

Wenn Menschen in einem Team zusammenkommen, laufen im allgemeinen vorhersehbare Dynamiken ab, die man in unterschiedliche Phasen einteilen kann. Ein weit verbreitetes Modell ist das Teamphasen-Modell von Tuckman, in dem er vier Phasen unterscheidet:

1. Forming (Orientierungsphase)
2. Storming (Machtklärungsphase)
3. Norming (Organisationsphase)
4. Performing (Produktionsphase)

Phase 1 – Forming

In dieser Phase der Orientierung versuchen die Teammitglieder in Erfahrung zu bringen, mit wem sie es in diesem Team zu tun haben, wo ihr eigener Platz im Team sein könnte, ob man sich untereinander verstehen wird, aber auch welche Zielsetzung das Team verfolgt und ob diese mit den eigenen Interessen übereinstimmt. Diese Phase ist im Allgemeinen gekennzeichnet von höflichem Umgang miteinander, Kontroverses wird vermieden, andere Sichtweisen werden noch nicht offen geäußert und Emotionen werden nicht nach außen getragen.

Phase 2 – Storming

In dieser Phase findet die Machtklärung im Team statt. Jetzt treten unterschiedliche Erwartungen bzgl. Zielen, Rollen und Aufgaben offen zutage. Macht- und Interessenskonflikte werden erkennbar. Diese Phase ist im Allgemeinen gekennzeichnet durch Konkurrenzverhalten, Ernüchterung, Kampf um die eigene Rolle, um Status und Identität. Häufig empfinden die Teammitglieder in dieser Phase Verwirrung, Frust, Ärger und Demotivation. Der Grad dieser Emotionen wird von Team zu Team deutlich variieren.

Die ‚Storming‘-Phase ist notwendig und hilfreich. Sehen Sie es als positives Zeichen, dass sich das Team entwickelt, und sorgen Sie für Norming.

Phase 3 – Norming

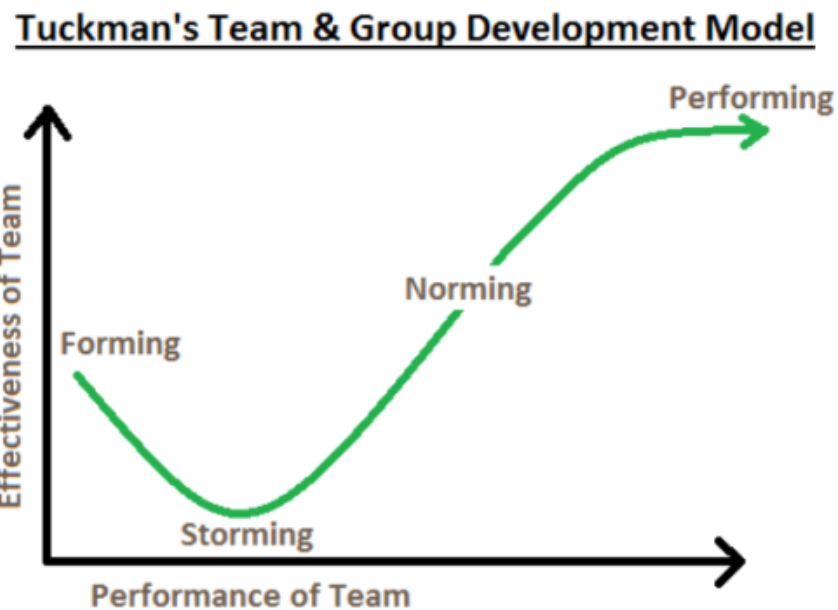
In dieser Phase findet das Team Wege, die Meinungsverschiedenheiten aus der Phase 2 konstruktiv zu bearbeiten, Lösungen zu finden und sich so zu organisieren, dass es arbeitsfähig(er) wird. Jetzt werden Positionen und Rollen geklärt, Spielregeln des Umgangs miteinander formuliert, Aufgabenverteilungen und Teamprozesse geregelt. Kennzeichnend für diese Phase ist eine zunehmende Offenheit, wachsender Teamgeist und eine deutlich bessere Kooperation. In dieser Phase ist sehr viel Kommunikation im Team erforderlich.

Phase 4 - Performing

Nachdem das Team nun alle wichtigen offenen Fragen (der 5 Erfolgsfaktoren) geklärt hat, ist es in dieser 4. Phase in Lage, die Teamaufgabe effektiv zu bearbeiten, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Leistung und Kreativität sind auf hohem Niveau. Jetzt fühlt sich das Team als Einheit, und die Teammitglieder erreichen im Allgemeinen ein hohes Maß an Zufriedenheit, Motivation und Freude an der Arbeit.

Hinweise für die Teamführung

Ein Team durchläuft die vier Phasen der Teamentwicklung nicht unbedingt linear, sondern kann immer wieder einmal in eine frühere Phase zurückfallen, wenn diese noch nicht ausreichend „bearbeitet“ wurde. Außerdem kann es passieren, dass ein Team in einer der ersten drei Phasen steckenbleibt und deshalb die vierte Phase nie völlig erreicht. Das Team bleibt dann in seiner Effektivität auf niedrigem Niveau, die Teammitglieder sind unzufrieden, die Motivation ist niedrig.



Ihre Aufgabe als Teamleiter ist es, dafür zu sorgen, dass die ‚Storming‘-Phase so lange wie nötig und so kurz wie möglich ist und dass die Kurve nicht zu weit in den Keller geht. Damit Ihnen das gelingt, achten Sie speziell bei Veränderungen im Team auf Hinweise für Storming-Verhalten (z.B. Konflikte, Frust) und greifen Sie es frühzeitig auf. Nehmen Sie die Emotionen raus, indem Sie Ihrem Team deutlich machen, dass die Konflikte in der Storming-Phase normal und nützlich sind. Und sorgen Sie für Klärung („Norming“), indem Sie Konfliktpunkte ansprechen und Lösungen erarbeiten (lassen)!

Aber zunächst einmal geht es jetzt darum, dass Sie Ihr Team im Hinblick auf diese Entwicklungsphasen anschauen und eine Standortbestimmung durchführen. Beantworten Sie dazu die Fragen auf der nächsten Seite.

