

Selbstorganisation im Team

Pukall

2023

ISBN 978-3-8006-7085-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

In diesem Kapitel betrachten wir eine Reihe von Themen, die die Interaktion und Beziehungen der Teammitglieder untereinander betreffen – Kommunikation, Vertrauen, Sicherheit, Motivation und ähnliche soziale und psychologische Phänomene.

1. Kommunikation

„Das größte Problem mit der Kommunikation ist die Illusion, sie sei gelungen.“
George Bernard Shaw

Kommunikation ist das einzige Werkzeug, das uns in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen wirklich zur Verfügung steht, und unsere einzige Möglichkeit, auf das Geschehen um uns herum Einfluss zu nehmen. Wie erfolgreich wir miteinander interagieren können, hängt unmittelbar davon ab, wie präzise, zielgerichtet und situationsangepasst wir uns mitteilen und wie aufmerksam und empathisch wir anderen zuhören. Welche Worte wir wählen, wie wir Fragen formulieren und welche Aussagen wir treffen, hat um ein Vielfaches mehr Wirkung auf das Geschehen als unsere Absichten oder das Wissen in unseren Köpfen.

Gleichzeitig ist Kommunikation für uns so alltäglich, dass wir nur selten darüber nachdenken, wie sie eigentlich funktioniert. Oft arbeiten wir unbewusst mit einer Art Sender-Empfänger-Modell: Jemand teilt (aktiv) eine Nachricht mit, und jemand anderes empfängt sie (passiv). Kommunikation wird meistens mit „Mitteilen“ gleichgesetzt, also mit dem, was der aktive Part dieser Interaktion tut. Wir sehen das in Alltagssprachlichen Formulierungen, etwa, dass jemand mehr oder weniger gut „im Kommunizieren“ (eigentlich: sich mitteilen) ist oder dass ein Organisationsbereich, der offizielle Mitteilungen herausgibt, als „Kommunikationsabteilung“ bezeichnet wird. Selten wird gutes Zuhören als „kommunizieren“ betrachtet, obwohl gekanntes Zuhören 50% von gelungener Kommunikation ausmacht – wenn nicht sogar mehr.

Die Idee des Sender-Empfänger-Modells stammt ursprünglich aus der Mathematik.⁸⁹ Es lässt auch Kommunikationsprobleme zu – zum Beispiel kann die „Leitung“ zwischen den kommunizierenden Systemen gestört sein oder die Nachricht unterwegs verändert werden, was dann zu Missverständnissen führt. Im Kern des Modells steht jedoch die unhinterfragte Annahme, dass Kommunikation erfolgreich ist, wenn beim Empfänger genau das ankommt, was der Sender mitteilen wollte. Der Empfänger ist in dieser Sicht nur passiver Endpunkt einer Mitteilung, und es liegt in der Verantwortung des Senders, beim Empfänger die beabsichtigte Reaktion auszulösen.

Das Sender-Empfänger-Modell zielte ursprünglich darauf ab, den Datenaustausch zwischen technischen Systemen, etwa mit Radiowellen oder Telefonleitungen, zu beschreiben. Für diese Anwendungen ist das Modell von grundsätzlicher Bedeutung und wird

⁸⁹ Z.B. Shannon, Claude & Weaver, Warren (1963). *A Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

bis heute in Grundlagenvorlesungen der Informatik und der Ingenieurwissenschaften behandelt. Auf die Kommunikation zwischen Menschen ist sie aber nicht ohne Weiteres übertragbar. Zu denken, man müsste nur das Richtige sagen, um bei seinem Gegenüber das gewünschte Verhalten auszulösen, ist eine naive, realitätsferne und irgendwo auch respektlose Vorstellung. Vor dem Hintergrund der Systemtheorie und des Konstruktivismus müssen wir die Annahme, dass erfolgreiche Kommunikation zwischen Menschen mit fehlerfreier „Übertragung“ gleichzusetzen ist, ganz klar infrage stellen. Soziologen wie Niklas Luhmann war bewusst, dass das Sender-Empfänger-Modell im Kontext von lebenden, selbstorganisierenden Systemen schwere Widersprüche produziert:

