

## mpw-Leadership Essentials #4: Phasen der Teamentwicklung

Regelmässig präsentieren wir auf unserer Homepage praktische Tipps für Ihren (Führungs-) Alltag. Unser aktuelles Thema: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman – von Carolin Kriening



Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.

(Mark Twain)

Kennen Sie das? Sie sind Teil eines neu formierten Teams, in dem Menschen mit verschiedensten Persönlichkeiten und Qualifikationen aufeinandertreffen. Zuerst tastet man sich aneinander heran, ist freundlich, neugierig und nett zueinander. Nach und nach treten Unstimmigkeiten oder gar Konflikte in der Zusammenarbeit auf. Zum Beispiel stellt sich heraus, dass man nicht in eine gemeinsame Richtung blickt und gegenseitige Erwartungen unerfüllt bleiben. Frust macht sich breit.

Verhärtungen dieser Art können die konstruktive Teamzusammenarbeit einschränken und die Konfliktfähigkeit jeder einzelner Person stark beanspruchen, wodurch wertvolle, produktive Zeit verloren geht. Dabei nimmt die Bedeutung erfolgreicher Teams zu. Die Umstrukturierungszyklen werden kürzer und Mitarbeitende durchlaufen häufiger Reorganisationen – und gehören damit häufiger neuen oder unterschiedlichen Teams an. Aufgrund immer stärker ausgeprägter Matrixorganisationen sind viele Arbeitnehmende

intensiver in Projektarbeiten und damit in Projektgruppen involviert. Mit der Virtualisierung und Globalisierung werden neue Möglichkeiten geschaffen, auf Mitarbeitende zuzugreifen und in Ad-hoc-Teams einzubinden.

Dass die zuvor beschriebenen ungünstigen Entwicklungen innerhalb eines Teams nicht ungewöhnlich sind, zeigte der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman auf. Er bezeichnet das Durchlaufen verschiedener Phasen sogar als typisch in der Entwicklung von Teams und unterscheidet dabei vier Phasen, die ein Team durchwandert, bis es zur Höchstleistung fähig ist. In jeder Phase können Führungskräfte einen wertvollen Beitrag zu positiven Teambildung leisten.

In einer ersten Orientierungsphase («**Forming**») lernen sich die Teammitglieder kennen. Der Kontakt ist vorerst höflich, freundlich und oberflächlich. In einem eher unsicheren Raum suchen die einzelnen Personen ihren Platz in der Gruppe, und die gegenseitigen Erwartungen sind hoch. Als Führungskraft gilt es, auf der einen Seite zu einer vertrauensvollen Atmosphäre beizutragen und auf der anderen Seite klare Erwartungen und Ziele aufzustellen, um Verhaltensorientierung zu bieten. Gemeinsame Aktivitäten, zu Beispiel der informelle Kaffee am Morgen, erleichtern den Aufbau des Teamgefühls und stärken das Zugehörigkeitsgefühl jedes Einzelnen.

Ist die erste Annäherung geschafft, gehen Teams vermehrt in eine Konfliktphase («**Storming**») und in die gegenseitige Konfrontation. Konflikte treten auf, da sich einzelne Personen vermehrt profilieren und anderen ihren Platz streitig machen. Aufgaben- und Rollenkonflikte erschweren die Zusammenarbeit, ebenso Werte- und Zieldifferenzen. Die gesetzten Erwartungen werden enttäuscht und Frustration macht sich breit. Zentral ist, diese Konflikte nicht zu missachten, sondern sie als integralen Teil der Teambildung anzuerkennen. Sie müssen jedoch konstruktiv ausgetragen werden. Hierbei kann eine Führungskraft durch Präsenz, die Einnahme einer neutralen Position und eine lösungsorientierte Haltung positiv einwirken.

In der dritten Phase, der Normierungsphase («**Norming**»), beginnen Teams konstruktiver miteinander zu arbeiten. Themen, die bisher zu Konflikten geführt haben, werden aufgenommen und geklärt. Die Definition von Rollen einzelner Personen gemäss Fähigkeiten und Zielen sowie die Etablierung kultureller Umgangsformen und Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit unterstützen dies. Der Leader nimmt dabei eine moderierende und strukturierende Rolle ein, überträgt Verantwortung durch Delegation, achtet auf die Einhaltung definierter Regeln und behält die Ziele vor Augen. Besonders wichtig ist es, sich auf die Stärken der einzelnen Teammitglieder zu fokussieren und Wertschätzung zu zeigen.

Mit dieser erarbeiteten Basis ist das Team in der Lage, sich von den Unstimmigkeiten abzuwenden und den Fokus auf die Tätigkeiten an sich zu richten. Die Ergebnisse der Norming-Phase sind akzeptiert und verinnerlicht. Alle kennen ihren Platz und ihre Aufgabe, was zu einer reibungslosen und zielorientierten Zusammenarbeit führt. Auch trägt es zu

mehr Ideenreichtum und Schaffens Kreativität bei. Das Team ist in der produktiven Phase angekommen («**Performing**») und zeichnet sich durch eine hohe Eigenständigkeit, Selbstorganisation sowie Leistungsfähigkeit aus. Die Teamleiterin bzw. der Teamleiter steht dem Team unterstützend zur Seite, fördert die Kompetenzerweiterung aktiv und kann Erfolge feiern. Dann besteht auch vermehrt die Möglichkeit, eigene Managementaufgaben zu delegieren.

Einige Jahre nach der Entwicklung des Phasenmodells wurde eine fünfte Phase, das sogenannte «**Adjourning**», ergänzend und abschliessend hinzugefügt. Es handelt sich dabei um einen Auflösungsprozess einer Gruppe, der aufgrund einer Zielerreichung eintreten kann oder weil das Team neu formiert wird. Es gilt, sich nach einer intensiven Zeit der Zusammenarbeit zu verabschieden. Dies ist teilweise mit Emotionen verbunden und wird eher mal unterschätzt. So kann die/der Vorgesetzte dabei unterstützen, das Auseinandergehen aktiv zu gestalten. Sei es formal mithilfe von Feedbacks, Dokumentationen und Evaluationen oder auch informeller Art, indem Erfolge gebührend gefeiert werden.

So individuell wie Menschen und Teams sind, so individuell kann der oben aufgeführte Prozess sein. Manche Teams begeben sich auf Umwege, andere nehmen Abkürzungen, wieder andere verharren längere Zeit in einer der Phasen. Daher gilt es, gemeinsam zu reflektieren, wo man gerade steht und welches die nächsten wichtigen Schritte sind, um ein produktiveres und erfolgreicher Team zu werden.

Sie wünschen eine Standortbestimmung und Orientierung als Team? Sie sind interessiert an der Entwicklung von Rollen, Regeln und Werten? Oder benötigen Sie Unterstützung in der Bewältigung von Konflikten? mpw entwickelt gerne gemeinsam mit Ihnen massgeschneiderte und wirkungsvolle Lösungen im Bereich der Teambildung und der Organisationsentwicklung.

Eine Liste mit Stichworten zu den einzelnen Phasen einer Teamentwicklung und weitere praxisnahe Führungsthemen finden Sie in unserer Toolbox. Schreiben Sie uns eine E-Mail an [beratungsteam@mpw.ch](mailto:beratungsteam@mpw.ch), um Ihr Exemplar der [mpw-Leadership-Essentials](#) für 18.- CHF zu bestellen oder weitere Auskünfte zu erhalten. Die Verpackungs- und Portokosten übernehmen wir gerne für Sie.