

Gelassen erfolgreich sein

Newsletter der LeCo Leadership Coaching GmbH

Teamentwicklung

In der Personalentwicklung wird viel darüber nachgedacht, wie einzelne Mitarbeitende unterstützt werden können, ihr Wissen und Erfahrung zu vertiefen. Häufig wird dabei übersehen, dass Personalentwicklung auch immer Teamentwicklung ist.

Teamentwicklung... ein Wort mit vielen Facetten. Es impliziert unter anderem gute Zusammenarbeit, Erfolg, Vertrauen, Verantwortung, lösungsorientiertes Arbeiten, Produktivität, ein gutes Arbeitsklima und ein gemeinsames Ziel des Teams. Teamarbeit hat aber auch seine herausfordernden Seiten, wie

beispielsweise unterschiedliche Charaktere, die in einem Team aufeinandertreffen und die trotz ihrer Unterschiedlichkeit zusammenarbeiten müssen.

Eine gute und produktive Zusammenarbeit gelingt nicht „einfach so“ aus dem Nichts heraus. Hinter jeder Teamentwicklung steckt ein mehrschichtiger Prozess, der mitunter mühsam sein kann. Wichtig zu wissen ist, dass dieser Prozess aktiv von den Teammitgliedern und der Teamleitung gestaltet werden kann. Dazu ist es notwendig, sich bewusst zu machen, aus welchen Phasen ein Teamentwicklungsprozess besteht. Wenn die Phasen des Prozesses klar sind, muss beobachtet werden, in welcher dieser Phasen sich das eigene Team zur Zeit befindet.

In diesem Newsletter möchte ich Ihnen das Tuckman Modell vorstellen, welches den Teamentwicklungsprozess in vier Phasen einteilt: Forming, Storming, Norming, Performing. Diese vier Phasen werden kurz beschrieben und anschließend werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Team die einzelnen Phasen aktiv mitgestalten kann.

Ihr
Uwe Juli

Inhalt

Teamentwicklung
(Seite 1)

Das Tuckman Modell
(Seite 2/3)

In eigener Sache
(Seite 4)



Das Tuckman Modell

Das Modell wurde von Bruce Tuckman entwickelt und beschreibt die Phasen, die eine Gruppe durchläuft um effektives Teamwork zu erreichen. Dieses Modell ist in Deutschland auch unter dem Namen Team-Rad bzw. Team-Uhr bekannt. Das Modell besteht aus vier Hauptphasen, die im Folgenden kurz beschreiben werden.

Forming

In der Gründungsphase findet sich die Gruppe neu. Oftmals herrscht Unsicherheit und Zurückhaltung, da die Mitglieder des Teams noch nicht genau wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie sich in der Gruppe positionieren sollen. Das Team versucht, Gemeinsamkeiten zu finden und eine positive Atmosphäre zu schaffen. Man versucht sich besser kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Gleichzeitig möchte jedes Teammitglied seine eigenen Vorstellungen über Abläufe und Erwartungen wie etwas ausgeführt werden sollte, in die Gruppe einbringen. Die Kommunikation ist aber noch zurückhaltend, um offene Konflikte zu vermeiden.

Dennoch ist es wichtig, dass in dieser Phase Ziele und Aufgaben des Teams definiert werden und erste Entscheidungen getroffen werden, um den Arbeitsprozess in Gang zu bringen.

Storming

Hat die Gruppe sich formell „gefunden“ geht sie in die Phase des Stormings über. Die in der Forming-Phase erkannten Unterschiedlichkeiten werden nun (mehr oder weniger) offen ausgetragen. Es kommt zu Spannungen. Die Gruppenmitglieder wollen ihre Positionen und Rollen im Team festigen.

In dieser Phase ist es wichtig, dass die Unterschiedlichkeiten der Charaktere und Meinungen offen diskutiert werden. Das Ziel dabei ist, eine gemeinsame, tragfähige Lösung zu finden und neuen Lösungsansätze zu entwickeln.

Norming

In dieser Phase entwickelt das Team gemeinsame Normen, Regeln und Verhaltensweisen, die für eine effektive Zusammenarbeit erforderlich sind. Jetzt werden die Konflikte und Spannungen der Storming-Phase überwunden und die Mitglieder des Teams beginnen, sich besser zu verstehen und zu respektieren. Es entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Es werden Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt, Die Aufgabenverteilung ist klar, die Kommunikationswege und -regeln sind festgelegt. Es wird vereinbart, wie Konflikte im Team bearbeitet werden. Grundsätzlich herrscht in

dieser Phase ein harmonisches Arbeitsklima, ein hohes Maß an Vertrauen und Respekt was wiederum zu einer effektiven Zusammenarbeit und einer verbesserten Leistungsfähigkeit des Team führt.

Performing

Die Gruppe wird beständiger und ist auf ihrem Leistungshoch. Der Gruppenvertrag wird kontinuierlich an neue Unwägbarkeiten, die sich im Alltag ergeben, angepasst und weiterentwickelt. Das Team arbeitet effektiv und produktiv zusammen. Es herrschen klare Rollen und Aufgaben, jedes Mitglied kann seine individuellen Stärken einbringen.

