und z.T. durch Engagement für unwichtigere Details, wichtigere Fragen vergessen oder zeitlich an den Rand gedrängt. Es ist außerdem bei Entscheidungsfindung und Problemlösung oft auch aus inhaltlich-logischen Gründen wichtig, eine bestimmte Reihenfolge einzuhalten.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass zusätzliche Aspekte, die sich im Lauf der Diskussion ergeben, nicht eingebaut werden dürfen. Im Gegenteil muss das Konzept so flexibel bleiben, dass es bei Bedarf ergänzt werden kann, sonst wird der Gruppeneffekt nicht optimal wirksam.

Es gibt mehrstufige Algorithmen, wie z.B. FORDEC. Es steht für

- F – Facts
- O – Options
- R – Risks

- D – Decision
- E- Execution
- C – Control.

Solche Prozesse strukturieren die inhaltliche Interaktion und versachlichen den Prozess, sind aber zeitaufwendig. Es ist jedoch nicht immer erforderlich, sie vollständig abzuwickeln, was wesentlich von der Problemstruktur abhängt.

4. Strategien der Kommunikation

Die beschriebenen Potentiale der Teamkommunikation ergeben sich keineswegs automatisch. Sie müssen durch qualifizierte Kommunikationsstrategien hergestellt werden, die sowohl *Beziehungsaspekte*, wie auch *interaktionelle Aspekte* berücksichtigen und aufeinander abstimmen. Wird diese Forderung nicht erfüllt, dann wirken sich die zusätzlichen Anforderungen der Teamkommunikation belastend und beeinträchtigend aus, so dass das Ergebnis sehr wohl hinter dem des individuellen Denkens zurückbleiben kann.

Ganz sicher führt es nicht zum Ziel, wenn man sich von vornherein über alles einig ist, sich gegenseitig in seiner eigenen Meinung bestärkt und jede Form der kritischen Auseinandersetzung mit dem Partner vermeidet, um sich nicht exponieren zu müssen oder Konflikte zu vermeiden.

4.1. Der Aspekt der wechselseitigen Einbindung und Herausforderung

Erst wenn die Meinung des jeweils anderen hinterfragt wird (Kannst Du das begründen? Hast Du xx berücksichtigt?), die Quellen seiner Urteile geprüft werden (Welche Fakten sprechen für diese Auffassung? Welche Kriterien hast Du bei dieser Beurteilung zugrunde gelegt?), die Prozesse seiner Schlussfolgerungen nachvollzogen werden (Wie kommst Du zu dieser Schlussfolgerung? Ist das wirklich logisch, was Du daraus ableitest?) wird das Potential der Gruppe ausgeschöpft.

So werden zusätzliche Informationen und Verarbeitungsprozesse ins Spiel gebracht und die Teammitglieder zum differenzierteren und gründlicheren Denken angeregt. Sie bekommen eine Chance, eigene Fehler zu erkennen, die Möglichkeiten einer Ergänzung, Präzisierung, Vertiefung ihrer Auffassungen und Urteile zu nutzen.

Dies führt zu einer differenzierteren und umsichtigeren Bearbeitung der Themen und gewährleisten eine detailliertere wechselseitige Kontrolle.

In der gegenseitigen Provokation und Infragestellung liegt nicht nur ein wesentlicher Sachgewinn, sondern auch ein motivationaler Effekt, der in der Einzelsituation nicht herstellbar ist.

Es kommt jedoch nicht nur darauf an, *kritisch* zu sein, sondern auch darauf, eigene Kenntnisse, Urteile, Ideen, Kriterien und Ziele *helfend und unterstützend* ins Spiel zu bringen, sie mit denen der Partner zu vergleichen und Vor- und Nachteile der verschiedenen Auffassungen mit einander abzustimmen.

4.2. Die atmosphärische Ebene

Zur Nutzung dieser Möglichkeiten spielt der Stil des Umgangs mit emotionalisierenden Faktoren eine wichtige Rolle. Sind die *kritischen Einwände* aggressiv, abschätzig, ironisch oder sonst wie emotional unangenehm unterlegt, dann wird der Kooperative, differenzierende und kreative Effekt des Gruppenprozesses zerstört und die Atmosphäre belastet. Bleiben sie sachlich, sind sie fragend, anregend, geduldig, dann wird der Prozess angeregt. Dies gelingt am besten bei Definition der eigenen Rolle auf gleicher Augenhöhe zu den Partnern.

