



Foto: Ebner

Autor

**Markus Ebner**

Geschäftsführer

ebner-team

Training Coaching Forschung GmbH

ebner@ebner-team.com

# Phasen der Teamentwicklung Wie Führungskräfte sie gezielt begleiten können

„Wo gehobelt wird, fallen Späne“. Diese Redensart gilt auch in der Teamarbeit. Und sobald zu viele Späne fallen, wird der Ruf nach Teamentwicklung laut. Zu Recht. Denn ein schlecht funktionierendes Team ist ein wahrer Ressourcenfresser. Aber ist jede konfliktreiche Phase tatsächlich ein Zeichen dafür, dass die Zusammenarbeit im Team nicht funktioniert? Welche Entwicklungsphasen durchlaufen Teams typischerweise und wie groß ist der Einfluss der Führungskräfte auf ihre Produktivität?

Wenn wir von Teamentwicklung sprechen, denken wir meist an eine extern begleitete Maßnahme, die nach einer bestimmten Struktur abläuft und einen klaren Anfang und ein klares Ende hat. Das ist eine mögliche Variante, die Entwicklung eines Teams zu beschleunigen beziehungsweise in eine gewünschte Bahn zu lenken. Tatsächlich entwickeln sich Teams aber von dem Moment an, in dem Menschen aufeinandertreffen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Das gilt sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext. Interessanterweise laufen diese Prozesse immer in einer ähnlichen Reihenfolge ab. Einige Praktiker und Wissenschaftler haben deshalb

Modelle entwickelt, die diesen Ablauf beschreiben und vorhersagen. Sehr verbreitet ist ein Modell des Psychologen Bruce Tuckman aus den 1960er-Jahren.

## 5 Phasen der Teamentwicklung

Tuckman beschäftigt sich vor allem mit der Frage, inwiefern sich die Entwicklung eines Teams steuern lässt. Denn Teamwicklung findet statt – auch wenn wir sie nicht gezielt lenken. Allerdings kann die Führungskraft den Verlauf und die positive Bewältigung der einzelnen Phasen, die das Team durchläuft, deutlich beeinflussen. Die nachfolgende Modellerklärung gibt für jede Teamentwick-

lungsphase klare Analysehinweise, aus denen sich Führungsstrategien ableiten lassen. Eine gute Analyse ist die Voraussetzung für richtiges Handeln. Denn dieselbe Intervention kann – je nach Phase – gut oder schlecht sein.

### Phase 1: Forming – die Einstiegs- und Findungsphase

In dieser Phase befinden sich Teams am Anfang der Zusammenarbeit. Sie lernen sich in der Formingphase kennen und loten Wünsche, Bedürfnisse und Zielsetzungen aus. Die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern sind noch unklar und daher auch noch nicht stabil.

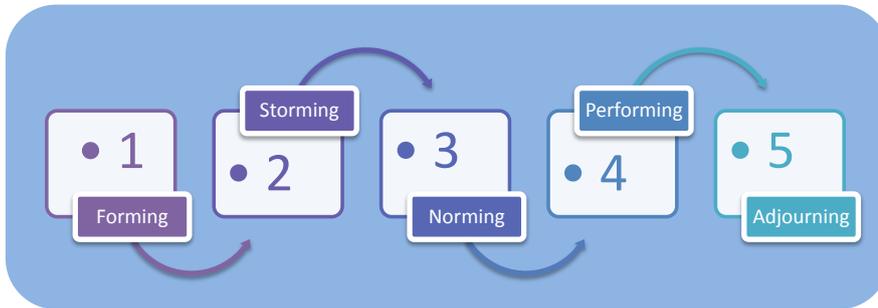


Abbildung: Teamentwicklungsphasen nach Tuckman

**Analyseebene:** Typisch für diese Phase ist, dass sich die Mitglieder höflich-distanziert verhalten. In der Regel kommt es daher weder zu Konflikten noch zu besonders innovativen Lösungen. Meist zeigt sich jeder Einzelne von seiner besten Seite, der Wunsch nach Zugehörigkeit ist ein großes Bedürfnis.

**Handlungsebene:** In dieser Gruppenphase ist es wichtig, dass die Führungskraft – optimalerweise mit den Gruppenmitgliedern – klare Regeln festlegt, die Verhaltenssicherheit geben. Die Teams definieren beispielsweise bestimmte Abläufe und Prozesse oder treffen Kommunikationsvereinbarungen. Gemeinsame Aktivitäten fördern das Kennenlernen. Das kann der regelmäßige gemeinsame Kaffee am Morgen sein, ein Ausflug oder ein Treffen außerhalb der Arbeitsstelle. Lob und Wertschätzung für Engagement oder guten Umgang miteinander geben Sicherheit. Da die Mitarbeiter gerade in dieser Phase das Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben, können gemeinsame Symbole wertvoll sein, wie zum

Beispiel eine bestimmte Kleidung, eine Arbetstasche oder ein Logo.

### Phase 2: Storming – die Konfliktphase

Diese Phase ist sicherlich die Mühsamste des gesamten Entwicklungsprozesses – und zwar für alle Beteiligten. Jetzt werden die Glacéhandschuhe der ersten Phase ausgezogen, Konflikte treten auf. Das wird oft als Zeichen dafür interpretiert, dass sich die Zusammenarbeit verschlechtert hat: „Wir haben uns so gut verstanden, aber jetzt nicht mehr.“ Doch diese Phase ist eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige produktive Zusammenarbeit. Denn in dieser Phase finden die Einzelnen ihren Platz, den manchmal auch jemand anderes für sich beansprucht. Sie lernen die Eigenheiten der anderen Teammitglieder kennen und erproben, wie sie damit umgehen. Dies alles birgt Konfliktstoff. Doch wenn diese Konflikte einmal produktiv bewältigt werden, arbeiten Teams umso besser zusammen. Daher ist es wichtig, diese Phase

als natürlichen Entwicklungsprozess zu verstehen.

**Analyseebene:** Typisch für diese Phase sind offene oder verdeckte Konflikte, meist gepaart mit Cliquenbildung. Die Teammitglieder suchen nach Verbündeten, Unterschiede treten stärker in den Vordergrund als Gemeinsamkeiten. Der Wunsch nach einem Eingreifen der Führungskraft (natürlich zum eigenen Vorteil) ist groß. Ein zurückhaltender Führungsstil wird daher schnell als Führungsschwäche interpretiert. Bei Kundenbeschwerden geht es beispielsweise weniger darum, den Kunden zufriedenzustellen, als den Schuldigen zu suchen – bis hin zur Schadenfreude.

**Handlungsebene:** Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, diese Phase als normale Entwicklung zu akzeptieren und dies dem Team auch zu kommunizieren. Dabei sollten Führungskräfte nicht jedes Wort der Mitarbeiter auf die Waagschale legen. Sie sollten präsent sein, indem Sie oft von sich aus den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern suchen und dabei gemeinsame Ziele regelmäßig in Erinnerung rufen.

Außerdem sind Führungskräfte in dieser Phase besonders gefragt, Regeln verständlich zu kommunizieren und darauf zu achten, dass alle Teammitglieder diese auch einhalten. Dabei sollten sie sich nicht in Allgemeinplätzen verlieren. Beispielsweise ist es zu wenig, einen „wertschätzenden Umgang miteinander“ einzufordern, da jeder darunter etwas anderes

verstehen kann. Vielmehr sollten Führungskräfte genau formulieren, welche Verhaltensweisen als wertschätzend zu verstehen sind. So eigenartig es klingen mag: Es ist äußerst ungünstig, in dieser Phase Einzelne vor der Gruppe zu loben. Das kann die Cliquenbildung noch verstärken. Dennoch ist Lob sehr wichtig. Und zwar am besten im direkten Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern – wofür Führungskräfte in dieser Phase ohnehin besonders viel Zeit reservieren sollten. Bei Teams, die im Schichtbetrieb/Turnus arbeiten, sollten sich die Teammitglieder möglichst viel durchmischen. Das wirkt der Cliquenbildung entgegen.

### Phase 3: Norming – die Kontraktphase

Teams, die in der Kontraktphase angelangt sind, haben das Schwierigste bereits hinter sich gebracht. Die gegenseitige Akzeptanz steigt und es entsteht ein „Wir-Gefühl“. Im Unterschied zur Phase 1, in der meist die Führungskraft oder die Organisation die Regeln vorgibt, stellen nun die Teams selbst verbindliche Regeln auf (oft auch stillschweigend), an die sich die Mitglieder normalerweise auch halten.

**Analyseebene:** Die Aufgabenteilungen werden klarer, feste Rollen bilden sich heraus. So kristallisiert sich allmählich heraus, welche Gruppenmitglieder den sozialen Kontakt innerhalb der Gruppe besonders fördern. Das Vertrauen in die Anderen nimmt zu, Schuldzuweisungen werden eher vermieden. Sichtbar wird diese Phase oft durch ein „sich gegenseitig auf die Schaufel nehmen“ – wofür alle Beteiligten auch wirklich lachen können.

**Handlungsebene:** Führungskräfte müssen das Team in dieser Phase dabei unterstützen, gemeinsame Regeln zu entwickeln beziehungsweise gegebenenfalls anzupassen. Sie sollten Mitglieder, die sich mit der Integration in die Gruppe schwer tun, aktiv darauf ansprechen und ihnen Hilfestellungen anbieten. Diese Unterstützungen können je nach Situation ein regelmäßiges Gespräch, Workshops zur Weiterentwicklung von Social Skills, oder auch ein externes Coaching sein. Eine Stärkenorientiertes Führen ist jetzt der optimale Führungsstil: Nicht jeder kann alles gleich gut. Eine gute Führungskraft achtet

darauf, wer was besonders gerne macht und besonders gut kann – und fordert und fördert individuell. In dieser Phase kann ein Team bereits die Unterschiedlichkeit der Einzelnen gut aushalten und sieht diese auch als Stärke. Das gilt aber nur, wenn die Kompetenz zur Kompromissfähigkeit in Phase 2 entwickelt wurde. Ist das nicht der Fall, muss das Team dies dringend nachholen.

