

Ursachen für Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten in Teams

©Anna Hoffmann 2016



1

Viele Meinungsverschiedenheiten im Alltag oder in beruflichen Kontexten beruhen nicht auf negativen Intentionen oder böser Absicht. Sie haben deshalb keinen vordergründigen persönlichen Bezug und sollten auch nicht zu sehr auf die eigene Person gemünzt werden!

In diesem Text werden nicht die produktiven Unterschiede durch verschiedene Sichtweisen und Mindsets behandelt, die in einem gemeinsamen Diskurs aufgegriffen werden können. Solche Meinungsverschiedenheiten sind bereichernd und können zum Finden einer besseren oder vollständigeren Lösungen beitragen.

Thema dieses Essays sind die kommunikativen Störungen, die sich aus Missverständnissen und Zerwürfnissen in Teams, Gruppen und Arbeitskontexten ergeben können und gute Entscheidungen oder Prozessfortschritte verhindern.

Die tieferen Ursachen für solche Spannungen oder Streitigkeiten liegen oft in einer unterschiedlichen Wahrnehmung und Beurteilung derselben Situation. Was für den einen offensichtlich ist, kann für



jemand anderen ganz anders aussehen: von allen geteilte Informationen und Ereignisse werden verschieden gedeutet und interpretiert.

Manche Menschen ärgern sich tage- oder wochenlang über Äußerungen, die ganz anders gemeint waren und keinen Angriff auf die eigene Person dargestellt haben. Andere wundern sich, warum bestimmte Teammitglieder so „begriffsstutzig“ sind oder auf einer Meinung beharren, die doch „objektiv“ falsch ist.

Sie übersehen dabei, dass jeder Mensch ein Universum für sich darstellt, das aus den sehr subjektiven Erfahrungen der eigenen Vergangenheit, den herausragenden individuellen positiven und negativen Erlebnissen sowie den beständig präsenten persönlichen Herausforderungen im Alltag bestimmt wird. Kein Mensch ist exakt wie ein anderer, und das bringt Vorteile und Nachteile mit sich.

Wichtig ist zunächst die Erkenntnis, dass zum Lösen von Spannungen und Missverständnissen ein Perspektivwechsel sehr hilfreich sein kann: Der andere Mensch nimmt die Welt aus einer anderen Sicht wahr! Es kann sich lohnen, diese andere Sicht genauer kennen zu lernen.

Divergente Erfahrungshorizonte, unterschiedliches Vorwissen und variierende Kenntnisse innerhalb eines Teams oder einer Gruppe produzieren fast automatisch Meinungsverschiedenheiten.

Auch soziale und praktische Kontexte spielen bei der Bewertung und Einordnung einer Situation eine große Rolle: Wer viel theoretisch arbeitet, nimmt andere Probleme wahr als der Praktiker. Wer in einer urbanen Umgebung groß geworden ist, hat zum Beispiel in der Regel einen anderen Bezug zu ökologischen Themen als jemand, der aus einem kleinen Dorf kommt.

Je größer die Abstände in den regionalen, sozialen und fachspezifischen Kontexten zwischen Menschen sind, umso leichter kommt es zu Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten. Für internationale oder virtuelle Teams liegt hier eine große Herausforderung in der Kommunikation.

Meinungsverschiedenheiten und Spannungen sind in heterogenen und interdisziplinären Teams viel wahrscheinlicher als in homogenen Gruppen mit einem langen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und verbindenden Arbeitskontext. Und genau deshalb sind homogene Gruppen auch leichter betriebsblind für eigenen Fehler und Begrenzungen, während bunte, heterogenen Gruppen schwerer zu handhaben, dafür aber reicher im kreativen Denken sind.

Viele Missverständnisse im Alltag sind allein dadurch begründet, dass zwei Personen mit identischen Begriffen Unterschiedliches meinen. Unter dem Begriff „Liebe“ z.B. kann man bei den verschiedensten Menschen die unterschiedlichsten Sachverhalte, Gefühle und sich daraus ableitenden



Verhaltensvorstellungen antreffen. Eine gemeinsame Begriffsklärung kann am Anfang einer Beziehung Wunder wirken!

Auch unterschiedliche Assoziationsketten zu demselben Begriff können völlig verschiedene Gedanken und Gefühle zu einem Sachverhalt auslösen: Der eine verbindet mit dem Wort „Eis“ positive Sommergefühle, während der andere mit dem Wort „Eis“ Kälte und Winter assoziiert.

Begriffe haben immer nur eine begrenzte Aussagekraft, weil eine Bezeichnung in der Regel bestimmte Aspekte betont, die mit der eigenen Erkenntnis oder Erfahrung übereinstimmen. Andere Aspekte, zu denen kein persönlicher Bezug vorliegt, werden vernachlässigt. Bezeichnungen drücken deshalb immer auch Interessen und Sichtweisen aus.

Gruppen, die ein hohes Gemeinschaftsgefühl aufbauen wollen, entwickeln eine eigene Sprache. Auch themenspezifische Fachsprache kann inkludierenden oder ausschließenden Charakter haben: Juristendeutsch ist für viele Personen unverständlich, technische Bezeichnungen können wie Chinesisch wirken, Jugendgruppen entwickeln ihre eigenen Begriffe und Slangs.

Bezeichnungen ebenso wie Wissen und Erfahrungen sind selten objektiv gültig und erklären sich oft nur aus dem spezifischen Kontext. Was bedeutet es z.B., wenn der Begriff „irre“ fällt? Mangelnde geistige Gesundheit, ein überraschendes und tolles Erlebnis oder wird das Wort nur Synonym für „sehr gut“ verwendet? Soll ich beleidigt sein oder mich freuen? Was ist richtig?

Ob in der Verwendung des Wortes „irre“ eine Beleidigung oder ein Lob liegt, hängt ganz von den subjektiven und sozialen Kontexten ab, in denen der Begriff benutzt wird. Eine allgemeingültige, einfache Antwort ist nicht möglich.

Wenn Spannungen in der Luft liegen, gilt es also zunächst die Ursache für die Missstimmung genauer zu analysieren und Personen und Kontexte mit einzubeziehen. Die Kunst ist, dabei möglichst objektiv und fair für alle beteiligten Seiten zu bleiben.

Jeder der Beteiligten sollte seine Intentionen und Zielsetzungen darlegen:

- Mit welcher Absicht wurde etwas gesagt?
- Was verbindet die jeweilige Person mit einem bestimmten Sachverhalt?
- Wie sieht der persönliche Erfahrungshintergrund aus?
- Welche positiven oder negativen Assoziationsketten werden ausgelöst?
- In welcher Form trägt die betreffende Aussage zum Gelingen im Team bei?
- Welches konkrete Ziel möchte jemand für sich und das Team erreichen?

Neben der Lösung der akuten Spannung sollte ein solches Gespräch immer auch dazu dienen, die Mindsets der eigenen Teammitglieder besser kennenzulernen, um Aussagen und Meinungen in Zukunft besser einordnen zu können. Dadurch dient die Zeit zum Auflösen von Streitigkeiten und



Missverständnissen nicht nur dem aktuellen Prozess, sondern kann die zukünftige Zusammenarbeit nachhaltig stärken.

Impressum

Anna Hoffmann Business Consulting & Facilitation

Annette Hoffmann
Alt Nowawes 67
14482 Potsdam

Kontakt:

Tel.: 0331 600 6560

info@anna-hoffmann-consulting.de

Satz/Layout: digital ambient, Stahnsdorf
Stand: 03/2016

Bildnachweis:

© Rido Fotolia.com, Photocreo Bednarek – Fotolia. com

Das Copyright der verwendeten Bilder liegt bei den respektiven Besitzern.