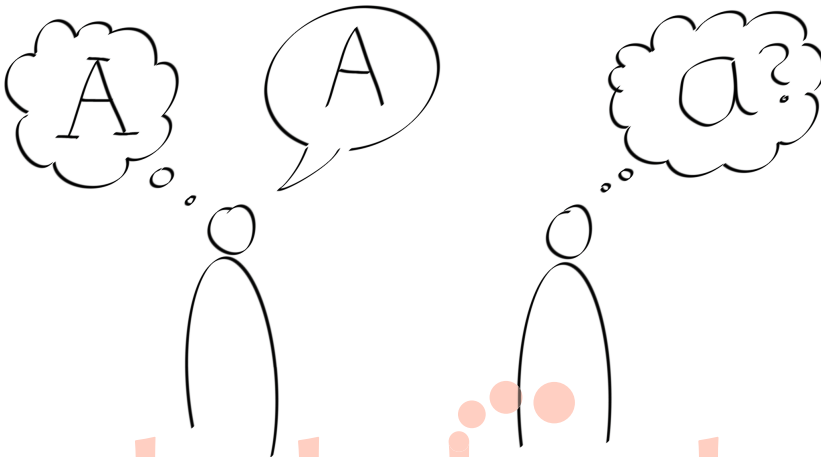
„Die Übertragungsmetapher ist unbrauchbar, weil sie suggeriert, daß der Absender etwas übergibt, was der Empfänger erhält. Das trifft schon deshalb nicht zu, weil der Absender nichts weggibt in dem Sinne, daß er selbst es verliert. Die gesamte Metaphorik des Besitzens, Habens, Gebens und Erhaltens, die gesamte Dingmetaphorik ist ungeeignet für ein Verständnis von Kommunikation. [...] Benutzt man sie, wird man verführt, sich vorzustellen, daß die übertragene Information für Absender und Empfänger dieselbe sei. [...] Die Identität einer Information muß [stattdessen] als vereinbar gedacht werden mit der Tatsache, daß sie für Absender und Empfänger sehr verschiedenes bedeutet.“⁹⁰

Auch durch etwas Nachdenken wird klar, dass das Sender-Empfänger-Modell nicht unsere Realität beschreiben kann. Was passiert etwa, wenn ich einen Text einer unbekannt (oder sogar verstorbenen) Autorin lese? Wie sinnvoll ist die Frage, was jemand „meint“, den ich nicht kenne oder den es gar nicht mehr gibt? „Bedeutung“ existiert hier nur in Form von Worten auf Papier, und mein Verständnis basiert auf dem, was ich selbst in diesen Text hineinlese. Selbst im direkten Gespräch steht mir das, was mein Gesprächspartner in seinem eigenen Kopf „meint“, nicht zur Verfügung, es muss von mir interpretiert und bewertet werden. Luhmann entwirft daher ein Kommunikationsmodell, das aus drei Auswahlritten („Selektionen“) besteht:

1. **Auswahl der Information:** Die erste Selektion ist die des Inhalts. Immer, wenn ich etwas mitteile, muss ich zuerst auswählen, was ich mitteilen möchte. Anstatt diesem könnte ich ja auch etwas anderes oder gar nichts mitteilen.
2. **Auswahl der Mitteilung:** Wenn die Information ausgewählt ist, entscheide ich als Nächstes über die Form der Mitteilung. Dazu kann ich eine Vielzahl an Mitteilungswegen nutzen (verbal, schriftlich, bildlich, Körpersprache, ...). Ich kann meine Worte unterschiedlich wählen, über Tonfall, Mimik und Körpersprache eine Vielzahl von Nuancen ausdrücken, mich laut oder leise, scharf oder sanft, sarkastisch oder verständnisvoll äußern. Je nach Beziehungskontext kann ich die eigentliche Mitteilung mit weiteren Informationen anreichern, die eine Fülle von Beziehungserwartungen transportieren. Eine E-Mail mit „Sehr geehrte ...“ anzufangen, wird von einer Behörde vermutlich als höfliche Floskel, von der eigenen Familie dagegen als eisige Distanz interpretiert. Welche Form ich für die Mitteilung wähle, ist für die Kommunikation also enorm wichtig.
3. **Auswahl des Verständnisses** (durch den Anderen): Was ich ursprünglich mal „gemeint“ haben mag, kann mein Gegenüber nicht wissen. Stattdessen wird er oder sie innerhalb des selbst konstruierten Weltbilds mein Verhalten *interpretieren*: Warum

⁹⁰ Luhmann, Niklas (2021). *Soziale Systeme* (18. Auflage). Suhrkamp. S. 193 ff.

habe ich diese Information mitgeteilt und nicht eine andere? Warum habe ich sie auf diese Weise mitgeteilt und nicht auf eine andere? Was lässt sich zwischen den Zeilen herauslesen? Was sage ich damit über mich selbst? Wie scheine ich unsere Beziehung zu sehen? Welche Absicht könnte ich damit ausdrücken wollen? Und schlussendlich muss natürlich entschieden werden: Wird die interpretierte Mitteilung einfach zur Kenntnis genommen oder darauf mit einer eigenen Information und Mitteilung geantwortet?



