

## Teamentwicklung

Ein wesentliches Kennzeichen erfolgreicher Teams ist die gegenseitige Ergänzung und das Entstehen füreinander. Aber wie werden die unterschiedlichsten Charaktere, die in einem Team zusammen arbeiten, ein echtes Team?

Dieser Erfolgstipp zeigt Ihnen auf, wie sich Teams entwickeln und gibt konkrete Tipps, was Sie tun können, um diesen Prozess zu unterstützen.

### *Wie entwickeln sich Teams?*

Sie kennen sicherlich die bekannten 4 Entwicklungsstufen eines Teams:

1. Auf die erste Phase des „**Forming**“ folgt die Phase des
2. „**Storming**“, die dann mit zunehmender Performance des Teams die Phase des
3. „**Norming**“ erreicht und schließlich auf der höchsten Ebene die Phase des
4. „**Performing**“ erreicht.

Ein ähnliches Modell verwendet das „situative Führungsmodell“ von Hersey/Blanchard. Hier sieht die Entwicklung in den vier Stufen wie folgt aus:

- Von der Phase der „**Stark**“ über den
- „**Aufbruch**“ in die Phase der
- „**Ordnung**“, die dann auf höchster Ebene in die Phase der
- „**Leistung**“ übergeht.

Es ist nun ganz egal, welches Modell Sie der Entwicklung Ihres Teams zugrunde legen. Generell können wir aber festhalten, dass sich alle Teams in vier aufeinander folgenden Reifephasen entwickeln.

### *So unterstützen Sie die Entwicklung Ihres Teams*

In der **ersten Phase (Stark; Forming)** sind oft gleichzeitig neben höflichem Miteinander umgehen, Unsicherheit, ein grundsätzlicher „Aufbruchgedanken“, aber auch Statusspiele zu beobachten.

Sie sollten in dieser Phase ...

- das gegenseitige Kennenlernen ermöglichen sowie Zeit und Raum bieten, sich zu „beschnuppern“; das kann zum Beispiel im Rahmen eines Kick-off-Meetings bei Projekten erfolgen
- keine schnellen Ergebnisse erwarten und dies auch so kommunizieren
- Wünsche und Bedürfnisse für die Arbeit mit und im Team offen ansprechen
- die Klärung der Rollen unterstützen und die Rahmenbedingungen definieren
- vor allem aber Orientierung und eine Struktur bieten, damit sich das Team schnell „finden“ kann.

In der **zweiten Phase (Aufbruch; Storming)** fängt das Team an, eines zu werden. Unterschiedliche Meinungen und Ansichten „kommen hoch“, die zu Konflikten oder zum Rückzug Einzelner führen. Auch Kleingruppenbildung und endlose Diskussionen charakterisieren diese Phase. Wir empfehlen Ihnen hier ...

- vor allem aktiv zuzuhören und nachzuzufragen, um Konflikte und Schwierigkeiten offen zu legen
- unterschiedliche Sichtweisen und Vorstellungen transparent zu machen und das Team dabei unterstützen, dafür geeignete Verhaltensweisen zu entwickeln
- ruhig zu bleiben und das eigene Konfliktverhalten zu reflektieren.

Besonders wichtig ist es in den ersten Phasen, dass Sie das Team „machen“ lassen und nicht selbst direktiv eingreifen! Das ist mit ein Grund, warum es durchaus überlegenswert erscheint, zuerst eine „Gruppe“ zu installieren und diese erst nach und nach zum Team zu entwickeln.

In der **dritten Phase (Ordnung; Norming)** erbringt das Team bereits sehenswerte Leistungen. Es entwickelt sich nach und nach ein „Wir-Gefühl“, das aber auch zu einer Isolierung des Teams („Wir gegen den Rest der Welt als verschworene Truppe!“) führen kann. Wenn sich Ihr Team bereits so weit entwickelt hat, können Sie sich als Führungskraft mehr und mehr zurück nehmen. Weitere Empfehlungen für diese Phase sind:

- Geben Sie sukzessive mehr Verantwortung an das Team ab
- Pflegen und unterstützen Sie das Teamgefühl
- entwickeln Sie zusammen mit dem Team zunehmend ein „Controlling“ für die Leistungen und überprüfen Sie dabei, ob die Aufgaben, Kompetenzen und Rollen im Team klar sind.

In der letzten **vierten Phase (Leistung; Performing)** arbeitet das Team jetzt weitgehend autonom und selbstorganisierend. Es ist eine Zusammenarbeit entstanden, die sich durch Vertrauen und gegenseitige Unterstützung kennzeichnet. Für diese höchste Entwicklungsstufe noch einige Tipps:

- Geben Sie sukzessive mehr Verantwortung an das Team ab
- Pflegen und unterstützen Sie das Teamgefühl
- entwickeln Sie zusammen mit dem Team zunehmend ein „Controlling“ für die Leistungen und überprüfen Sie dabei, ob die Aufgaben, Kompetenzen und Rollen im Team klar sind.

Sie haben inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp? Dann schreiben Sie uns doch einfach eine Mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de>

Wir freuen uns auf Ihr Feedback und stehen Ihnen wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung.