

# SEHT, HÖRT, FÜHLT

Und versucht zu verstehen!

Das 4B-Modell und der Dialog als Erfolgsfaktor  
für ein lernendes Team.

VON BEN ROELVINK  
UND LEEN QUIST

**E**inem Team und seinen Ergebnissen hilft es, wenn seine Mitglieder sich anerkannt fühlen, wenn sie ihre Talente entfalten können und Information zu Engagement und Synergie führt. Nach unserer Erfahrung kann dies auf der Grundlage eines Dialogs geschehen. Wir sehen in diesem Prozess vier Schritte, denen wir jeweils Kernkonzepte zuordnen: Behagen, Bekämpfen, Befragen und Bauen. Jedem Schritt liegen drei Theorien zugrunde, und zwar in einem bestimmten Zusammenhang: Tuckmans Modell über Teamentwicklung, Isaacs' Erkenntnisse über die Kunst des gemeinsamen Denkens und eine

eigene Theorie (Roelvink) über die geistige Entwicklung des Menschen. Dieser Artikel ist ein Versuch, dies zu erklären und schließlich in einer Reihe von Grundregeln zusammenzufassen, die den Dialog, wie wir ihn meinen, effektiv und befriedigend gestalten können.

Mit diesem 4B-Modell – 4B = Behagen, Bekämpfen, Befragen und Bauen – beschreiben wir Schritt für Schritt unser Vorgehen und in der folgenden Grafik geben wir die Theorien schematisch im Zusammenhang wieder.

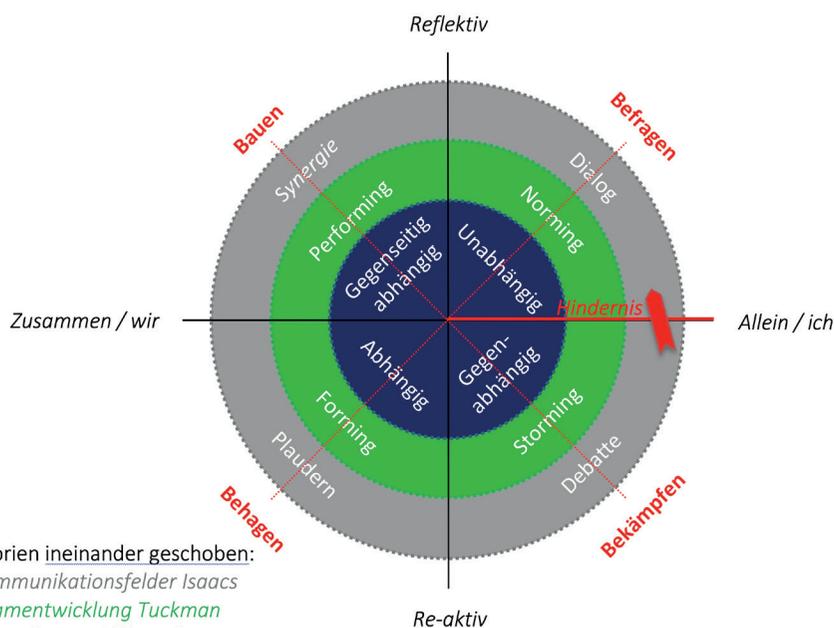
**Behagen: Bloß kein Risiko**

Dieser Quadrant hat das übliche Verhalten in einer bestehenden Kultur als Ausgangspunkt. Isaacs (1999) be-

schreibt dieses Verhalten als freundlich und ohne Risiko. Höflichkeit ist die Norm, der liebe Frieden soll in angenehmer Atmosphäre erhalten werden. Zusammenarbeit soll erst noch entstehen. Tuckman (1965) nennt dies die Phase des *Forming*: das Entstehen des Teams. Die Teammitglieder beobachten ihre Umgebung, erfahren selbst wenig Sicherheit, sie verhalten sich gegenseitig zurückhaltend und dem Teamleiter gegenüber als abhängig.

Man steht gewissermaßen in der ersten Stufe der geistigen Entwicklung (Roelvink, 2018). Jeder ist sehr nett zum Gegenüber. Kritik oder für sich selbst einzutreten stehen nicht auf der Tagesordnung und Gruppendruck ist schnell zu spüren. In dieser Phase erliegen Teammitglieder vor allem den Suggestionen der Kommunikation von anderen. Die Quelle ist eine hemmende Überzeugung, etwa: *Ich muss alles perfekt tun, sonst werde ich vielleicht ausgeschlossen, und das ist schmerzhaft*. Diese Überzeugung führt zu Angst und Unsicherheit. Wir sehen in dieser Phase wenig Tiefe in den Gesprächen und viel Risikoscheu.

Das beeinträchtigt die Teamentwicklung. Wir sind in dieser Phase wenig geneigt, unser Potenzial an Ideen, Qualitäten und Talenten zu leben. Gefühle werden unterdrückt, im Laufe der Zeit werden die Kultur und die ungeschriebenen Regeln als bedrückend erfahren und die Freundlichkeiten als unecht erlebt. Dies ist unbefriedigend für die Teammitglieder. Um weiterzukommen, müssen sie die hemmenden Überzeugungen öffentlich kommunizieren. Das heißt auch, für sich selbst einzutreten. ▶



- 3 Theorien ineinander geschoben:
- Kommunikationsfelder Isaacs
  - Teamentwicklung Tuckman
  - Mentale Entwicklungsphasen

Drei Theorien im Zusammenhang: die Kommunikationsfelder von Isaacs, die Teamentwicklung von Tuckman und mentale Entwicklungsphasen von Roelvink.

Grafik: Roelvink/Quist

## EINGESCHWOREN

### In der Praxis

Die Arbeit mit diesem Abschnitt des Modells ist in der Polizeipraxis verbreitet, um das fachmännische Können zu verbessern. Vorfälle aus dem polizeilichen Alltag werden so im Nachhinein besprochen, z. B. die Festnahme eines Verdächtigen, wobei der Schwerpunkt auf dem Dialog liegt. Wie sind wir bei der Festnahme miteinander umgegangen? Anhand dieses Modells und der Spielregeln wird der Dialog von einem Trainer geleitet. Dabei wird reflektiert, ob eine Antwort z. B. gegeben wird, weil jemand sich „gegenabhängig“ verhält oder um des lieben Friedens willen oder weil ein Kollege eine Debatte führen und gewinnen will. Kommentare von Polizeibeamten sind dann oft: *Ich lerne mehr, wenn ich mein Urteil erst einmal zurückhalte, weil ich dann besser zuhöre. Und überhaupt erst erkenne, worum es dem anderen geht. Oder: Ich bemerke, dass ein Dialog mich weniger Energie kostet als eine Diskussion.*

### Bekämpfen: Gewinnen wollen

Eintreten für sich selbst, eigene Überzeugungen vertreten, kritisch an etwas herangehen, Stellung nehmen, auch gegen die Gruppe, das braucht Mut und Kampf und bringt viele Rückschläge. Tuckman nennt das die Phase des *Storming*. Teammitglieder verleihen ihrer Individualität zunehmend Ausdruck, es kann Misstrauen auftauchen. Das führt zu Konflikten. Gegensätze werden sichtbar, es gibt Debatten oder, wie Isaacs es nennt, Diskussion und Reibung.

Widerspruch braucht Überzeugungskraft. Emotionen kommen ins Spiel, wir hören mitunter nur noch zu, um Argumente für die Gegenrede zu sammeln. Angreifen oder verteidigen, agieren oder reagieren, wir sind gereizt. Roelvink nennt das die Phase der Gegenabhängigkeit und diese Phase bestimmt ein reaktives Verhalten, eine reaktive Kommunikation. Wir reagieren auf etwas, das uns reizt, unser Verhalten wird von unseren Emotionen bestimmt. Dies umfasst in der Regel Urteile über etwas oder jemanden. Für eine Debatte sind das starke Motive, und die Debatte hat stets einen Gewinner und einen Verlierer. Es geht um Recht und Unrecht, Richtig oder Falsch und es führt zu Energieverlusten.

Die Entwicklung eines Dialogs hilft uns hier heraus. Er hilft, das Urteil zu verzögern und er ermöglicht, dass die unterschiedlichen Realitäten und

Standpunkte nebeneinander existieren dürfen. Um aus dieser Phase in die nächste zu kommen, ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen, die Verbindung mit den Teammitgliedern zu suchen und vom Reagieren auf das Reflektieren umzusteigen. Stichwörter sind hier: erforschen, untersuchen und abfragen.

### Befragen: Das Recht der anderen

Um reflektieren zu können, muss ein ernstes Hindernis zwischen Debatte und Dialog aus dem Weg geräumt werden. Dies ist nicht einfach, weil wir uns während der Debatte emotional verbarrikadieren und gewissermaßen für unser eigenes Recht kämpfen. Um dem Dialog eine Chance zu geben, ist es wichtig, das eigene Recht zunächst zur Seite zu stellen und das Recht der anderen zu untersuchen. In dieser Phase entstehen gemeinsam Regeln für eine gute Zusammenarbeit, so wie Tuckman das mit der Phase des *Norming* beschreibt.

### In der Praxis

Diese Vorgehensweise wird z. B. von Gemeindebeamten bei einer Prozess-Evaluation eines großen Bauprojekts benutzt. Wenn der Dialog richtig verläuft und anhand dieses Modells begleitet wird, bietet das die Möglichkeit, hier die Genehmigung aus allen notwendigen Perspektiven zu untersuchen, weil nichts unbesprochen bleibt. Für jede Meinung ist Platz. Kommentare von Beamten sind dann oft: *Ich fühle mich frei, meine Meinung zu sagen, ohne den Druck zu spüren, sie sofort zu verteidigen. Oder: Ich merke, dass die Besprechung mehrerer Blickwinkel und Meinungen neue Perspektiven eröffnet, die vorher noch gar nicht bedacht werden konnten.*