Auch auf Seiten des „Empfängers“ finden drei Selektionen statt:

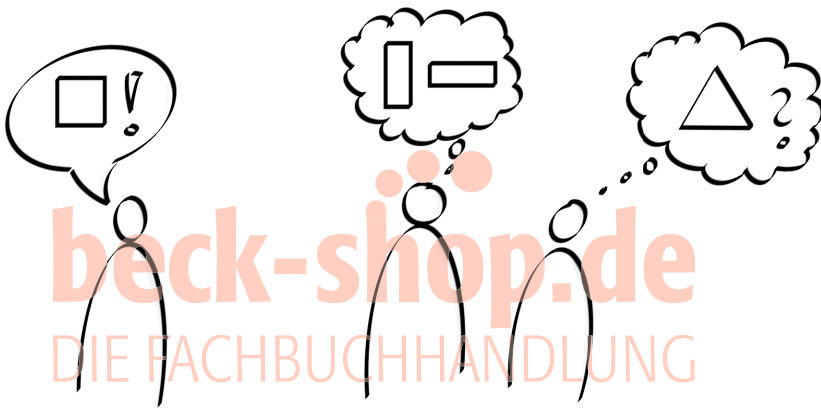
1. **Wahrnehmung:** Ich nehme etwas wahr, was mein Gegenüber tut (oder getan hat) oder nehme etwas *nicht wahr*, das ich erwartet hatte.
2. **Erklärung:** Aus dem, was ich wahrnehme, ziehe ich Schlüsse über das, was in meinem Gegenüber vorgeht und was er oder sie vielleicht mitteilen wollte.
3. **Bewertung:** Aus meiner Erklärung leite ich eine Bewertung der Situation und der Beziehung ab und baue sie in meine Gesamtwahrnehmung mit ein.

Zum Beispiel kann ich beim Betreten eines Raums freundlich grüßen und dann wahrnehmen, dass mein Gegenüber nicht auf mich reagiert. Dieses Ausbleiben einer Reaktion kann ich auf mehrere Arten erklären: Vielleicht hat mein Gegenüber mich nicht wahrgenommen? Oder er ist gerade abgelenkt? Vielleicht habe ich aber auch das Gefühl, bewusst ignoriert zu werden. Gehe ich davon aus, dass ich nicht wahrgenommen wurde, kann ich den Gruß wiederholen oder es mit einem Schulterzucken abtun. Ich kann das Schweigen aber auch als feindselig verstehen und mich mental auf eine Konfrontation vorbereiten.

Das Modell von Wahrnehmen-Erklären-Bewerten stellt die Rolle des „Empfängers“ vom Kopf auf die Füße. Nichts an Zuhören oder Beobachtung ist „passiv“. Wir nehmen aktiv wahr, sammeln Informationen, sortieren, interpretieren und bewerten. Alle Beteiligten an einer Kommunikation sind aktiv, egal ob sie sprechen oder zuhören, schreiben oder lesen, sich verhalten oder anderen dabei zuschauen. Tatsächlich ist es sogar so, dass wir uns immer irgendwie verhalten müssen, also ständig Dinge „mitteilen“, egal, ob wir das wollen oder nicht. Ob daraus Kommunikation wird, entscheiden oft die Beobachter

unseres Verhaltens. Sogar Schweigen und Nichtstun kann als Mitteilung verstanden werden, wenn die Anderen eine freundliche Begrüßung erwartet hatten: „Mann, der ist heute wieder schlecht drauf.“

In einer Welt, in der diese Kommunikationsmodelle gelten, gibt es keine „Übertragung“ von Information. Jemand spricht, und jemand interpretiert. Jemand schreibt, und jemand interpretiert. Jemand verhält sich, und jemand interpretiert. Mitteilung und Wahrnehmung finden in unterschiedlichen Systemen mit unterschiedlichen Weltbildern statt. Ein Grundsatz der Kommunikation (nicht nur) in selbstorganisierten Teams ist daher: *Es gibt keine Missverständnisse*. Es gibt nur Anders-Verstehen, und das ist die Regel, nicht die Ausnahme. Das, was gemeint war, das, was mitgeteilt wurde, und das, was verstanden wurde, sind immer drei verschiedene Dinge. Wir können damit hadern, das ändert aber nichts. Wenn wir im Team effektiv kommunizieren wollen, müssen wir der Tatsache Respekt zollen, dass dieselbe Information für dich und mich immer unterschiedliche Bedeutung haben kann.

