

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 54, November 2007

Thema:

PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG

INHALT:

- Teamentwicklung - ein Prozess
- Die Teamuhr
- Die vier Phasen der Teamentwicklung
- Teamentwicklung in der Praxis
- Zusammenwirken der Entwicklungsphasen
- Ergebnisse der erfolgreichen Teamentwicklung
- Kolumne: Am erweiterten Horizont
- Zu guter Letzt...

Teamentwicklung - ein Prozess

Unter **Teamentwicklung** wird zum einen ein quasi automatisch verlaufender Prozess verstanden, den Arbeitsgruppen und Teams im Verlauf ihres Bestehens phasenweise durchlaufen. Die Teamentwicklung als aktiver, gesteuerter Prozess dient auf der anderen Seite der Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten. Es sollen Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gefördert werden, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern. Oft werden dabei nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe (z.B. Kommunikation) optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet. Als Methoden kommen dabei neben Trainings und Coaching moderierte Workshops, Feedback-Techniken oder Outdoor-Trainings zum Einsatz.

Teamentwicklungsprozess (nach Tuckman)

B.W. Tuckman beschreibt 1965 Teamentwicklung in einem Phasenmodell:

- *Formierungsphase* ("forming") diese ist geprägt durch Höflichkeit, vorsichtiges Abtasten, Streben nach Sicherheit, "Man"-Orientierung und das Kennenlernen. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Führungskraft das Team führt ("ansagt").
- *Konfliktphase* ("storming") ist durch unterschwellige Konflikte, Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, den Kampf um (informelle) Führung, "Ich"-Orientierung und Cliquenbildung geprägt. Die Führungskraft muss Ziele aufzeigen.
- *Regelphase* ("norming") ist geprägt durch Entwickeln von neuen Gruppenstandards und neuen Umgangsformen, Feedback und Austausch zwischen den Teammitgliedern, sowie eine "Wir"-Orientierung. Die Führungskraft koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen.
- *Arbeitsphase* ("performing") ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Die Führungskraft benötigt wenig Energie, da das Team sich größtenteils selbst steuert und gibt lediglich Globalziele (Visionen) vor.

1970 fügt Tuckman den vier vorstehenden Phasen noch eine fünfte Phase hinzu.

- *Auflösungsphase* („adjourning“)

Tuckmans Phasen-Modell ist eine grob vereinfachende Beschreibung. Die Darstellung suggeriert einen Automatismus, der keinesfalls mühelos ist, sondern das Ergebnis intensiver Arbeit durch die Teammitglieder. Die prägenden Einflüsse sind Führungsperson, Mitarbeiter, Aufgabe und Umwelt. Manche Gruppe erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben.

Quelle: wikipedia.de



Die Teamuhr

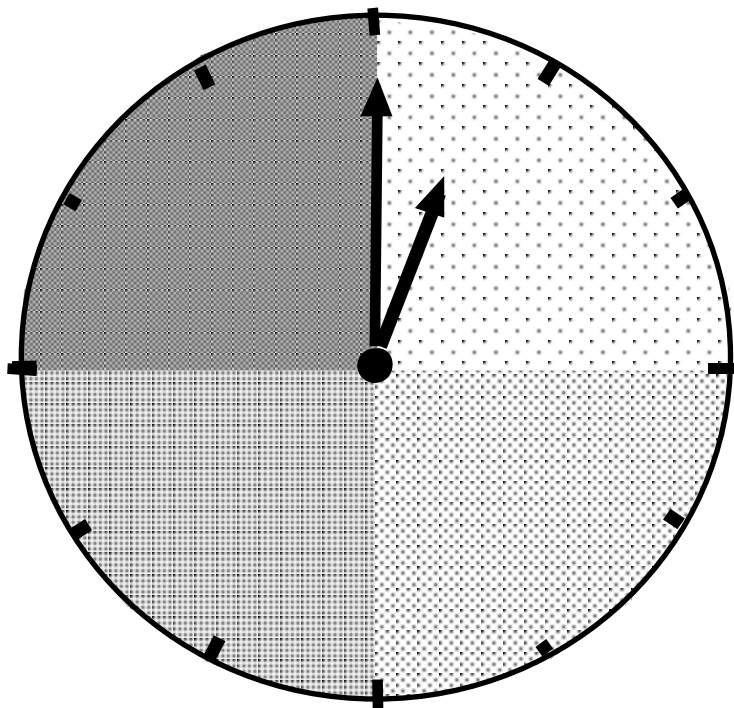
Erfolg basiert auf Kooperation. Um der erfolgreichen Zusammenarbeit eine beständige Form zu geben, muss ein Team zusammenwachsen. Jeder Teambildungsprozess durchläuft mehrere Phasen. Diese können als „Teamuhr“ oder auch als „Teamtacho“ dargestellt werden. Man merke: Diese Uhr kann auch mal rückwärts laufen, bzw. der Tacho nach der Höchstgeschwindigkeit auch mal zurückschwingen und wieder Schneckentempo anzeigen!

Performing

- ▶ optimale Team-Form
- ▶ hohe Leistungsfähigkeit

Forming

- ▶ Orientierung
- ▶ Respekt



Norming

- ▶ Konflikte werden gelöst
- ▶ Spielregeln

Storming

- ▶ Grenzen austesten
- ▶ Kämpfe



Die vier Phasen der Teamentwicklung

Jedes Team durchläuft im Laufe seiner Entwicklung eine Folge von abgrenzbaren Phasen, die vom Teamleiter beachtet und gestaltet sein wollen.

θ Phase 1: Forming

In der Anfangsphase konstituiert sich die Gruppe und nimmt erstmalig ihre Aufgabe in Augenschein. Die Teamstruktur ist in dieser Phase durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Alles ist neu, die Gruppenzukunft noch weitgehend unbestimmt. Die Mitglieder probieren aus, welches Verhalten in der Situation akzeptabel ist und konzentrieren sich darauf, in erster Linie eine gute Figur zu machen. Die Abhängigkeit der Gruppe von einem formellen Führer, der strukturiert, initiiert und entscheidet, ist hoch. Für die Gruppe ist es wichtig, dass Teilaufgaben, Regeln, und geeignete Arbeitsmethoden klar definiert werden.

θ Phase 2: Storming

Hat sich die Gruppe erst einmal etabliert, folgt eine Phase von Turbulenz und kritischem Aufbegehren. Konflikte zwischen Untergruppen brechen auf, Meinungen polarisieren sich, Konkurrenz zwischen den Mitgliedern wird deutlich, Macht- und Status-Ambitionen treten offen zutage. In der Gruppe wird um die Positionen gerungen. In dieser Phase lehnt das Team formelle Kontrolle ab und opponiert deutlich gegen die Leitung. Die Aufgabenanforderungen werden emotional abgelehnt.

θ Phase 3: Norming

In dieser Phase einigt sich das Team auf seine Spielregeln und etabliert Teamnormen und eine eigene Organisation. Das Wir-Gefühl und der Zusammenhalt im Team bilden sich aus. Widerstand gegen die Führungsautorität und interpersonelle Konflikte werden abgebaut bzw. bereinigt. Das Aufgabenverhalten ist durch offenen Austausch von Meinungen und Gefühlen gekennzeichnet. Kooperation entsteht.

θ Phase 4: Performing

Die Teamstruktur ist jetzt für die Aufgabenerfüllung vollends entwickelt. Interpersonelle Probleme sind gelöst oder weitgehend entschärft. Das Rollenverhalten im Team ist flexibel und funktional. Die Aufgabenbearbeitung erfolgt konstruktiv, Problemlösungen und die Orientierung auf die Ziele stehen im Vordergrund. Die Energie des Teams wird ganz der Aufgabe gewidmet (Haupt-Arbeitsphase).



Teamentwicklung in der Praxis

Die vier Phasen der Teamentwicklung beschreiben modellhaft einen Ablauf, wie er mehr oder weniger intensiv in allen sich neu bildenden Teams auftritt. Ob neu zusammengesetzte Task Forces, neue Abteilungen oder Projektgruppen, überall zeigt sich ein phasenstrukturierter Verlauf zunehmender Kohäsion und wachsender Leistungsfähigkeit als Gruppe.

Teams durchlaufen die beschriebene Sequenz der Phasen häufig mehrfach. Wenn ein Team die Performing-Phase erreicht hat, kann durch einschneidende Veränderungen der Phasenablauf wieder in Gang gesetzt werden. Dies ist fast immer der Fall, wenn Teammitglieder ausscheiden oder neue Teammitglieder hinzukommen. Auch bei einer gravierenden Veränderung der Aufgaben (z.B. durch ein neues Projekt, eine Veränderung der Strategie, eine neue Ausrichtung zum Markt) wird dieser Entwicklungsprozess häufig wieder neu beschritten. In der folgenden Grafik haben wir die Phasen der Teamentwicklung in Bezug gesetzt zu personen- und aufgaben-orientierten Verhalten. Es wird jeweils dargestellt, welches Verhalten in der jeweiligen Phase im Vordergrund steht.