### Phase 4: Performing – die Arbeits- und Leistungsphase

Nicht alle Teams schaffen es bis zu dieser Phase. Obwohl Teams bereits vor Erreichen dieser Phase arbeitsfähig sind, entstehen durch die beschriebenen (und teilweise sehr zeitaufwändigen) gruppenspezifischen Prozesse Ressourcen- und Reibungsverluste. Kommt ein Team jedoch bis zur Performingphase, dann hat es den idealen Arbeitszustand erreicht. Alle orientieren sich am gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung. Die Teammitglieder sind stolz, Teil ihrer Gruppe zu sein, und empfinden sich als „Familie“. Stolz sind sie auch auf die gemeinsamen Erfolge – und zwar unabhängig davon, wer dazu beigetragen hat. Es ist ja jeder Teil des Ganzen.

**Analyseebene:** Es herrscht ein konstruktives und offenes Klima, die Rollen sind definiert – aber können durchaus wechseln. Kleine Eigenheiten der anderen Teammitglieder werden liebevoll akzeptiert und auch nach außen verteidigt. Es zeigt sich ein hohes Maß an Hilfsbereitschaft. Das Wir-Gefühl ist stark und jeder ist stolz auf die Leistungen des Gesamtteams. Der Wunsch, dass alles so bleibt wie es ist, ist groß.

**Handlungsebene:** Da sich die Gruppe in einer „Komfortzone“ befindet, ist es wichtig, dass die Führungskraft die Anregung zur Weiterentwicklung initiiert. Das gilt besonders dann, wenn Teammitglieder andere Aufgaben übernehmen müssen oder neue Mitarbeiter hinzukommen. Führungs- und Managementaufgaben lassen sich nun mehr und mehr an einzelne Gruppenmitglieder delegieren. Eine wesentliche Herausforderung in dieser Phase ist es, die richtige Balance zwischen dem Stolz auf das Erreichte und der Offenheit für neue Herausforderungen zu finden.

### Phase 5: Adjourning – die Auflösungsphase

Diesem Modell wurde in den 1970er-Jahren noch eine 5. Phase hinzugefügt, die Auflösungsphase. Diese ist überwiegend für Projektteams relevant, die über einen vorher definierten Zeitraum bestehen und dann wieder aufgelöst werden.

**Analyseebene:** Die Analyse ist hier sehr eindeutig. Es handelt sich dabei um ein Team, das gut performt hat, aber sich jetzt aufgrund des Projektendes oder einer Zusammenlegung von Abteilungen oder ähnlichen Gründen auflöst beziehungsweise aufgelöst wird.

**Handlungsebene:** So wie es generell im Leben notwendig ist, sich von Altem zu verabschieden um sich wieder mit voller Energie Neuem zuwenden zu können, so gelten alle Handlungen dieser Phase der Verabschiedung und der persönlichen Neuausrichtung. Die Führungskraft soll daher ein angemessenes Abschlussritual (zum Beispiel eine Abschlussfeier) gestalten, bei dem die Highlights des Erreichten gewürdigt werden. Wichtig dabei ist, dass konkrete Leistungen jedes Einzelnen hervorgehoben werden – das erleichtert die Fokussierung von der Gruppe auf das Individuum. Es soll reflektiert werden, was jeder Einzelne gelernt hat und für die Zukunft mitnimmt. Für manche Gruppen ist es hilfreich, zukünftige informelle Treffen zu vereinbaren, auch wenn die Praxis zeigt, dass diese nach der Neuorientierung an Bedeutung verlieren.

### Praxis-Check

Wie alle Modelle, die menschliche Interaktion zu erklären suchen, ist auch dieses nicht als starrer Ablauf zu verstehen. Vielmehr gehen die Phasen in der Realität ineinander über und überlappen teilweise. Ein Team ist in Bewegung – und somit kann eine Änderung der Aufgabe, der Teammitglieder oder der Organisationsstruktur wieder einen Rückschritt in eine vorhergehende Phase bewirken. Machen Sie den Praxis-Check: In welcher Phase befindet sich Ihr Team gerade? Lassen Sie Ihre Teammitglieder den Artikel lesen und fragen Sie, in welcher Phase sie sich sehen. Möglicherweise ist die gemeinsame Diskussion darüber ein guter Start, um Ihr Team wieder ein Stück weiterzuentwickeln.