So können wir prüfen, worauf es uns im Team ankommt und welche Werte und Prinzipien wichtig sind. Interessen, Wünsche und Überzeugungen werden in Freiheit abgewogen und neu interpretiert. Es geht darum, den anderen zu verstehen und sich nicht von der vorherrschenden Kultur kontrollieren zu lassen. Das gelingt immer besser, je mehr wir uns geistig unabhängig verhalten. In der Phase der Unabhängigkeit sprechen wir von persönlicher Autonomie. Wir sind verantwortlich für unser Verhalten, für unser Wohlbefinden, unseren Lernprozess. Und machen nicht andere oder die Umstände dafür verantwortlich. Wir akzeptieren die Realität, sind entspannt, brauchen uns nicht überall sofort zu äußern. Es gibt keine Angst vor fremden Meinungen und Ansichten oder Irritationen über solche Meinungen.

### Bauen: Ein neues soziales Feld

In einem offenen Dialog können sich überraschende und unerwartete Lösungen und Schlussfolgerungen entwickeln. Es entsteht neues Denken, Kreativität und Flow. Eingefahrene Muster und unbewusste Reaktionen weichen einem frischen Blick und neuen Perspektiven. Das Team entwickelt eine neue Vision und die Absicht, anders als bisher zusammenzuarbeiten: kreativ und nachhaltig.

Es entwickelt sich auch ein neues soziales Feld, das sich vom bisherigen unterscheidet. Es ermöglicht qualitativ hochwertige Leistungen oder, nach Tuckman, ein wirkliches *Performing*. In dieser Phase ist die Rede

von einer gegenseitigen Abhängigkeit (Roelvink). Der Flow entsteht nur in Verbindung miteinander und in einem aufrichtigen und offenen Dialog. Es entwickelt sich ein untrügliches Bewusstsein im Team, für welche treibenden Werte und Prinzipien jedes seiner Mitglieder steht. Was geht, was ist wirklich wichtig?

So steuern Gemeinschaften auf Sinngebung zu: auf das, worauf es ankommt. Von dort aus wird gearbeitet und kooperiert. Dieser Zusammenhang aufgrund gegenseitiger Abhängigkeit bringt Synergie und macht die Zusammenarbeit effektiver, effizienter, ruhiger und vor allem für die Mitglieder des Teams befriedigender als zuvor.

Mit den oben genannten vier Schritten entwickeln wir uns vom unbewussten und automatisierten hin zum bewussten und aktiven Handeln. Zur Unterstützung dieser Bewegung, etwa in Teamprozessen in Unternehmen, bieten wir einige Spielregeln für einen effektiven und zufriedenstellenden Dialog an:

1. Erkennt die gegenseitige Abhängigkeit als Grundlage für einen Dialog. Wenn jemand eine Gruppe dominiert, dann beeinträchtigt dies die Leistung des gesamten Teams.
2. Betrachtet die Entwicklung zu einem Dialog als einen Lernprozess. Alles kann schiefgehen und das darf es auch. Wichtig ist die Aufmerksamkeit auf den Lernprozess.
3. Vereinbart im Voraus Spielregeln (psychologischer Vertrag) für einen guten Dialog. Sprecht einander an, wenn das Benehmen Einzelner den Dialog behindert.
4. Erkennt, dass ihr immer an zwei Linien arbeitet: Eine betrifft die inhaltlichen Themen, die andere den Lernprozess.
5. Entwickelt eine fragende Haltung. Befragt euer Gegenüber so, dass es sich selbst befragen muss. Befragt euch selbst und zweifelt. Bittet um Feedback.
6. Dialog heißt nicht nur zu reden, sondern vor allem wahrzunehmen

men und aktiv zuzuhören. Lenkt die Aufmerksamkeit auf den Gesprächspartner: seht, hört, fühlt und versucht zu verstehen, was der andere sagt.

7. Beherrscht eure primären Reaktionen und behaltet das früher so schnell gesprochene Urteil erst einmal für euch. Untersucht zuerst (zusammen) wie die Lage ist, was wirklich gesagt wird. Stellt Fragen. Akzeptiert den Einfluss und die Steuerung durch andere. ◀◀



#### Zu den Autoren

##### Ben Roelvink

Zutphen (NL), Direktor und Berater im Unternehmen IJsselconsult.

[www.ijsselconsult.com](http://www.ijsselconsult.com),

[ben.roelvink@ijsselconsult.com](mailto:ben.roelvink@ijsselconsult.com)



##### Drs. Leen Quist MC

Weeze (D), Trainer und Coach bei der Niederländischen Polizei.

[leen.quist@politie.nl](mailto:leen.quist@politie.nl)

## LITERATUR

Bruce Wayne Tuckman:  
Developmental sequence in small groups.  
Psychological Bulletin. 1965, Volume 63,  
No. 6, pp. 384-399

William Isaacs: Dialogue and the Art of  
Thinking Together. Crown Business, 1999

Ben Roelvink, Leen Quist: Freiheit in  
Verbundenheit. Praxis Kommunikation.  
Ausgabe 2/2018, Seiten 56 – 59