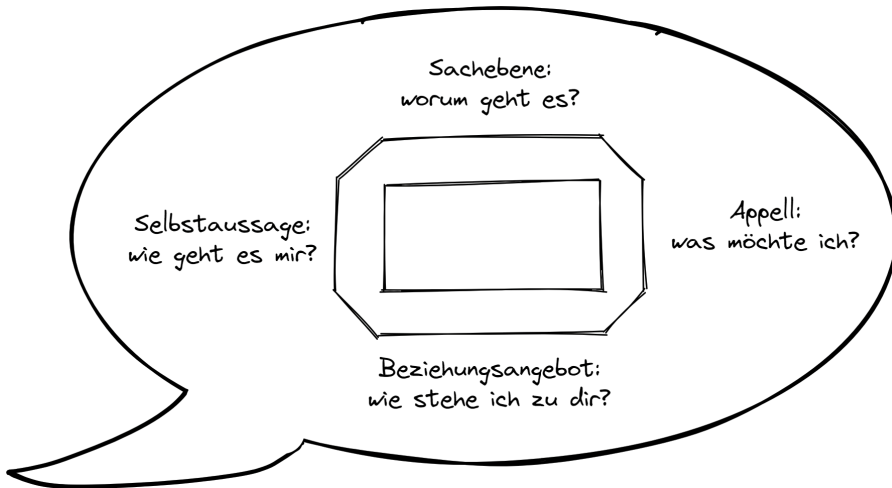


1.1 Die vier Seiten einer Nachricht

Als ob das nicht schon schlimm genug wäre, ist es so gut wie unmöglich, nur eine einzige Mitteilung zu machen oder Information zu beobachten. In seinem *Vier-Seiten-Modell*⁹¹ stellt der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun die These auf, dass sich jede Mitteilung in gleich vier einzelne Aussagen unterscheiden lässt:

- **Die Sachebene:** Worüber spreche ich, was sage ich zum Thema?
- **Die Selbstaussage:** Was geht gerade in mir vor, was teile ich über mich selbst mit?
- **Der Beziehungsaspekt:** Wie sehe ich unsere Beziehung aktuell, in welchen Rollen sehe ich dich und mich?
- **Der Appell:** Was möchte ich bei dir erreichen, welche Reaktion erwarte ich von dir?

⁹¹ Z.B. Schulz von Thun, Friedemann (2010). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen*. Rowohlt. S. 25 ff.



Als Beispiel könnte etwa ein Teammitglied im Meeting sagen: „Heute morgen war der Teamraum schon wieder nicht abgeschlossen.“ Die Sachebene ist klar: Er oder sie war morgens im Teamraum, die Tür war nicht abgeschlossen, und das ist schon mehrmals vorgekommen. Schon bei der Selbstaussage lässt sich hier aber ein buntes Spektrum möglicher Mitteilungen heraushören: „Ich dachte, wir hätten vereinbart, dass der Raum über Nacht abgeschlossen wird“, „Mich stört es, wenn der Raum offensteht“, „Ich erinnere euch daran nicht zum ersten Mal“.

Auch auf der Beziehungsebene passieren spannende Dinge. Unser Sprecher sieht sich offenbar in der Verantwortung, das Team auf die offene Tür hinzuweisen und an die Vereinbarung zu erinnern. Die Aussage bietet eine bestimmte – erzieherische? – Rollenverteilung an, die das Team annehmen, aber auch zurückweisen kann. Und nicht zuletzt gibt es eine Vielzahl von möglichen Appellen, die hinter dieser Nachricht stehen können – geht es dem Sprecher darum, dass jemand seinen Fehler eingesteht? Dass die Vereinbarung noch mal geklärt wird? Dass das Team die Zuverlässigkeit bestimmter Teammitglieder zum Thema macht? Dieser Aspekt ist wichtig zu klären, bevor die Aussage von unterschiedlichen Seiten unterschiedlich aufgeladen wird, was die weitere Diskussion erheblich erschweren würde.