Das Tuckman Modell verläuft nicht linear: Das Teams kann in vorherige Phasen zurückfallen, wenn neue Herausforderungen und Veränderungen auftreten, die nicht unmittelbar bearbeitet werden. Auch besteht die Möglichkeit das Teams lange Zeit in der Forming- oder Storming-Phase stecken bleiben, weil ihnen der Übergang in die nächste Phase nicht gelingt. Ferner können einzelne Teammitglieder in anderen Phasen sein als das Gros des Teams, z. B. wenn neue Mitarbeitende zum Team dazukommen.

Wie können Teammitglieder den Prozess unterstützen?

Die oben genannten Phasen beschreiben das Verhalten des Teams. Darum ist auch jedes Teammitglied mitverantwortlich, den Prozess in eine positive Richtung zu lenken. Doch wie kann das geschehen?

Nachfolgend finden Sie einen kurzen Einblick, wie dies aussehen kann:

In der Gründungsphase (Forming) ist alles neu und aufregend. Da ist es völlig in Ordnung, wenn die Mitglieder sich unsicher fühlen. Dieser Unsicherheit dürfen Sie natürlich auch Ausdruck verleihen, indem Sie nachfragen wenn etwas unklar ist und aktiv den anderen Teammitgliedern zuhören.

Gleichzeitig sollten Sie auch den Mut aufbringen, Ihre eigene Meinung auszudrücken.

Durch die unterschiedlichen Meinungen und Auffassungen die so aufeinandertreffen, wird das Team automatisch in die Phase des Stormings übergehen. Jetzt ist es wichtig, dass alle die Meinungen der anderen Teammitglieder und die daraus resultierende Spannungen aushalten solange bis eine gemeinsame Lösung gefunden wird. Diese Lösung sollte nun in der Praxis ausprobiert werden. Hat sie sich bewährt, wird sie beibehalten. Andernfalls muss nach einer anderen Vorgehensweise gesucht werden.

So entstehen nach und nach Absprachen für Abläufe (Norming). Nun ist es wichtig, diese Absprachen dem Team transparent zur Verfügung zu stellen. So kann bei Bedarf noch einmal nachgeschaut werden und auch neue Teammitglieder habe die Möglichkeit, die Absprachen einzusehen.

Im Leistungshoch (Performing) können die Teammitglieder ihre individuellen Stärken und Fähigkeiten einbringen, um gemeinsam die gesteckten Ziele zu erreichen. Weiterhin sollte das Team offen und transparent kommunizieren, um immer wieder vorkommende Hindernisse und Herausforderungen aktiv aufzugreifen zu können. Jedes Teammitglied kennt seine Verantwortlichkeiten und kann die Aufgabe effektiv erfüllen.

Was kann die Teamleitung tun?

Der Teamleitung hat einen wesentlichen Anteil an der Teamentwicklung. Deren Aufgabe habe ich in dem Blog auf meiner Webseite beschrieben (<https://www.leco-coaching.de/2023/08/30/so-können-teamleiter-ihre-teams-erfolgreich-machen/>).

Sie wollen gemeinsam mit dem Team die nächsten Schritte gehen und benötigen dabei Unterstützung? Sprechen Sie mich an. Wir können die erforderlichen Schritte gerne besprechen.



Sie suchen Unterstützung in einer wichtigen Phase Ihres Lebens?

Es gibt Zeiten im Leben, in denen es gut ist, mit jemandem die eigene Situation aus einem ‚anderen Blickwinkel‘ anzuschauen und neue Wege und Optionen zu entdecken.

Gerne unterstütze ich Sie dabei. Rufen Sie mich an oder senden Sie mir eine E-Mail. Ein Erstgespräch ist immer unverbindlich und es entstehen keine Kosten für Sie.

Ich freue mich von Ihnen zu hören!

Uwe Juli

Weiterbildungsangebote

Sie haben einen besonderen Themenwunsch?

Gerne erstelle ich Ihnen ein Angebot für Ihre individuelle Fragestellungen. Bei folgenden Themenbereichen kann ich Sie unterstützen:

- **Selbstmanagement** (Umgang mit der Zeit, Selbstorganisation am Arbeitsplatz, Resilienz stärken, Lebensgestaltung mit 50+ usw.)
- **Teamentwicklung** (Teamdynamik, Führung, Kommunikation, Konflikte, Arbeitsstile, Strategieentwicklung, Gestalten von Veränderungsprozessen usw.)
- **Führungskräfteentwicklung** (Führen von Mitarbeitenden, Führen in Projekten, Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, Vereinbaren von Zielen, Umgang mit Konflikten usw.)

Bezug des Newsletters

Möchten Sie den Newsletter regelmäßig beziehen? Das ist ganz einfach möglich, indem Sie eine E-Mail senden an

Uwe.Juli@LeCo-Coaching.de

und Sie erhalten etwa vierteljährlich die News per E-Mail kostenlos und unverbindlich zugesandt. Wenn Sie die News nicht mehr empfangen möchten, genügt ein kurzes E-Mail. Gerne können Sie den Newsletter auch weiterleiten.

Herausgegeben von:

LeCo Leadership Coaching GmbH
 Alemannenstr. 16
 65205 Wiesbaden
 Telefon 0172 8943916
Uwe.Juli@LeCo-Coaching.de

LeCo 
 Leadership Coaching GmbH