

## Wie kann Kommunikation im Team gelingen?

Andrea Steinke (September 2019)

**Inhalt:** *Kommunikation ist ein sehr vielschichtiger Bereich. Alles, was im Team geschieht, ist auch immer eine Form der Kommunikation. Die Teamkommunikation in der pädagogischen Arbeit bedarf der Pflege, der Reflexion und der Weiterentwicklung. Im folgenden Text werden Impulse für eine gelingende Kommunikation im Team aufgezeigt.*

### Kommunikation komplexer als gedacht

Die Frage, wie im Team „richtig“ kommuniziert werden kann, lässt sich nicht abstrakt, sondern nur im konkreten Bezug auf bestimmte Situationen beantworten. Ein Hauptgrund für potentielle Missverständnisse liegt jedoch häufig in der Differenz zwischen dem, was von den Interaktionspartnern gesagt, gemeint und verstanden wird.

Die moderne Kommunikationswissenschaft geht davon aus, dass der Prozess zwischenmenschlicher Verständigung wesentlich komplexer ist, als es das spontane Alltagsverständnis annimmt. Kommunikation als zentrales soziales Geschehen findet zwischen einem Sender und einem Empfänger statt. Es gibt verschiedene Kommunikationskanäle, die einzeln oder gleichzeitig benutzt werden. Die wichtigsten sind<sup>1</sup>:

- der auditive Kanal (Worte, Geräusche),
- der visuelle Kanal (optische Zeichen, Gestik, Mimik usw.),
- der taktile Kanal (Tastempfindungen, Berührungen etc.).

Der Sender verwendet einen „Übermittlungscode“ aus Nachrichtenzeichen, um sich dem Empfänger möglichst gut verständlich zu machen. Das funktioniert leider oft nicht so wie beabsichtigt, denn die Sendung kann gleichzeitig auf folgenden vier zwischenmenschlichen Ebenen erfolgen<sup>2</sup>: auf der Sachebene, der Appellebene, der Selbst-

offenbarungsebene und der Beziehungsebene. Die vier Senderebenen entsprechen auf der Empfängerseite den „vier Ohren“, mit denen die verschiedenen Ebenen aufgenommen werden können – oder auch nicht. Was und wie verstanden wird, hängt von unzähligen situativen Faktoren auf beiden Seiten ab (Tonfall, Mimik, Gestik, Ausgangsstimmung, momentane Verfassung, individueller Erfahrungshintergrund etc.).

### Praxisbeispiel nach dem TALK- Modell:<sup>1</sup>

Eine pädagogische Fachkraft möchte ein neues Projekt beginnen und die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter der Koordinierungs- und Netzwerkstelle sagt: „Das ist aber schwierig!“. Diese Aussage könnte folgende Unterbotschaften enthalten:

**Tatsachenaspekt:** „Das ist nicht leicht.“

**Ausdrucksaspekt:** „Aufgrund meiner Erfahrung weiß ich das (besser).“

**Lenkungsaspekt:** „Wollen Sie das nicht lieber lassen?“

**Kontakaspekt:** „Ohne meine Unterstützung geht es nicht.“

### Das Eisbergmodell<sup>3</sup>

Das Kommunikationsmodell der Eisbergtheorie verdeutlicht, dass nur 20% einer Botschaft offen liegen und dass der sichtbare Teil des „Eisberges“ sachliche Inhalte, wie z. B. Fakten, Daten und Zahlen vermittelt. 80% einer Botschaft sind verdeckt und liegen unter der Oberfläche. Von dort wirken dann psychosoziale Aspekte mit, wie Erfahrung, Erwartung, Angst, Sicherheit und Unsicherheit, Sympathie und Antipathie, Vertrauen und Skepsis. Wichtig für die Kommunikation im Team ist, diesen hohen emotionalen Anteil nicht zu ignorieren. Pädagogische Fachkräfte benötigen ein Bewusstsein dafür, dass Kolleginnen und Kollegen

Gefördert vom:

auch bei Sachfragen und Sachinformationen immer zu einem Anteil emotional reagieren. Die Mitarbeitenden können dann nur über ein Feedback ihres Gegenübers erfahren, ob sie tatsächlich so verstanden worden sind, wie sie das beabsichtigt haben. Das im folgenden erläuterte Feedback und das WAS-Prinzip sind zwei beispielhafte Herangehensweisen, um Missverständnisse im Team zu vermeiden.