Nehmen wir die Modelle von Niklas Luhmann und Friedemann Schulz von Thun zusammen, wird klar, wie komplex und vielschichtig unsere Kommunikation in Wirklichkeit ist. Über die Auswahl von Information und Mitteilung kann unser „Sender“ nicht nur die Sachebene, sondern auch Selbstaussagen, Beziehungsangebote und Appelle wählen und beliebig miteinander kombinieren. Gleichzeitig interpretiert unser „Empfänger“ die wahrgenommene Nachricht ebenfalls auf den vier Ebenen und kommt dabei höchstwahrscheinlich zu anderen Aussagen als denen, die unser „Sender“ beabsichtigt hatte. Hinzu kommt, dass ein temporeicher Dialog kaum Zeit lässt, die vier Ebenen bewusst zu reflektieren. All diese Prozesse laufen in Sekundenbruchteilen ab, unser Unterbewusstsein übernimmt dabei die meisten Entscheidungen. Im oben genannten Beispiel könnte ein anderes Teammitglied etwa die Sachaussage „Die Türe hätte abgeschlossen sein sollen“ mitgehen, aber mit der unterschweligen Beziehungsaussage ein

Problem haben: „Du hast kein Recht, uns in dieser Form zu maßregeln!“. In der Antwort schwingt dann schnell etwas Ablehnendes mit, was vom ersten Sprecher als Unverständnis der Sachebene gedeutet werden kann – und schon ist man miteinander im Streit, ohne dass auch nur ein einziges „Missverständnis“ im eigentlichen Sinne passiert wäre.

1.2 Tipps für gute Kommunikation

Diese Art von Kommunikationsproblemen lässt sich im Miteinander von Menschen kaum vermeiden. Zum Glück haben wir als Spezies schon ein paar Jahrtausende Übung darin, miteinander zu sprechen, und eine Vielzahl von hilfreichen Prinzipien und Hilfsmitteln entwickelt, auf die wir zurückgreifen können. Für mich haben sich die folgenden besonders bewährt:

- **Sei dir sicher, was du mitteilen willst.** Solange du selbst nicht weißt, worum es dir geht, wird dein Gegenüber keine Chance haben, dich zu verstehen. Das bedeutet nicht nur, eine klare Sachaussage zu machen, sondern auch die anderen Ebenen der Mitteilung bewusst zu gestalten. Welche Informationen willst du über dich selbst preisgeben? In welche Richtung möchtest du die Beziehung entwickeln – Augenhöhe unter Gleichen, oder willst du eine bestimmte Rollenkonstellation ausdrücken? Was ist deine Erwartung an dein Gegenüber? Im Notfall hilft es, um eine kurze Denkpause zu bitten, oder die Unsicherheit in die Aussage mit einzubauen: „Ich habe noch etwas Schwierigkeiten, es in Worte zu fassen, aber ich glaube, was mich stört, ist ...“
- **Konstruiere deine Mitteilung sorgfältig.** Wenn die Botschaft klar ist, mache dir den Kontext bewusst, in dem dein Gegenüber die Nachricht empfangen wird. Wähle deine Worte mit Sorgfalt, im Bewusstsein, dass sie für dein Gegenüber etwas anderes bedeuten können. Wenn du die Wahl hast, verwende Begriffe so, wie sie dein Gegenüber verwenden würde. Vermeide unscharfe Ausdrücke mit vielen Interpretationsmöglichkeiten (wie etwa „besser“ oder „es richtig machen“), verwende stattdessen Begriffe, die eine möglichst eindeutige Bedeutung haben. Triff bewusste Entscheidungen über die Form deiner Nachricht. Achte dabei besonders darauf, Emotionen kontrolliert in die Nachricht einzubauen: „Ich merke, dass mich das stört“ wirkt ganz anders als „Du Idiot!“. Kurz: Wähle die Form deiner Nachricht so, dass sie die beabsichtigte Wirkung unterstützt. Das gilt ganz besonders für Kommunikationsformen mit zeitlicher Verzögerung, wie Textnachrichten, E-Mails, Dokumente oder Ähnliches, bei denen du nicht steuern kannst, wann und in welchem Kontext sie wahrgenommen werden. Je weiter die Kommunikationsform vom persönlichen Gespräch mit Mimik, Gesten und Tonfall entfernt ist, desto wichtiger ist es, die dadurch fehlenden Informationen sprachlich mit in die Nachricht einzubauen.
- **Thematisiere die vier Seiten bewusst.** Wenn du weißt, dass in einer Sachaussage konfliktträchtige Selbstaussage-, Beziehungs- oder Appellaspekte mitschwingen können, kannst du diese herausheben und separat mitteilen. Das lässt sich schon mit wenig Aufwand realisieren: Statt „Ich möchte, dass du ...“ kann man denselben Satz auch beginnen mit „Ich arbeite gern mit dir, und das kann ich besser, wenn du ...“ Der Appell bleibt dabei gleich, aber durch das bewusste Thematisieren der angestrebten Beziehung bekommt die ganze Aussage einen konstruktiveren Charakter. Auch auf Ebene ganzer Gespräche lassen sich die Kommunikationsebenen bewusst trennen:

