

DES PADDLERS PSYCHE

DAS GEHEIMNIS DER GRUPPENDYNAMIK

Obwohl man meist allein im Boot sitzt, ist Paddeln Teamsport. Denn die wenigsten gehen allein aufs Wasser - egal ob wild oder ruhig, mehrwöchige Expedition oder Feierabendrunde. Und dort, wo Menschen aufeinandertreffen, gibt es immer auch Konfliktpotenzial. Doch mit etwas Hintergrundwissen kann aus »jeder gegen jeden« schnell »einer für alle - alle für einen« werden. Peter Tümmers erklärt, wie's funktioniert.



Von Peter Tümmers

TEIL 3

Bündelt eure Kräfte!



Paddeln ist Teamsport - Schwierigkeitsbeurteilung und Routenwahl in der Gruppe.

Der Blick durchs Fernglas ist aufschlussreich: Da vorne geht's tief runter. Das wird nichts; keine Chance, da mit dem Kajak durchzukommen. Aber sollen jetzt alle auf dem Baumstamm an die Kante des Canyons vorbalancieren, bis es jeder selbst gesehen hat? Das würde ewig dauern und wäre zudem gefährlich. Unser Gruppenältester spricht den erlösenden Satz: »Lasst Peter und Flo das anschauen. Wenn sie sagen, es geht nicht, dann umtragen wir alle.« Von hinten nickt Jörg stumm. Wie so oft redet er nicht viel, aber sein Gesichtsausdruck ist klar und seine Meinung hat Gewicht. Also: So machen wir's. Wortloses Verstehen, blindes Rollenverständnis. So geschehen im Herbst 2010 bei der »Ice2Jungle«-Expedition im Himalaja (siehe KANU 1 und 2/2011). Doch die verschiedenen Rollen in unserer Gruppe mussten sich erst herauskristallisieren. Bis dahin rauchten so manches Mal die Köpfe.

In vier Schritten zum perfekten Teamwork Modellhaft lässt sich der Prozess der Team-

bildung in vier Phasen einteilen: Forming, Storming, Norming, Performing.

1. Forming: Super, ich bin bei der Tour dabei! Aber was sind das eigentlich für Typen, mit denen ich unterwegs sein werde? Nach erstem Beschnuppern, noch unvoreingenommen und neugierig, wird deutlich: Mit manch einem kann ich gut, nicht aber mit allen gleich.

2. Storming: Erste Machtkämpfe finden statt. Frotzeleien und kleine Provokationen, hinter denen - das spürt man - mehr steckt. Missverständnisse machen außerdem deutlich, dass nicht immer die gleiche Sprache gesprochen wird. Jeder versucht jetzt, seinen Platz in der Gruppe zu finden. Dabei werden auch die Ellbogen ausgefahren.

3. Norming: Nun sind Rollen, Aufgaben und Kommunikation weitgehend »decodiert« und abgestimmt. Aber noch ist nicht alles automatisiert. Immer wieder muss aufwendig abgestimmt sowie an Regeln und Rollen erinnert werden. Doch das unsichtbare Gefüge findet sich immer mehr.

4. Performing: Jetzt läuft es wie von selbst: Ohne große Worte weiß jeder, was seine Funktion ist und was die anderen von ihm erwarten. Erst jetzt können sich alle wirklich voll auf die Aufgaben konzentrieren. Die Rädchen greifen nahtlos ineinander und so können auch vormals große, ja scheinbar unüberwindbare Probleme spielerisch bewältigt werden. Es herrscht Vertrauen im Team.

Streit und Diskussion gehören dazu

Weil wir wussten, dass dieser Prozess Zeit braucht und wir als Team wachsen müssen, haben wir uns gewissenhaft auf die Nepal-Expedition vorbereitet. Gezielt haben wir ein Team aus Jung und Alt gebildet, Erfahrung und Wagemut gemischt. Zur Vorbereitung haben wir

uns regelmäßig zum Paddeln in anspruchsvollem Gelände getroffen, schon dabei Rollen und Aufgaben verteilt. Ein einfacher E-Mail-Verteiler hat uns geholfen, in Kontakt zu bleiben, uns auszutauschen und abzustimmen. Dennoch: Erst vor Ort, in der beeindruckenden Bergwelt des Himalajas, wurden wir wirklich zum Team. Und bis dahin war es ein langer Weg: Oft wurde diskutiert, gestritten und teilweise flogen die Fetzen. Doch es hat sich gelohnt - am Ende waren wir eine funktionierende Einheit. Ergo: Ein Team wird man nicht am runden Tisch, sondern nur in der Aktion (deshalb investieren Firmen auch in Outdoor-Teamtrainings). Also: Streiten ist ein notwendiger Teil im Teambuildingprozess, ein Abgleich von Interessen und Positionen. Da es beim Kajakfahren emotional zugeht und oft Adrenalin im Spiel

Streiten gehört auf dem Weg zum Team dazu. Nur so können Rollen und Positionen verteilt werden - wichtig ist der Konsens am Ende.

	Kopf	Herz	Bauch
Entscheidungsfindung	analytisch (abwägend)	intuitiv (konsensorientiert)	impulsiv (zielgerichtet)
Suche nach	Sicherheit Fakten Perfektion »Richtigkeit«	Beziehung Nähe Verstehen Anerkennung	Autonomie Durchsetzung Zielerreichung gutes Image
Furcht vor	Fehlverhalten Kontrollverlust	Ablehnung nicht ankommen	Abhängigkeit »weich« sein
Unter Druck	RÜCKZUG	ANPASSUNG	KAMPF

Das »Energramm«: Sind Sie Kopf-, Herz- oder Bauchmensch?

ist, kann und darf es dabei auch mal laut werden. Wichtig ist, dabei den Respekt zu wahren und Unterschiede zu akzeptieren. Mehr noch: Diese Unterschiede sind wichtig und unabdingbar für ein gutes Team.

