



## Was heisst eigentlich Teamentwicklung?

Teamentwicklung ist in erster Linie ein Veränderungs- und Wachstumsprozess einer Gruppe von Individuen, mit der Orientierung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe. Mittels gezielter Teamentwicklung kann eine Gruppe eine deutliche Veränderung in ihrem Selbstverständnis und in ihrem Leistungsverhalten erfahren.

Am Anfang steht - oft auf Anweisung von "oben" - lediglich ein Zusammenschluss von Personen ohne gemeinsame Identität, ohne gemeinsames Ziel und ohne Bündelung vorhandener Kräfte und Ressourcen. Dieser Haufen wächst erst im Verlauf einer bestimmten Entwicklungszeit zu einem leistungsstarken Team heran (förderliche Rahmenbedingungen und geeignete Entwicklungsimpulse vorausgesetzt).

Dieser Prozess erfolgt nicht von selbst. Er benötigt Zeit, Energie, Verantwortlichkeit und immer wieder gezielte Massnahmen zur Festigung des erreichten Entwicklungsstandes bzw. zur Stimulierung weiteren Entwicklungsfortschritts.

Erfolgreiche Teamleiter tragen dieser Tatsache Rechnung, indem sie den Aufbau und die Pflege entwicklungsfördernder Bedingungen zu ihrer vorrangigen Aufgabe machen und sich dabei mehr auf die Steuerung des Teamentwicklungsprozesses als auf die Arbeitsinhalte im engeren Sinne konzentrieren. Ein solches Selbstverständnis fällt vielen Vorgesetzten schwer, weil sie ein Abrücken von der inhaltlich/fachlichen Steuerung der Gruppenarbeit als unvereinbar mit ihrer Ergebnisverantwortlichkeit erachten. Und doch liegt in der Verlagerung der Führungsarbeit hin zur Gestaltung von Entwicklungs-Prozessen ein Schlüssel erfolgreicher Gruppenführung. Denn nur so gelingt es längerfristig, die Motivation der Teammitglieder auf einem hohen Niveau zu halten.

Jedes Team durchläuft im Laufe seiner "Lebens- und Entwicklungsgeschichte" eine Folge von abgrenzbaren Entwicklungsphasen (nach B.W. Tuckman 1965).

### **Phase 1: Forming**

bezeichnet die Anfangsphase, in der sich die Gruppe konstituiert und erstmalig ihre Aufgabe in Augenschein nimmt. 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.

### **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 Statusambitionen treten offen zutage. In der Gruppe wird um die Position gerungen. In dieser Phase lehnt das Team formelle Kontrolle ab und opponiert deutlich gegen die Leitung. Die Aufgabenanforderungen werden emotional abgelehnt.

### **Phase 3: Norming**

In dieser Phase einigt sich das Team auf seine Spielregeln und etabliert Teamnormen und eine eigene Organisation. Wir-Gefühl und Zusammenhalt 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.

### **Phase 4: Performing**

Das Team ist jetzt optimal für die Aufgabenerfüllung strukturiert. 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.