„Ich habe das Gefühl, dass wir gleichzeitig die Sachfrage und die Beziehung zu klären versuchen – sollen wir erst einmal schauen, wie wir uns auf der Sachebene einig werden können, und dann anschließend noch mal unsere Beziehung besprechen?“

- **Zuhören ist ein aktiver Prozess.** Sich klar und gekonnt mitteilen zu können, ist nur die Hälfte dessen, was gute Kommunikation ausmacht. Zuhören ist eine aktive und mächtige Form der Kommunikation – zumindest solange wir zuhören, um zu verstehen, und nicht einfach nur warten, bis wir wieder mit Reden an der Reihe sind. Wir dürfen das „aktiv“ durchaus wörtlich verstehen: Kleine Reaktionen, Bestätigungen und Rückfragen erleichtern sowohl das Verstehen als auch das Verstandenwerden. Zuhören ist kein selbstloser Akt der Großzügigkeit, sondern in unserem eigenen Interesse. Wir sammeln dabei Informationen, schärfen unser Verständnis, erweitern unsere Perspektive, suchen neue Handlungsmöglichkeiten. Jemandem zuzuhören bedeutet nicht, ihm zustimmen zu müssen (man darf aber, natürlich). Als Menschen können und dürfen wir auch Ideen im Kopf halten, denen wir uns nicht anschließen wollen. Wer anderslautende Perspektiven nicht zumindest nachvollziehen kann, wird es mit der Kommunikation im Team eher schwer haben.
- **Halte den Interpretationsraum offen.** Hierzu gehören zwei Aspekte. Zum einen solltest du nicht erwarten, dass dein Gegenüber das gleiche Verständnis hat wie du, das wird er oder sie nämlich nicht leisten können. Anstatt zu fragen, was du tun kannst, um die anderen von deinem Verständnis zu „überzeugen“, frage dich lieber „Wie können wir unsere unterschiedlichen Sichten zu unserem Vorteil nutzen?“ Der zweite Aspekt ist, auch als „Empfänger“ einer Nachricht immer die Möglichkeit offen zu halten, dass sie anders gemeint gewesen sein könnte als wir sie verstanden haben. Besonders wichtig ist das immer dann, wenn die Nachricht in deiner Wahrnehmung eine ungewöhnliche oder negative Botschaft transportiert. Im Zweifelsfall kannst du eine Bewertung so lange zurückstellen, bis deine Interpretation vom „Sender“ ausdrücklich bestätigt wurde. Sätze wie „Wie meinst du das?“ oder „Bei mir kommt an, dass [...]“ sind wertvolle Helfer.
- **Gleiche das Verständnis aktiv ab, wenn nötig.** Immer dann, wenn misslingende Kommunikation schwerwiegende Folgen haben könnte, kannst du dich durch Wiederholung und Bestätigung rückversichern. Die einfachste Möglichkeit dafür ist das Paraphrasieren, also Wiedergeben in eigenen Worten: „Ich habe jetzt verstanden...“ oder „Ich fasse noch mal kurz zusammen...“. Auch Rückfragen sind wichtig, vor allem wenn die verwendete Sprache unscharf ist. Was meint dein Gegenüber damit, etwas müsse „besser“ oder „schöner“, „neu“ oder „anders“ werden? Wann ist eine Aufgabe oder Tätigkeit „fertig“? An wen richtet sich eine Aufforderung genau? Was ist mit einer bestimmten Andeutung gemeint? Wenn jemand etwas „nicht“ oder „weniger“ will, was will derjenige stattdessen?
Nicht zuletzt kann es helfen, weitere Kommunikationskanäle hinzuzunehmen. Ein Dokument versteht sich besser, wenn es gemeinsam durchgesprochen wird. Andersherum ist es für ein verbales Gespräch hilfreich, die wichtigen Punkte zu verschriftlichen, zu zeichnen, visuell oder mit Objekten im Raum anzuordnen. Je mehr unterschiedliche Möglichkeiten wir nutzen, um ein- und dasselbe mitzuteilen, desto unwahrscheinlicher ist es, dass etwas Wichtiges verloren geht.

All das heißt übrigens nicht, dass wir uns spontane Reaktionen und flapsige Sprüche abgewöhnen sollen, im Gegenteil. Scherze, mehrdeutige Bemerkungen, sarkastische Kommentare und Insiderwitze gehören zu einem guten Teamalltag dazu. Wenn wir

aber nebenbei auf Situationen achten, in denen ein gemeinsames Verständnis wirklich wichtig ist, können wir jederzeit von kollegialer Lockerheit in klare, strukturierte Kommunikationsformen wechseln.

Erfolgreiche Teams sind sich bewusst, dass alle Beteiligten ein unterschiedliches Verständnis der Situation haben, und Mitteilungen immer leicht anders „ankommen“ als sie gemeint waren. Dort, wo dieses unterschiedliche Verständnis problematisch werden könnte, arbeiten sie bewusst darauf hin, es anzugleichen. Eingespielte Teams können im Alltag innerhalb von Sekunden zwischen sehr unterschiedlichen Kommunikationsformen wechseln, von lockeren Sprüchen an der Kaffeemaschine bis zu stark ritualisierten Interaktionen in einer formalen Übergabe. Eine gewisse Restunschärfe in der Kommunikation lässt sich nie ganz vermeiden, aber das hat uns als Menschheit ja bisher auch nicht an erfolgreicher Zusammenarbeit gehindert. Solange wir produktiv miteinander arbeiten können, ist unsere Kommunikation wahrscheinlich gut genug.

Wie kann das Team das anwenden?

Gute Kommunikation versucht nicht, alle auf die gleiche Wahrnehmung „einzunorden“, sondern macht es möglich, trotz unterschiedlicher Sichten und Meinungen produktiv an der gemeinsamen Sache zu arbeiten. Sich präzise mitteilen und aufmerksam zuhören zu können, wird uns leider nicht in die Wiege gelegt. Mir hat es sehr geholfen, beides hin und wieder bewusst zu trainieren, durch Kommunikationsspiele oder gezielte Übungen. Vor allem in Konfliktsituationen und anderen kritischen Momenten hilft es sehr, die Kommunikation zeitweise stärker zu formalisieren, etwa indem verschiedene Ebenen der Kommunikation ausdrücklich in den Vordergrund gerückt werden oder indem sich verbal und schriftlich rückversichert wird. Auch das übt man besser, bevor es soweit ist.

Wichtig dabei ist, dass Kommunikation nicht nur eine individuelle Fähigkeit ist. Klar können wir jeden im Team auf eine Weiterbildung schicken, aber miteinander gut zu kommunizieren lernen wir vor allem gemeinsam. So wie eine Sportmannschaft auf dem Platz miteinander das Passen übt, können wir als Team das „Passen“ von Informationen einüben. Je mehr wir also im Team bewusst miteinander kommunizieren, desto besser werden wir im Kommunizieren *als Team*. Retrospektiven sind ein guter Rahmen dafür – reflektiert als Gruppe über Erwartungen, Wahrnehmungen und Emotionen zu sprechen, ist deutlich anspruchsvoller, als immer nur auf der fachlichen Ebene zu bleiben.

2. Vertrauen

In jedem größeren Text über Teams findet sich mindestens einmal eine Aussage dazu, wie wichtig gegenseitiges Vertrauen für erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ist. Aber warum? Was ist Vertrauen überhaupt, und wie baut man es auf? Unter Rückgriff auf die Erwartungstheorie werden wir sehen, dass Vertrauen zwar sehr individuell, aber bei genauerer Betrachtung nicht halb so geheimnisvoll ist, wie es auf den ersten Blick scheint.