

Qualität schlägt Quantität

Gute Kommunikation braucht (keine) Sicherheit

Eine effektive Kommunikation im Team hat Einfluss auf dessen Leistung. Doch was sind die Voraussetzungen, damit Informationen überhaupt mitgeteilt und gut verarbeitet werden können?

DAS PROBLEM

Damit ein Team gute Leistungen bringen kann, ist es wichtig, dass die Teammitglieder Informationen austauschen. Doch was eine gute Kommunikation braucht, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, ist vielen nicht klar. Was können ein Team und dessen Leiter beziehungsweise Leiterin tun, so dass Kommunikation effektiv ist?

DER AUTOR



JAN C. WEILBACHER ▶
Senior Consultant und Experte
für Veränderungskommunikation
bei HRpepper Management
Consultants, Berlin
▶ jan.weilbacher@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Den Zusammenhang zwischen der Kommunikation in einem Team und der Teamleistung haben Marlow / Lacerenza / Paolletti / Burke / Salas (2018) in einer Metaanalyse untersucht und dafür 150 Studien und über 9 000 Teams einbezogen. Die Wissenschaftlerinnen haben hinsichtlich der Teamkommunikation unterschieden zwischen einerseits Qualität und Inhalte und andererseits einer Prozessdimension, also zum Beispiel wie häufig oder wie viel kommuniziert wird. In der Analyse konnte festgestellt werden, dass von diesen beiden Dimensionen die Qualität der Kommunikation einen wesentlich höheren Einfluss auf die Leistung des Teams hat. Der Zusammenhang zwischen Leistung und Kommunikation ist deutlich geringer in Bezug auf die Häufigkeit oder das Informationsvolumen.

Zu den Faktoren von Kommunikationsqualität können unter anderem gehören, dass Informationen, die weitergegeben werden, relevant und vollständig sind und vom Empfänger auch verstanden werden. Qualität schlägt Quantität.

Der Zusammenhang zwischen Teamkommunikation und Leistung ist auch nicht bei allen Teams gleich stark ausgeprägt. Marlow et al. haben herausgefunden, dass die Beziehung zum einen besonders stark ist in Teams, bei denen eine gewisse Vertrautheit zwischen den Mitgliedern besteht, und bei denjenigen Teams, die nicht virtuell, sondern von Angesicht zu Angesicht arbeiten. Es ist anzunehmen, dass gerade bei Teams, die ausschließlich virtuell kommunizieren sowie Teams ohne Verbundenheit der Mitglieder einiges an Leistungspotenzial nicht genutzt wird. Die Autoren gehen davon aus, dass letztere es nicht geschafft haben, effektive Kommunikationsmuster zu entwickeln.

Hingegen werden bei virtuellen Teams durch die ausschließliche Verwendung von digitalen Tools bestimmte Elemente der Kommunikation beschränkt, wie zum Beispiel die nonverbale Kommunikation. Dieser Mangel könnte prozessual behoben werden, indem das Team sich gelegentlich oder zumindest zu Beginn der Teambildung physisch trifft. Denn der Zusammenhang von Kommunikation und Leistung ist bei hybriden Teams beinahe so stark wie bei solchen, die ausschließlich Face-



DIE PRAXIS

to-Face arbeiten. Damit Informationen verarbeitet werden können und Wissen geteilt wird, braucht es jedoch als Grundvoraussetzung die Bereitschaft zur Offenheit in der Kommunikation. An dieser Stelle sei das Google-Projekt Aristoteles erwähnt, das es zu einiger Berühmtheit geschafft hat (Duhigg, 2016). Zwei Jahre lang ist das Tech-Unternehmen sehr aufwendig der Frage nachgegangen, was sehr erfolgreiche Teams von weniger erfolgreichen Teams unterscheidet. Die Forscher fanden heraus, dass es bei den besten Google-Teams weniger darum ging, wer im Team ist als um die Art und Weise der Zusammenarbeit.

Herausgekommen sind fünf Prinzipien, die bei den besten Google-Teams besonders hoch ausgeprägt waren:

- Psychologische Sicherheit (sich sicher fühlen, ein Risiko eingehen zu können),
- Verlässlichkeit (sich aufeinander verlassen können, dass die Arbeit rechtzeitig in guter Qualität geliefert wird),
- Struktur und Klarheit (Rollen, Regeln, Prozesse, Ziele sind klar),
- Sinn / Purpose (für den Einzelnen ist die Arbeit sinnstiftend),
- der Einfluss der eigenen Arbeit (den Eindruck haben, dass man mit der eigenen Arbeit etwas bewirken kann) (re:Work 2019).

Der Begriff der psychologischen Sicherheit, der den wichtigsten Faktor für die Teamleistung darstellt, wurde von der Harvard-Psychologin Amy Edmondson (1999) geprägt und meint, dass die Person sich traut, Risiken einzugehen, weil sie Vertrauen zu dem Team hat. Sie ist eine Grundvoraussetzung für ein Teammitglied, sich anderen mitzuteilen, Informationen und Wissen weiterzugeben – mit anderen Worten: zu kommunizieren.

Unternehmen und Führungskräfte, die die Verbesserung einer Teamleistung anstreben, sollten zuallererst die psychologische Sicherheit einzelner Teammitglieder in den Fokus nehmen. Kann jeder sich zu allem äußern, wenn ihm / ihr danach ist? Zudem sollten Maßnahmen zur Steigerung der Teamperformance eher auf die Qualität der Kommunikation zielen als auf das Gestalten von Kommunikationsprozessen. Und schließlich macht es Sinn, sich darum zu bemühen, bei Teams das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass eine effektive Kommunikation für die Teamleistung von großer Bedeutung ist.

Literatur

- Duhigg, C. (2016): What Google learned from its quest to build the perfect team, in: New York Times Magazine, 25.6.2016
- Edmondson, A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams, in: Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350-383
- Marlow, S. L. / Lacerenza, C. N. / Paoletti, J. / Burke, C. S. / Salas, E. (2018): Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144, 145-170
- re:Work (2019): Guide: Understand team effectiveness, rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/ (Stand: 26.6.2019)