

Seminararbeit

Betriebswirtschaft Vollzeit, Wintersemester 2006/07
Fachhochschule Vorarlberg

Kommunikationsschwierigkeiten in Teams

Lehrveranstaltung Teamentwicklung

Eingereicht bei: Dr. Dipl. Psych. Dörte Resch

Eingereicht von: Christian Rothmund

Dornbirn, Februar 2007

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Kommunikation im Team	3
3	Kommunikationsebenen	4
4	Moderieren	5
5	Kommunikation und Interaktion	5
6	Teamspielregeln	6
7	Schlussbetrachtung	10
	Literaturverzeichnis	11

1 Einleitung

In vielen Teamarbeiten gab es in meinem Fall größere Probleme bei der Erreichung von Zielen. Es wurden zum Teil Termine nicht an alle Beteiligten weitergegeben, auch wurden meist keine detaillierten Aufgaben für das nächste Meeting erarbeitet oder es wurde unpünktlich gearbeitet. Durch diese Versäumnisse gab es immer wieder Probleme, die in endlosen Diskussionen endeten, die aber zu keinem Ziel führten. Dies war der Grund eine Arbeit über Kommunikationsschwierigkeiten in Teams zu verfassen.

2 Kommunikation im Team

In Teamarbeiten muss immer Platz für Probleme und Fragen gegeben sein. Organisatorische Fragen, wie zum Beispiel ein genauer Zeitplan und die Aufgabenteilung, müssen für alle klar verständlich sein und alle Personen müssen diese Aufstellungen kennen. Auch soll sich ein Team genügend Zeit nehmen, wenn es fachliche oder zwischenmenschliche Probleme gibt, oder ein Teammitglied persönliche Schwierigkeiten hat.¹

In meinen Teamarbeiten wurde für all diese Probleme möglichst wenig Zeit investiert. Es wurde auch nach Ende der Zusammenarbeit auf eine Feedbackrunde verzichtet, um den Differenzen der Arbeiten aus dem Weg zu gehen. Ein Zeitplan der Arbeit wurde nur dann erstellt, wenn er von den Lehrbeauftragten gefordert wurde und die Aufgabenteilung verlief meist nicht nach den persönlichen Interessen, sondern nach dem Prinzip, dass derjenige der am lautesten schreit, das Thema bekommt, das er will. Auch kam es vor, dass die Aufgabenteilung von einer einzelnen Person ausgearbeitet wurde und sich die anderen an diesen Plan halten mussten.

Diese Vorgehensweise wurde, meist durch unpünktliche Abgaben der aufgeteilten Arbeiten, ausgezeichnet und es kam auch in den Treffen immer wieder zu Diskussionen, dass jemand zu den zugeteilten Themen keine Unterlagen finden konnte und erst nachträglich die Themen den speziellen Fähigkeiten der einzelnen Personen angepasst wurde.

¹ Vgl. Haug (2003, S.122)

Zwischenmenschliche Probleme, die auf Grund der unpünktlichen Abgaben, oder durch falsch verstandene Arbeitsaufträge entstanden waren, wurden, solange sie in keinen Streit ausarteten, zur Seite geschoben und nicht besprochen. Dies geschah meist unter dem Vorwand der geringen Zeit.

In dieser Situation sollte man aber lieber etwas Zeit investieren, da man sonst am Ende in immer größere Probleme getrieben wird, bis am Ende keine Gespräche mehr möglich sind. Auch sollten Aufgaben und Termine genau definiert werden, dass jeder weiß, was zu tun ist und jeder seine Aufgabe erfüllen kann. Auch sollte ein Teamleiter ernannt werden, der bei Problemen als Moderator fungiert und so die Lösung der Probleme unterstützt. Zugleich sollte dieser die Aufteilung der Aufgaben und die Festlegung der Termine koordinieren und alle immer auf dem aktuellen Stand halten.

3 Kommunikationsebenen

Jede Kommunikation läuft auf zwei Ebenen ab. Die Inhaltsebene und die Beziehungsebene. In der Informationsebene werden wie der Name schon sagt, Informationen ausgetauscht. Die Beziehungsebene ist dafür verantwortlich, wie die Information vom Empfänger verarbeitet wird. Wenn in einer Gruppe Spannungen bestehen, wie zum Beispiel Angst, Nervosität, Ärger oder Neid, wird die Interpretation der Information sehr stark ins Negative beeinflusst. Statt die sachliche Information zu erkennen, fühlt man sich mitunter persönlich verletzt und es wird die Kommunikation stark gestört.²

Durch die ungeklärten Probleme in den Projektarbeiten kam es oft zu solchen Missverständnissen. Durch diese Probleme wurden die kleinsten Probleme zu endlosen Diskussionen ohne Ergebnis, welche wertvolle Zeit in Anspruch nahmen und doch zu keinem Ergebnis führten.

Meiner Meinung nach dürfte es nie zu einer solchen Situation kommen, da ein Gespräch zwischen den Teammitgliedern eine solche Verschlechterung des Umgangstones verhindern, beziehungsweise beheben kann. Wenn ein Teamleiter bestimmt wurde, ist es auch seine Aufgabe solche Veränderungen zu bemerken und eine schnelle Klärung des Problems anzustreben.

²Vgl. Birkenbihl (2005, S. 201)

4 Moderieren

Der Teamleiter soll immer dann als Moderator in Teambesprechungen auftreten, wenn das Team zu einer größeren Meinungsvielfalt oder einer kritischen Beurteilung des Arbeitsablaufes animieren will, oder die Problemlösungs- und Ideenpotentiale steigern will. Er soll sich auf jede Teamsitzung genau vorbereiten, diese effizient leiten und sie auch nachbereiten. Er soll durch kreative Methoden die Teammitglieder anregen, Probleme zu analysieren und Lösungen zu finden. Durch diese Steuerung der Diskussion ist eine schnelle und zielführende Problemlösung erreichbar.³

In meinen Teamarbeiten kam diese Steuerungsfunktion kaum zu tragen. Teamleiter wurden zwar zum Teil gestellt, doch diese waren sich ihrer Rolle nicht bewusst. Auch wurden kaum kreative Methoden ausprobiert, um Lösungen für die Aufgabenstellungen zu finden. Dies führte häufig zu Diskussionen, die weit vom Thema abschweiften und der Teamleiter hatte keinen Anhaltspunkt wohin er zurückkehren konnte. Durch dieses zaghafte Verhalten, probierte immer wieder jemand das Team zu steuern, was nur zu noch mehr Chaos führte.

Ein Lösungsansatz wäre hier, neben einem Moderator auch einen Protokollanten zu stellen, der für alle sichtbar ein Protokoll führt. Dies erleichtert dem Moderator das Gespräch im gewünschten Rahmen zu führen und vermeidet zugleich, dass man ein Problem mehrfach bespricht. Es bleibt aber noch immer der Platz, zu einem Thema zurückzukehren, um eine Idee zu diskutieren.

5 Kommunikation und Interaktion

Gut funktionierende Teams zeichnen sich durch eine ehrliche Kommunikation aus. Dies wird durch mehrere Faktoren erreicht, die neben der Metakommunikation, dies bedeutet man redet über den Umgang und die Kommunikation untereinander, auch gesprächsfördernde Verhaltensweisen und eine freie Meinungsäußerung beinhaltet. Auch müssen Informationslücken sofort erkennbar sein und es müssen alle Personen Zugriff auf alle Unterlagen haben.⁴

³ Vgl. Haug (2003, S.124-126)

⁴ Vgl. Haug (2003, S. 37)

In meinen Arbeiten wurden einige dieser Punkte wie ein Tabu behandelt. Es wurde nicht über Missstände im Umgang untereinander geredet und auch wurde in den Diskussionen die freie Meinungsäußerung stark eingeschränkt. Manche Ideen wurden schon im Keim erstickt, indem vor einer Diskussion die Person schon von der Gruppe überstimmt wurde. Die Kreativität der Gruppenmitglieder wurde manchmal nicht als Informationsquelle genutzt, sondern als Störfaktor angesehen. Die Informationslücken bestanden nur zum Teil, da auf einem Forum oder auf einer Homepage die Daten für alle abrufbar waren und auch neue Dateien hinzugefügt werden konnten. Trotz dieser Zugänglichkeit gingen Informationen verloren, oder sie wurden erst sehr kurz vor dem nächsten Termin hineingestellt, was die Bearbeitung erschwerte.