| PHASE | NEUES TEAM | | EFFEKTIVES TEAM | |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| | I FORMING | II STORMING | III NORMING | IV PERFORMING |
| Auf Personen ausgerichtetes Verhalten | ABHÄNGIGKEIT: Gruppe richtet sich nach dem Leiter zur Bestätigung und Unterstützung | KONFLIKT: Über Führungsmacht und Autorität | ZUSAMMENWACHSEN: Allmählich entstehen gemeinsame Ziele | GEGENSEITIGES VERTRAUEN: ein richtiges Team, die Beziehungen funktionieren gut |
| Aufgabenbezogenes Verhalten | ORIENTIERUNG: Wozu sind wir hier? Was sind unsere Ziele? | ETABLIERUNG: Regeln, Verfahren, Strukturen, Rollen usw. | INFORMATIONSFLOSS: Ideen werden positiv aufgenommen und Vereinheitlicht | LÖSEN VON PROBLEMEN/ AUFGABEN: Effektives Team, hohe Leistung bei der Lösung der übertragenen Aufgaben |



Zusammenwirken der Entwicklungsphasen

Die Phasen Forming, Storming, Norming, Performing beschreiben den Prozess der Teamentwicklung in idealtypischer Weise. Natürlich zeigen sich in der Praxis zwischen den Entwicklungsphasen fließende Übergänge, Überlappungen, wechselseitige Einflussbeziehungen und unterschiedliche Schwerpunkte. Zum Teil werden auch einzelne Phasen übersprungen. Oft allerdings folgt auf einen solchen phasen-untypischen Entwicklungsverlauf später ein deutlicher "Rückfall" in eine oder mehrere der übersprungenen Phasen, mit meistens deutlich leistungshemmenden Folgen für das Team.

Manche Teams erreichen im Verlauf ihrer Lebensgeschichte nicht die Performing-Stufe, sondern verzehren ihre Energie in der Storming- und Norming-Phase. Dieses muss nicht bedeuten, dass solche Teams leistungsmäßig völlig inaktiv sind. Es wird im Gegenteil häufig ein beträchtliches Maß an Arbeit geleistet, allerdings hinsichtlich der Ergebnisqualität weit unter dem Optimum, zu dem das Team aufgrund seines Potenzials fähig wäre.

Auf der anderen Seite können hochleistungsfähige Teams den Performing-Status auch nicht bis in alle Ewigkeit aufrecht erhalten. Den beschriebenen Wachstums- und Entwicklungsphasen folgen daher natürliche Phasen der Stagnation, Degeneration und Auflösung, die oftmals rechtzeitige Erneuerungsprozesse auf der personellen als auch auf der Aufgabenseite erforderlich machen.

Für Führungskräfte ist es daher wichtig, die beschriebenen Phänomene zu kennen und jeweils der Situation angemessen reagieren zu können. Ein Profi für Teamentwicklung hat die Fähigkeit zur Diagnose von Teams und entsprechende Interventionsmöglichkeiten.



Ergebnisse der erfolgreichen Teamentwicklung

| <i>Phase</i> | Attribute, die ein Team nach dieser Phase auszeichnen |
|--------------------------------|---|
| Phase 1: Forming | <ul style="list-style-type: none"> • Die Teammitglieder kennen sich gut, es existiert eine Vertrautheit und persönliche Nähe im Team • Für die Ziele und Aufgaben des Teams gibt es eine breite Zustimmung, sie sind im Team breit diskutiert worden und für jeden transparent • Jedem ist klar, wer zum Team gehört • Persönliche Ziele der Teammitglieder sind bekannt |
| Phase 2: Storming | <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Konflikte sind thematisiert • Es gibt eine „Feedback-Kultur“ im Team, die auch persönliche, kritische Rückmeldungen „erlaubt“ • Es gibt eine transparente Rollenverteilung im Team • Kompetenzen und Positionen sind verteilt und transparent • Im Team gibt es positive Erfahrungen und etablierte Vorgehensweisen, um Konflikte zu regeln |
| Phase 3: Norming | <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt formulierte Regeln für die Zusammenarbeit im Team • Abläufe und Vorgehensweisen sind abgestimmt und etabliert • Jeder kennt seine Aufgaben und Rolle im Team |
| Phase 4: Performing | <ul style="list-style-type: none"> • Die Führung beschränkt sich fast ausschließlich auf Moderation und die Bereitstellung guter Rahmenbedingungen für die Teamarbeit • Regelmäßige Zwischenbilanzen zur Teamarbeit finden statt • Die hohe Leistung wird auch von außen anerkannt |



Kolumne: Am erweiterten Horizont

Sportlich gesehen

Das Schwerpunktthema der Oktoberausgabe des Wirtschaftsmagazins **brand eins** heißt Fortschritt. Das kommt von fortschreiten, vorankommen. Am besten umso schneller, umso besser – jedenfalls, aus der Sportlerperspektive. Schneller, höher, weiter. Der dazu passende, kraftvolle Artikel mit dem Titel „Die Spiele müssen weitergehen“ beschäftigt sich zwar nahezu vernichtend kritisch mit der Welt des modernen Sports, rangiert aber wohl trotzdem nur als Nebenschauplatz in dieser Ausgabe.

Da können wir viel erfahren, über Adidas, Nike, Milliarden-Sponsoring, Doping und die Anklage, dass die armen Sportler ihr Leben riskieren, nur weil die Geldmaschine ihre Rekorde braucht. Der SPIEGEL wird damit zitiert, dass Sport kein Sport mehr sei, keine Unterhaltung mehr, sondern Wirtschaftskriminalität, Medikamentenmissbrauch und Betrug. Schwerste Spätfolgen wie Zeugungsunfähigkeit, Herzinfarkt und wuchernde Tumore seien beim Langzeitdoping an der Tagesordnung. Einfältige Sportjunkies ruinieren ihre Körper, nur weil sie unbedingt mit einer Goldmedaille oder mit einem Pokal im Rampenlicht der Welt stehen wollen. Schwer verständlich.

Nein, meine Damen und Herren, wer von uns Saubermännern wäre nicht auch gern derjenige, der im Blitzlichtgewitter steht und seine Medaille küsst. Machen wir uns nichts vor, jede anständige Studentenparty war für den einen oder anderen von uns in Sachen Gesundheitsgefährdung wesentlich riskanter, als das, was viele der vorbildhaften Turnschuhträger in der Arena zu ertragen haben. Da gilt die alte Regel: wer mit dem Zeigefinger auf jemand anderes zeigt, zeigt gleichzeitig mit vier Fingern auf sich.

Ich habe vor kurzem von einem bedrückten Fußball-Papa erfahren, dass sich mein Sohn nach dem Endspielsieg im letzten Hallenturnier übergeben hat – vor Erschöpfung. Er ist neun Jahre alt und ein echtes Talent. Das stimmte mich sehr bedenklich. Ich erinnerte mich aber auch an diesen schalen, etwas beißenden Geschmack im Mund, wenn man zu wenig getrunken hatte und einem übel wurde, von der Anstrengung. Wie die Muskeln schmerzten und die Spucke lief, während der kalte Schweiß auf der Stirn stand. Ich weiß nicht mehr, wie alt ich war, aber gekotzt habe ich sicher mehr als ein Mal. Heimlich, nicht direkt neben dem Fußballplatz. Inwieweit, mir diese Erfahrungen geschadet haben, wage ich nicht zu beurteilen. Das Gefühl, bis an meine körperlichen Grenzen gegangen zu sein, war sicherlich



für meine Entwicklung sinnvoll – auch für mein Verhältnis zu meinem Sohnmann. Dass der internationale Spitzensport eine Plattform für Vorbilder ist, auf dem aufopferungswillige, junge Menschen zu Helden gemacht werden, nehmen wir gern in Kauf. Die Strapazen, Bedürfnisse und Allüren unserer Helden finden wir aber nicht unterhaltend – in was für einen hohlen SPIEGEL schaue ich da?

Sport ist Krieg, jedoch mit fairen Mitteln im Kampf mit dem Gegner. Man geht nicht in den Wettkampf, um den anderen zu töten, das ist der unbestreitbare Fortschritt. Inwieweit eine Minderheit oder die meisten unserer Krieger jede Chance nutzen, um sich mit von Funktionären verbotenen Substanzen zu dopen, ist wahrlich nicht das Dilemma unserer Zeit. Und in naher Zukunft wohl auch nicht mehr das Dilemma der Sportler. Die Zukunft des Doping ist gesichert und hört auf den Namen Gen-Doping. In ein paar Jahren müssen sich die empörten Bedenkenträger keine Sorgen mehr machen, inwieweit der Sieg wichtiger ist als die Moral, sie wird sich einfach anpassen müssen, wenn das Bio-Engineering bei allen Spitzensportlern Standard geworden ist. Fortschritt. Dann können sich auch die empörten Moralisten wieder der Unterhaltung widmen, wie sie es sich verdient haben. Wenn es Sport nicht geben würde, heißt es in dem Artikel, hätten Werber ihn erfinden müssen. „Beim Sport gibt’s es alles: Helden und Verlierer, Favoriten und Underdogs, Glück und Pech... Das Ganze ohne Drehbuch bis zum Finale.“ Keiner weiß, wie es im Sport ausgeht, das ist spannend, das fesselt uns. Und deshalb brauchen wir uns weder ums das Geschäft mit dem Sport, noch um den Sport und unsere Unterhaltung in der Glotze zu sorgen, schließt der Artikel augenzwinkernd. Ich hätte mir noch als Satzesatz gewünscht, dass selber spielen, selber laufen oder schwimmen auch ganz unterhaltsam ist...und noch dazu gesund.

Machen Sie das Beste daraus

Ihr Torsten Rückert



Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema „Effektive Teamführung“...

Dilbert



Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückert GbR
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

