

Phasen der Teamentwicklung

Bis eine neue Gruppe oder ein Team tatsächlich leistungsfähig ist, durchläuft es die 4 Phasen: Orientierungsphase (Forming), Konfliktphase (Storming), Normierungsphase (Norming) und Leistungsphase (Performing). Die fünfte und letzte Phase ist die Abschiedsphase (Leaving).

Dieses Konzept geht auf Bruce Tuckman zurück und wurde bereits 1965 zum ersten Mal beschrieben. Mitarbeiter und Führungskräfte können den Weg zur Leistungsphase in den vorher stattfindenden Phasen erheblich mit unterstützen.

Phase 1: Orientierungsphase (Forming)

Zu Beginn eines Gruppenprozesses, der Geburtsstunde einer Gruppe, herrscht oft Unsicherheit und alle Mitglieder tasten sich gegenseitig ab. Die Situation ist höflich gespannt und unpersönlich. Die Teammitglieder verwenden bewusst oder unbewusst viel Energie zur Klärung folgender Fragen:

- Welche Rolle habe ich im Team, kann ich meine gewohnte Rolle (Chef, Clown, Außenseiter etc.) auch in diesem Team ausfüllen?
- Wer ist der Ranghöchste und wie ist die Machtverteilung, von wem muss ich mich beeinflussen lassen und wen kann ich beeinflussen?
- Wie viel von meiner Persönlichkeit kann ich schon preisgeben?

Führungskräfte können in dieser Phase ihr Team durch deutliche Anleitung und Transparenz unterstützen: Was sind gemeinsame und individuelle Ziele? Wer hat welche Stärken in der Gruppe? Nach welchen Methoden etc. geht das Team vor? Was sind wichtige Spielregeln?

Phase 2: Konfliktphase (Storming)

Nach der Orientierungsphase geht es nun um den Kampf um die Rangordnung in der Gruppe. Cliquenbildung und Konkurrenz führen zu unterschwelligem Konflikt und Frustration, sogar zum Infragestellen der formellen Leitung. Neben der Herausbildung einer möglichen informellen Leitungsposition geht es darum, weitere Rollen in der Gruppe zu besetzen: Jede Rolle kann nur einmal besetzt werden. Sichtbar wird dieses Storming z.B. durch lange Redebeiträge, verbalen Schlagabtausch etc. Führungsanspruch meldet an, wer schnell Vorschläge macht. Stützen die anderen diese Ideen, wird diese Person

zum Meinungsführer. Es gibt kein Norming und damit kein Performing ohne eine mehr oder weniger ausgeprägte Stormingphase.

Führungskräfte können ihr Team in dieser Phase durch engagierte Moderation, gemeinsam entwickelte Spielregeln und klare Botschaften z.B. über Verantwortlichkeiten oder die Bestätigung von formellen Rollen wie dem Stellvertreter unterstützen.

Phase 3: Normierungsphase (Norming)

In dieser Phase sind Fragen und Konflikte aus dem Storming geklärt. Das ehrliche Commitment zu Spielregeln sowie ehrliches Feedback untereinander bilden die Basis für die bevorstehende Leistungsphase. Echter Teamgeist und Motivation für ein gemeinsames Ziel sollten sich auf Basis von klaren Rollen und Aufgaben herausbilden. Respekt und Rücksicht sind notwendig, um zukünftige Herausforderungen gemeinsam bewältigen zu können.

Als Führungskraft können Sie Ihr Team in dieser Phase besonders unterstützen, wenn Sie als Vorbild für wichtige Gruppennormen agieren. Wie gehen Sie mit Regelverstößen um, werten Sie Abweichungen von der Gruppennorm (z.B. Außenseiter) ab oder thematisieren Sie Unterschiede konstruktiv?

Phase 4: Leistungsphase (Performing)

Das Team arbeitet gut zusammen, gemeinsame und attraktive Ziele sprechen die Stärken der unterschiedlichen Teammitglieder an. Eine funktionierende Rollen- und Aufgabenteilung ermöglicht gegenseitiges Ergänzen. Das Team ist leistungsstark und kann auch Krisen gemeinsam überstehen. Konflikte können offen und konstruktiv geklärt werden. Gemeinsame Erlebnisse der Vergangenheit haben den Gruppenzusammenhalt gestärkt und gegenseitiges Vertrauen etabliert. Energie und Kreativität fließt nun statt in Klärung und Orientierung in Problemlösung und Gestaltung.

Als Führungskraft geht es nun darum, Rückfälle auf niedrigere Gruppenniveaus wie Norming oder Storming zu verhindern. Der Wechsel von Teammitgliedern stellt dafür eine Gefahr dar, da Neuankömmlinge das Rollenkarussell erneut starten und etablierte Gruppennormen infrage stellen können.

Download

Abschied (Leaving)

Kein Team existiert unverändert ohne Abschied. Mitarbeiter wechseln, Projekte und Aufträge werden erfolgreich zu Ende gebracht. Mitarbeiter entwickeln sich weiter.

(Internetveröffentlichung unter www.messbacher.de im Mai 2017)

messbacher
Coaching und Organisationsberatung

Schanzenstrasse 79 · 34130 Kassel

+49 (0) 561 – 400 98 07

+49 (0) 160 – 855 56 15

info@messbacher.de

www.messbacher.de