In der letzten Arbeit habe ich einen Schritt gewagt, der Standard in jeder Teamarbeit sein sollte. Nach einem Treffen war die Stimmung so schlecht, dass ich eine Aussprache mit einem Mitglied und im Anschluss mit der gesamten Gruppe anstrebte. Durch diese Aussprache kamen viele Missverständnisse an die Oberfläche, die zu der Situation geführt hatten. Durch diese Aussprache war es aber auch möglich, konstruktive Kritik zu leisten und auch die Gründe genauer zu betrachten. Eine solche Aussprache wäre aber schon Wochen vorher sinnvoll und zielführend gewesen.

6 Teamspielregeln

Regel 1: Ich bin O.K. – Du bist O.K. – Wir sind O.K.

Die Teammitglieder sollen sich mit Respekt und Wertschätzung begegnen.⁵

Nicht in jeder Teamarbeit gehörte dies zur Selbstverständlichkeit. Es wurden hinter dem Rücken der anderen immer wieder Kommentare getätigt, die den Respekt vor den Teammitgliedern missen ließen. Durch solche Bemerkungen wird die Gruppe geschwächt und ihr Potential geht verloren.

Regel 2: Einer für alle – alle für einen

Wenn ein Teammitglied mit den Aufgaben nicht zurecht kommt, sollen die Anderen diesen unterstützen. Auch sollen keine Alleingänge gewagt werden, außer es ist unerlässlich, um das Ziel zu erreichen.⁶

⁵ Vgl. Haug (2003, S.68)

In vielen Treffen hat sich bei mir gezeigt, dass es für viele nicht einfach ist, Aufgaben abzugeben, auch wenn sie zu Anfang ungerecht verteilt wurden. Auch werden oft Aufgaben verteilt, ohne den Arbeitsaufwand abschätzen zu können. Dadurch kommt es oft zu Konflikten, da diejenigen die viel geleistet haben, sich gegen Ende der Bearbeitung zurückziehen und die anderen sich im Stich gelassen fühlen. Es sollte also auch kommuniziert werden, wenn jemand mehr leistet als andere und es sollten daraufhin die Aufgaben nochmals fairer aufgeteilt werden.

Regel 3: Erst hinhören, dann reden!

Das Verstehen und das Verständnis füreinander können erst beim hinhören entstehen.⁷

Meiner Erfahrung nach beginnt hier ein großes Problem. Es gibt Personen, die nur halbherzig sich in den Besprechungen beteiligen. Nur auf direkte Nachfrage geben Sie ihre Meinung preis. Durch dieses Zurückziehen werden Zusammenhänge nicht für jeden Verständlich und es muss nochmals über das Thema geredet werden, damit jeder die Hintergründe kennt. Es geht dadurch wieder Zeit verloren und es ist schwer die Personen weiter in die Diskussion einzugliedern. Ein weiteres Problem besteht dann, wenn Ideen sofort im Keim erstickt werden, nur weil sie ein neues Licht auf die Problemstellung werfen. Es sind in allen Teamarbeiten keine Änderungen nach der beschlossenen Vorgehensweise erwünscht, auch wenn die neue Idee zu einem schnelleren Vorankommen betragen würde, oder einen neuen vernachlässigten Punkt in die Überlegung einbringt.

Regel 4: Konstruktive Kritik üben und ertragen

Es sind alle Teammitglieder aufgefordert, ihre Meinung und weitere Vorschläge zu äußern. Man soll Kritik immer sachlich und konstruktiv formulieren.⁸

Diese Fähigkeit muss erlernt werden. Für viele ist es schwer sachliche Kritik von Persönlicher zu unterscheiden. Hier kommen auch die zwei Kommunikationsebene ins Spiel, da bei einem schlechten Verhältnis, auch die sachlichste Kritik persönlich aufgefasst wird.

⁶ Vgl. Haug (2003, S.68)

⁷ Vgl. Haug (2003, S.68)

⁸ Vgl. Haug (2003, S.68)

Regel 5: Hart in der Sache, fair zur Person

Es sollen über inhaltliche Sachverhalte verschiedene Ansichten geben, aber es darf nicht zu persönlichen Streitereien kommen.⁹

Dieser Punkt funktioniert ohne Probleme. Probleme gibt es erst wenn Regel Nummer 7 nicht beachtet wird. Man soll niemanden überstimmen, ohne zuerst seine Meinung gehört zu haben.

Regel 6: „Teufels-Advokaten-Rolle“ zulassen

Man soll alle Vorschläge und Erfahrungen in die Diskussion zulassen.¹⁰

Dies ist eine der wichtigsten Quellen für Information. Meist führen die sonderbarsten Ideen zu guten Ergebnissen. Dies funktioniert aber meist nicht, weil die Ideen sofort diskutiert werden, ohne sie wie in einem Brainstorming aufzuschreiben.

Regel 7: Einstimmigkeit statt Bügeltechnik

Erst wenn eine einstimmige Lösung nicht möglich ist, soll die Mehrheit der Gruppe eine Entscheidung herbeiführen. Nur bei Fachkompetenzen kann dies nicht angewendet werden, da hier der Experte entscheiden muss.¹¹

Oft werden Ideen schon im Keim erstickt, bevor sie überhaupt besprochen wurden, ohne den Sinn hinter der Aussage verstehen zu wollen. Meist endet dies in einer Zurückhaltung des Teammitglieds, der die Idee vorgebracht hat.

Regel 8: Offene Informationen pflegen

Durch einen gut gestalteten Informationsfluss kann das gesamte Potential des Teams genutzt werden. Es sind alle Teammitglieder dazu angehalten alle notwendigen Informationen jedem zugänglich zu machen.¹²

⁹ Vgl. Haug (2003, S.68)

¹⁰ Vgl. Haug (2003, S.68)

¹¹ Vgl. Haug (2003, S.68)

Wie schon in Kapitel 5 beschrieben gab es hier in meinen Teamarbeiten keine Probleme, da diese Informationen überall zugänglich waren. Auch wurden immer alle Versionen aufbewahrt, was es erleichtert hat, Änderungen nachzuvollziehen.

Regel 9: Moderieren und Visualisieren

Um eine effektive Zusammenarbeit zu erreichen, sollen verschiedene Problemlösungsmethoden und Kreativitätstechniken eingesetzt werden.¹³

Dieses Mittel wurde sehr selten eingesetzt, obwohl es für mich die Greifbarkeit des Themas steigert. Auch werden so alle Gedanken festgehalten, was jeden in die Diskussion einbindet. Das Moderieren hat auch den Vorteil, dass alle in die Diskussion involviert werden und so das gesamte Potential des Teams genützt wird. Auch werden so größere Abschweifungen vom Thema wieder auf den Punkt zurückgeleitet.

Regel 10: Kein Projekt ohne Dokumentation und Aktionsplan

Durch eine genaue Dokumentation können Abweichungen vom Ziel leicht festgestellt werden.¹⁴

Es ist sicherlich wichtig eine Dokumentation zu pflegen, aber es sollte der Größe des Projektes entsprechen. In einem kleinen Projekt ist wohl ein Projekthandbuch, mit allen Planungen die Möglich sind, etwas überdimensioniert. Je größer das Projekt jedoch wird, umso stärker ermöglicht es die Übersichtlichkeit der Problemstellung. Durch einen Aktionsplan sind alle Termine und alle notwendigen Bearbeitungsschritte übersichtlich und für alle einsehbar aufgelistet, was unpünktlichen Abgaben vorbeugt.

¹² Vgl. Haug (2003, S.69)

¹³ Vgl. Haug (2003, S.69)

¹⁴ Vgl. Haug (2003, S.69)

7 Schlussbetrachtung

In meinen bisherigen Teamarbeiten lief immer wieder etwas schief, was hauptsächlich auf eine misslungene Abstimmung, beziehungsweise eine ungenaue Definition zurückzuführen ist. Das Gute daran ist, dass man immer wieder Fehler entdeckt, die in der nächsten Arbeit verbessert werden können.

In der ersten größeren Arbeit wurde die Kommunikation unter den Mitgliedern auf ein Minimum zurückgefahren und in der letzten wurde ein Gespräch in ruhigem Rahmen geführt, was zu einer raschen Besserung führte. Durch dieses Gespräch wurden auch wieder Verbesserungsmöglichkeiten für die nächste Arbeit sichtbar. Es wurde mir auch bewusst, was ein einfaches Gespräch erreichen kann und wie wichtig es ist, wenn ein Problem auftritt, es gleich zu beheben. Durch zu langes Warten kann es sehr schwierig sein, Probleme aus dem Weg zu räumen.

Literaturverzeichnis

Birkenbihl, Vera v. (2005): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. 26. Auflage. Heidelberg: mvgVerlag

Haug Christoph V. (2003): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effiziente Team- und Projektarbeit. 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag