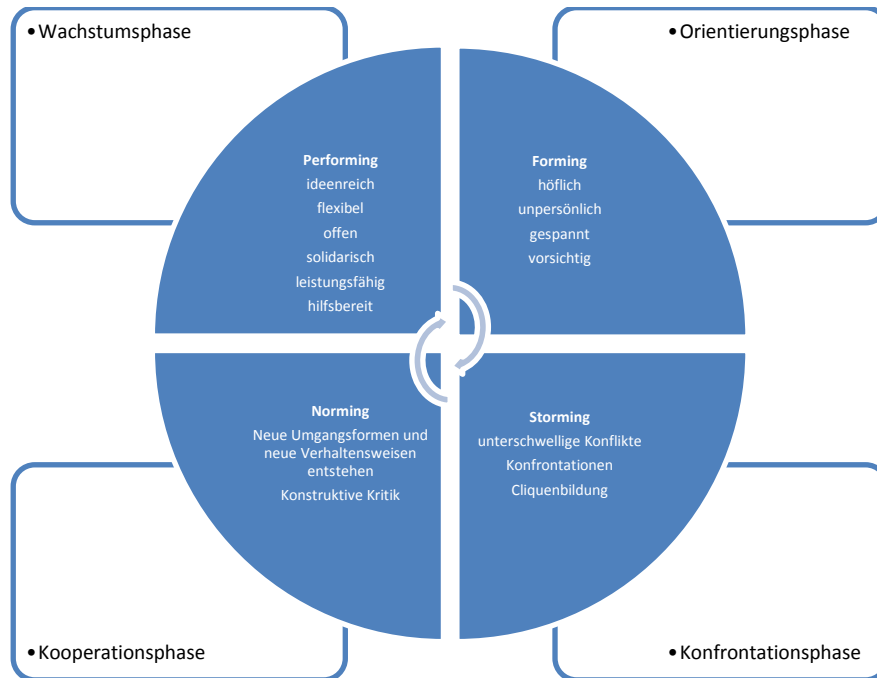


Die Teamuhr

Die Bildung eines Teams ist ein Entwicklungsprozess, der einige Zeit in Anspruch nehmen kann. Es lassen sich vier Phasen unterscheiden:



Forming (Orientierungsphase)

Zu Beginn kann man noch nicht wirklich von einem Team sprechen. Die Gruppe besteht vielmehr aus einer Ansammlung von Individuen, die noch nicht zusammengefunden haben. Die typische Stimmung ist geprägt durch eine Kombination aus Erwartung, Bedenken, Vorsicht und Angst. Man spürt meist eine gewisse Euphorie, aber die noch ungerichtet ist. Der Einzelne weiß noch nicht genau, wie er die anderen zu nehmen hat und wie er selbst von den anderen gesehen wird. Rollenverteilungen sind noch unklar. Die Teammitarbeitenden müssen sich zuerst mit den neuen Kollegen/innen, mit der Führungskraft und mit den Aufgaben vertraut machen. Deshalb dient die Formierungsphase dem gegenseitigen Kennen lernen und um von den anstehenden Aufgaben und den verschiedenen Rollen klare Vorstellungen zu bekommen.

Kennzeichen dieser Phase:

- Höflich, unpersönlich, gespannt, vorsichtig
- Mäßiger Arbeitseifer bei hohen Erwartungen
- Wo ist mein Platz in der Gruppe? Was wird von mir erwartet? Was denken die anderen von mir? Wie ist der/die Vorgesetzte?
- Vorsichtiges Abtasten der Situation, freundliches Aufeinanderzugehen
- Bedürfnis, sich in die Gruppe einzugliedern und eine bestimmte Position einzunehmen.

Storming (Konfliktphase)

Wenn die Teammitglieder/innen beginnen, sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, wird es zu Diskussionen kommen, in denen Interessensgegensätzen und Meinungsverschiedenheiten deutlich werden. Individuelle Enttäuschungen können sich zeigen. Die Neuigkeit ist dahin, Schwachstellen und Unzulänglichkeiten werden offenbar. Heftige Gefühle, vorwiegend negativer Art, bestimmen das Klima. Es kommt zu häufigen Reibereien bis hin zu Streitigkeiten um Vorgehensweisen bei der Arbeit, um Kompetenzen und andere Dinge, von denen man meinen sollte, dass vernünftige Menschen sie friedlich klären können. Diese Phase ist eine notwendige Durchgangsstufe, auch wenn sie recht unproduktiv und störend erscheint.

Kennzeichen dieser Phase:

- Unterschwellige Konflikte, Polarisierung Konfrontation, Cliquen-Bildung, mühsames Vorwärtstkommen
- Enttäuschte Erwartungen
- Streit um Ziele, Aufgaben und Aktionspläne
- Gefühle von Frust, Verwirrung und Inkompetenz
- Negative Reaktion gegenüber Leitern/innen und anderen Mitarbeitenden
- Konkurrenz um Machtpositionen und Aufgaben

Norming (Kooperationsphase)

In dieser Phase bildet sich der Teamgeist, das „Wir-Gefühl“ heraus. Erste Fortschritte in Richtung gemeinsames Ziel fördern diese Entwicklung. Die Motivation steigt sowie die persönliche Identifikation mit den Aufgaben. Die Regeln der gemeinsamen Zusammenarbeit werden festgelegt und jeder findet allmählich seine Rolle und Aufgabe. Meinungsverschiedenheiten können zwar immer noch die Arbeit aufhalten, aber es wird erkennbar, dass die Mitarbeiter sich in den Diskussionen bemühen zu Ergebnissen kommen.

Kennzeichen dieser Phase:

- Entwicklung neuer Umgangsformen, Teamnormen und Verhaltensregeln bilden sich, Konflikte werden abgebaut.
- Überwinden von Polarisierungen und Schuldzuweisungen
- Entwicklung von Übereinstimmung, Vertrauen, Hilfsbereitschaft und Respekt
- Entwicklung von Selbstvertrauen und Zuversicht
- Offenerer Umgang miteinander und vermehrtes Feedback
- Teilen von Verantwortung und Kontrolle
- Gebrauch einer Teamsprache

Performing (Wachstumsphase)

Die Norming-Phase geht in die Arbeitsphase über. Die personellen Probleme sind gelöst und die Rollen verteilt. Die Teammitglieder kennen sowohl ihren Platz als auch ihre Aufgabe und arbeiten weitgehend reibungslos zusammen. Jeder ist daran interessiert, gemeinsam die Abteilungsziele zu erreichen.

Kennzeichen dieser Phase:

- Ideenreich, flexibel, offen, leistungsfähig. Die Energie konzentriert sich auf die Abteilung.
- Hohe Motivation, im Team mitarbeiten zu können
- Kooperatives und eng ineinander verzahntes Arbeiten
- "Gemeinsam sind wir stark" - Erlebnis
- Selbstbewusstes Herangehen an die Aufgabe
- Abwechselndes Führen
- Stolz auf erfolgreich gelöste Aufgaben
- Hohes Leistungsniveau

September 2012

Zusammengetragen von Hardy Kirchner,

Diakonie.Kolleg. Tel.: 0911 9354 417 kirchner@diakonie-bayern.de

Quellen: www.wikipedia.de, www.ibim.de