Beim Erkennen und Verstehen der verschiedenen Charaktere in einer Gruppe kann das sogenannte »Energramm« helfen. Diese Typologie beschreibt, mit welcher Energie Menschen Herausforderungen angehen.

Wer also weiß, wie sein Gegenüber oder der Kollege in der Gruppe tickt, kann dessen Verhalten besser nachvollziehen, antizipieren und im positiven Sinne beeinflussen. Denn es gilt: In Herausforderungen verhalten sich die drei Typen des Energramms völlig unterschiedlich. Fatal dabei ist: Unbewusst schätzen wir Vertreter des eigenen Typs am meisten und sind teils blind für die Vorzüge der anderen. Doch ist kein Verhalten objektiv das beste. Es kommt auf die Situation an. Gruppen profitieren also davon, wenn möglichst alle Energramm-Typen mit an Bord sind.

Von Reptilienhirn und Herztypen

Aber wie kommt es denn zu den drei verschiedenen Typen? Unser Hirn lässt sich stark

schwarz oder weiß - Differenzierungen sind ihm fremd. Menschen, die hier ihr Steuerungssystem haben, arbeiten nach dem Motto: »Wo gehobelt wird, da fallen Späne«. Sie vertragen aber auch selbst klare Worte, denn: »Wer austellt, muss auch einstecken können.« Bauchtypen lieben die Konfrontation. Ihr strategischer Ansatz: »Wozu brauche ich Türen, wenn da Wände sind?« Bauchtypen können sehr ruppig sein. Aber weil sie schwarz-weiß denken, ist auf sie auch hundertprozentig Verlass, wenn sie sich einmal für eine Sache entschieden haben.

Das Herz: Der zweitälteste Hirnteil ist das limbische System oder kurz: das »Emotionalhirn«. Hier werden soziale Erfahrungen gewonnen, sortiert und verwaltet. Das Emotionalhirn denkt in Bildern, entsprechend blumig sprechen Menschen, deren Schaltzentrale hier zu finden ist. Da Vernetzung das Arbeitsprinzip des Emotionalhirns ist, lieben die Herztypen die Kooperation. Auch und gerade unter Druck suchen sie die Nähe zur Gruppe. Ihr Motto: »Gemeinsam sind wir stark.« Herztypen glauben: »Das Ganze ist mehr als nur die Summe seiner Teile.« Manchmal kann das auch anstrengend

vereinfacht in drei Bereiche einteilen, deren Entwicklung in unterschiedliche Phasen der Evolution fällt. Obwohl jeder Mensch über alle drei Hirnbereiche verfügt, übernimmt doch je nach Typ ein Hirnbereich die Regie.

Der Bauch: Das »Reptilienhirn« (Thalamus) ist das älteste Hirnareal. Es ist für den Systemerhalt zuständig. Hier geht es drastisch zu: Die Welt ist

Piep, piep, piep, wir haben uns alle lieb - manchmal ist Teambuilding ganz einfach.

sein, denn der emotionale Herztyp nimmt Kritik schnell persönlich.

Der Kopf: Der bei Weitem jüngste Bereich im Hirn ist der Neocortex - das Analytikhirn. Hier ist die Logik verortet und hier werden komplexe Konzepte geschmiedet. Für Kopftypen zählt: »Erst denken, dann handeln.« Sie glauben: »Gut Ding will Weile haben.« Doch ehe sie etwa bereit sind, improvisiert zu starten, zögern sie lieber in Perfektion. Dann kommt das Handeln zu kurz. Das kann bauchgesteuerte Menschen zur Weißglut treiben. Dann braucht es den Herztyp, der den Zusammenhalt der Gruppe sichert. Also, das Zusammenspiel macht's: Ohne Bauchtypen würde ein Projekt nicht in Gang kommen, ohne Kopftypen wäre es konzeptlos und ohne Herztypen würde die halbe Mannschaft auf dem Weg verloren gehen.

Achtung, Charakterkopf!

So erklärt sich ein Phänomen, das sicher schon vielen aufgefallen ist: In guten Teams - im Sport und anderswo - finden sich oft ganz unterschiedliche Typen zusammen. Der Schroffe mit dem Intellektuellen, der Macher mit dem Planer, der Stille mit dem Lauten. Natürlich sind wir, was unser Verhalten angeht, alle Mischwesen - oder besser: fast alle. Denn jeder kennt Leute, die als Charakterköpfe gelten, weil sie sehr klar nur einen Typ ausleben. Für sie kann hilfreich sein die beiden »unterdrückten« Stile zu aktivieren, also das »innere Team« zu entwickeln. Denn so hat man in verschiedensten Situationen das passende Verhaltensrepertoire zur Hand oder tut sich leichter, Partner zu gewinnen, die einem ermöglichen, den Typ auszuleben, dem man selbst am ehesten entspricht.

PETER TÜMMERS (45) paddelt seit dem fünften Lebensjahr und ist seit 2008 Co-Trainer der Nationalmannschaft Kanu-Wildwasser. Er führt ein Unternehmen mit den Schwerpunkten Leadership, Coaching und Teamoptimierung (www.impulsecompany.de).

Fotos: Jens Klatt