4.3 Die Rolle von Einstellungen und Werten

Eine wechselseitig respektvolle Interaktionsform ist nicht nur eine kommunikationstechnische Frage. Sie ist zunächst eine Frage der eigenen Einstellung. Bin ich nicht offen für Kritik, weil ich nicht weiß, dass auch ich Fehler mache, bin ich mit Vorurteilen gegenüber bestimmten Personengruppen behaftet (Ausländer, Frauen, Männer, usw.), versuche ich meine eigene Leistung oder meine Meinung oder meine Interessen egozentrisch in den Vordergrund zu spielen, neige ich zur Rechthaberei, zur emotional-reaktiven Dominanz, dann ist es sehr schwierig, die Potentiale der Teamkommunikation auszuschöpfen

5. Veto

Kommunikation in der Gruppe hat keinen Anspruch auf "Wahrheit". Durch Oberflächlichkeit, Bequemlichkeit, Mehrheitsdruck, konfliktäre Bedrohungen zwischen Mitgliedern, u.Ä. können durchaus falsche Meinungen und Entscheidungen zustande kommen. Es muss deshalb für einen Einzelnen, nicht nur den formellen Vorgesetzten, die Möglichkeit bestehen, *bestimmte Prozessverläufe und/oder sachliche Orientierungspunkte verbindlich zu machen*. Dies ist ein schwieriger Balanceakt. Fordernder Druck provoziert Widerstand und Konflikte und lenkt die Diskussion von der sachlichen auf die emotionale Ebene aus. Auf der anderen Seite können logische, systemische, normative und situative Gründe vorliegen, die einer Zielsetzung, einem Leistungskriterium, einem Prozesskriterium hohe Verbindlichkeit verleihen. Man kann hier eine Art Vetorecht vereinba-

ren, welches impliziert, dass man explizit einen Ausnahmefall reklamiert. Man betont, dass ein bestimmter Aspekt (Inhalt, Regel, Faktum, Norm) noch einmal mit besonderer Aufmerksamkeit und Sorgfalt betrachtet werden muss. Dies kann natürlich nur beansprucht werden, wenn hinreichend begründete Notwendigkeiten im Sinne der Zielsetzung vorliegen und nicht um persönliche Interessen, vielleicht sogar zum Nachteil der Aufgabe durchzusetzen.

Wird eine falsche Entscheidung durch Machtdrohungen gegen andere Teammitglieder durchgesetzt, dann verliert der Agierende seine Glaubwürdigkeit.

6. Zusammenfassung

- 6.1. Die Teamkommunikation impliziert Potentiale, die im individuellen Denken nicht verfügbar sind, stellt aber Anforderungen, die ohne qualifizierte Kompetenzen überfordern können.
- 6.2. Die Teamkommunikation hat eine inhaltliche, eine interaktionelle und eine emotionale Prozessebene. Letztere ist wesentlich auch für die Teamatmosphäre verantwortlich. Fehler auf der einen Ebene können zu Fehlern auf der anderen Ebene führen.
- 6.3. Eine aufgabenbezogene Teamdiskussion mit einer konkreten Zielsetzung und begrenzter Zeit kann nur effektiv sein, wenn ein Konzept am Anfang steht, welches, bei Offenheit für neu entstehende Aspekte, die Themen, die Prioritäten und die Abfolge für die Bearbeitung festlegt.
- 6.4. Die interaktionelle und die inhaltliche Ebene ergänzen sich zu einer Kommunikationsstrategie die wechselseitig kritische und unterstützende Elemente verbindet.
- 6.5. In besonders begründeten Fällen kann man eine Art "Veto" einbringen, z.B: "Ich möchte noch einmal ausdrücklich und mit Nachdruck den folgenden Punkt/das folgende Ziel, usw., zur Diskussion stellen."

Werden die Ressourcen der Teamkommunikation nicht qualifiziert oder nicht aufgabenorientiert genutzt, dann kann es leicht zu einem funktionalen Übergewicht von emotionalen Faktoren gegenüber den inhaltlichen Zielen kommen, was den Kompetenzstatus der Teilnehmer und deren emotionale Selbstkontrolle überfordern kann. Dies kann im Cockpit zu lebensgefährlichen Situationen (Verlust der Übersicht, blockierender Konflikt, Streit, Aggression) führen.