#### Feedback<sup>4</sup>

Feedback (englisch für „zurückfüttern“) oder Rückmeldung geben bedeutet, dass Fachkräfte sich gegenseitig mitteilen, wie sie ihr Gegenüber bzw. den Arbeitsprozess wahrnehmen. Dabei geht es nicht um eine objektive Wahrheit, sondern um die persönliche Wahrnehmung.

Offene Kommunikation wird häufig aus Rücksichtnahme auf die Empfindlichkeit der Kolleginnen und Kollegen vermieden. Somit ist es von besonderer Wichtigkeit, bestimmte Regeln für ein gutes Feedback zu beachten:

**Beschreiben – nicht bewerten:** Wahrnehmungen, Empfindungen und Überlegungen sollten nur beschrieben werden. Bewertungen, Interpretationen und Unterstellungen sollten unbedingt vermieden werden.

**Positive Rückmeldungen vor negativen Rückmeldungen:** Es ist oftmals hilfreich, zuerst einen positiven Aspekt zu benennen bevor sich Fachkräfte schwierigen Rückmeldungen zuwenden. Das macht den Feedback-Nehmer aufnahmebereiter.

**Regelmäßig und rechtzeitig – nicht unzeitig:** Zeitnahe Feedback ist am wirksamsten und kann von allen Beteiligten am besten mit der betreffenden Situation verbunden werden.

**Erwünscht – nicht aufgenötigt:** Am leichtesten wird ein Feedback angenommen, wenn die Feedback gebende Person zuvor um Erlaubnis bittet.

**Konkret – nicht allgemein:** Wenn sich ein Feedback auf eine konkrete Situation bezieht, dann ist

es nachvollziehbarer. Allgemeine und generalisierende Aussagen sind wenig hilfreich.

#### WAS-Prinzip<sup>5</sup>

Über das Feedback hinaus ist Wertschätzung innerhalb eines Teams entscheidend. Dabei spielt sowohl Anerkennung für Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit als auch gegenseitiges Loben und das Zutrauen, mit einer besonderen Aufgabe oder Situation fertig zu werden eine entscheidende Rolle.

Das WAS-Prinzip geht davon aus, dass eine gute Kommunikation erheblich leichter ist, wenn die Mitarbeitenden bei der Zusammenarbeit auch auf die Bedürfnisse des anderen achten. Dabei geht es um die Akzeptanz und die Wertschätzung von Unterschieden und Stärken. Diese wirklich zu schätzen und wertzuschätzen ist eine der wichtigsten Kommunikationsregeln. Das Team kann folgende einfache Formel berücksichtigen:

- **Wahrnehmen**
- **Akzeptieren**
- **Schätzen**

Der spontane und ungeplante Austausch ist dabei genauso wichtig wie die formelle Kommunikation. Ein zufälliges Treffen auf dem Flur oder eine entspannte Diskussion am Telefon beinhalten informelle Kommunikationsregeln, die auch eine wichtige Rolle für den pädagogischen Alltag spielen. Die Chance, Kommunikationsregeln im Team erfolgreich umzusetzen, steigt, wenn diese vom Team selbst erarbeitet und erschlossen werden.

<sup>1</sup> Pohl, M. & Witt, J. (2000). *Arbeitshefte Führungspsychologie. Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation*. Heidelberg: Sauer.

<sup>2</sup> Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

<sup>3</sup> Erger, R. (2017). *Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen*. Berlin: Cornelsen.

<sup>4</sup> Pesch, L. & Sommerfeld, V. (2002). *Teamentwicklung. Wie Kindergärten TOP werden*. Weinheim: Beltz.

<sup>5</sup> Hofert, S. & Visbal, T. (2015). *Die Teambibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit*. Offenbach: GABAL.

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend