
Teamentwicklung

Die Entwicklung eines Teams hängt nicht nur von der Bewältigung der sachlichen Aufgabe ab (s. „Generelle Prozessabläufe“), sondern sie wird auch stark von der Gruppendynamik geprägt.

Dabei lässt sich diese Entwicklung in vier Stufen unterteilen:

- Austausch von Freundlichkeiten
- Abklärungen
- Erfolge
- Kompetenz

1. Austausch von Freundlichkeiten

In der ersten Phase einer Teamentwicklung sind die Mitglieder relativ unsicher. Sie positionieren sich und versuchen ihre Stellung in der Gruppe herauszufinden. Sie unterhalten sich eher über Belanglosigkeiten, sind wenig offen und sind noch wenig an einander interessiert. Die Höflichkeit ist eher ein Moment einer defensiven Haltung.

In dieser Orientierungsphase wollen die Teilnehmer die „Regeln kennenlernen“ und ihre eigenen Schwächen verbergen.

Aufgrund der besonderen Bedeutung dieser Anfangsphase muss der Leiter mit besonderer Sorgfalt vorgehen.

Strategien:

- Die Teilnehmer sollten sich auch außerhalb des Arbeitsumfeldes kennenlernen.
- Sie sollten Spaß zusammen haben.
- Teammitglieder sollten ausdrücken, wie es ihnen wirklich geht.
- Sie sollten ernsthafte Bedenken äußern können.
- Sie sollten ermutigt werden, Stärken und Erfahrungen mitzuteilen.
- Einzelheiten der persönlichen Geschichte sollten ausgetauscht werden.
- Gespräche hinter dem Rücken von anderen müssen früh geächtet werden.

2. Abklärungen

Nach dem Kennenlernen kommt es oft zu Positionskämpfen im Team. Rivalen scharen Gefolgsleute um sich. Unterschiede in den Ansichten beeinflussen die persönlichen Beziehungen. Es kommt zu mikropolitischen Aktivitäten. Einige Teammitglieder stellen Beziehungen her zu den einflussreichen Leuten der Gruppe, andere versuchen, sich unentbehrlich zu machen.

In dieser Phase verbessert sich der Aufgabenbezug, ohne dass dabei schon wirkliche Effektivität erreicht wird.

Strategien:

- Offenheit in gefühlsmäßiger Hinsicht muss bestärkt werden.
- Ideen müssen ernsthaft diskutiert werden.
- Kleine Erfolge sollten gefeiert werden.
- Konflikte müssen erkannt und behandelt werden.

3. Erfolge

Die Phase der Erfolge wird von vielen Teams gar nicht mehr erreicht. Wenn Teams Erfolge erzielen, dann werden in der Regel die wechselseitigen Stärken genutzt, die Beziehungen zu einander sind gut. Jeder ist stolz auf die Mitgliedschaft zum Team.

Strategien

- Die Teammitglieder müssen sich in dieser Phase nicht mehr vor einander vorsehen und sie schätzen die Vorzüge der Zusammenarbeit.
- Das Team hat sich Regeln gegeben und geht Aufgaben methodisch an.
- Schwächen und Stärken sollten analysiert werden.
- Neue Wege können ausprobiert werden.
- Individuelle Unterschiede sollten als Stärken genutzt werden.
- Jede Rolle im Team sollte geklärt sein.
- Verbindungen zu anderen Teams sollten hergestellt werden.
- Erfolge werden gefeiert.
- Das Team sollte sich einer Kontrolle unterwerfen.

4. Kompetenz

Wenn Teams die Phase der Kompetenz erreichen, dann sind sie in der Lage, schwierige und komplexe Aufgaben anzugehen.

Das Team hat einen sehr festen Zusammenhalt entwickelt, und die Führungsrolle wechselt oder wird geteilt.

Dennoch tauchen in dieser Phase auch Probleme auf: das Team könnte Herausforderungen aus dem Weg gehen. Abweichende Meinungen werden unterdrückt, und es entsteht ein unproduktiver Gruppenzwang.

Strategien:

- Die Führungsaufgabe kann wechseln.
- Konträre Meinungen sollten integriert werden.
- Die routinemäßigen Abläufe sollten gelegentlich geändert werden.
- Außenstehende sollten als Kritiker herangezogen werden.