

Teamentwicklung - Innensicht



Ablauf einer Teamentwicklung – Forschungsperspektive

Nach Prof. Dr. Florian Becker, Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, www.wpgs.de

5. Aging - Alterung

Teams bleiben nicht automatisch auf dem Leistungshöhepunkt. Gealterte Teams zeigen einen zunehmenden Mangel an Innovation und Flexibilität. Unter anderem lernen sie immer weniger dazu, werden selbstgerecht und glauben, sie sind die Besten, verlieren die Arbeit aus dem Fokus und befassen sich stattdessen immer mehr mit zwischenmenschlichen Themen. Eingeschliffene Abläufe und Haltungen werden nicht mehr hinterfragt.

6. Adjourning - Auflösung

Struktur kristallisiert sich heraus. Standpunkte werden geklärt, Rangordnungen und Rollen werden gefestigt und das Team nimmt die Form an, die es später beibehalten wird. Die sozialen Normen emergieren. Die Motivation steigt wieder, ist aber noch nicht voll da.

3. Norming - Organisation

Struktur kristallisiert sich heraus. Standpunkte werden geklärt, Rangordnungen und Rollen werden gefestigt und das Team nimmt die Form an, die es später beibehalten wird. Die sozialen Normen emergieren. Die Motivation steigt wieder, ist aber noch nicht voll da.

4. Performing - Leistung

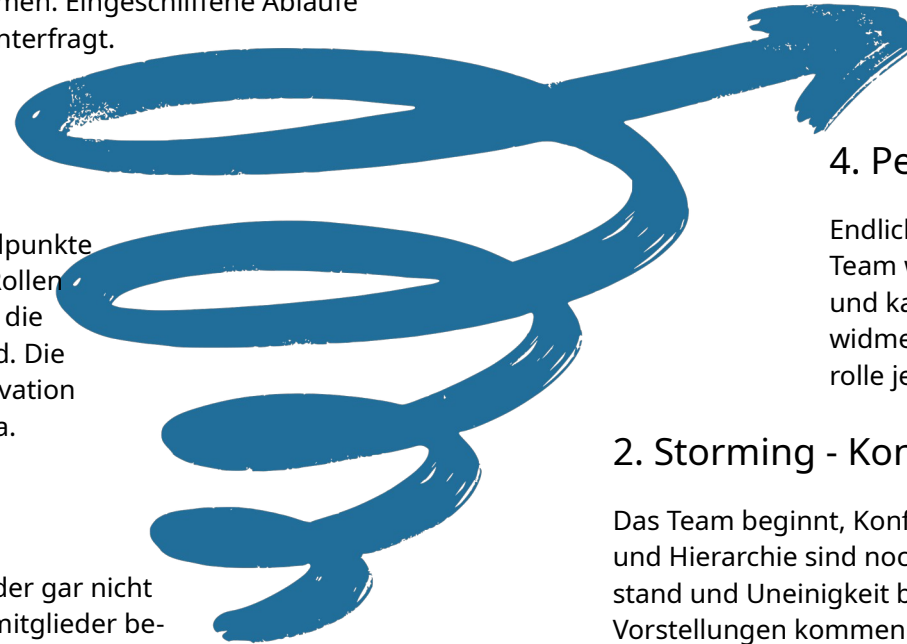
Endlich beginnt die Leistungsphase – das Team wendet sich von internen Reibereien ab und kann sich nun der eigentlichen Aufgabe widmen. Nicht selten wechselt die Führungsrolle je nach Expertise.

1. Forming - Orientierung

Das Team kennt sich noch nicht – entweder gar nicht oder nicht in dieser Konstellation. Teammitglieder begegnen sich höflich und vorsichtig, zeigen sich von ihrer „Schokoladensetie“ und loten sich gegenseitig aus

2. Storming - Konflikt

Das Team beginnt, Konflikte zu zeigen und auszutragen. Regeln und Hierarchie sind noch nicht (ganz) klar und es gibt Widerstand und Uneinigkeit bei der Setzung. Die unterschiedlichen Vorstellungen kommen nun auf den Tisch. Eindruck von Stagnation, Frustration bei Beteiligten. Notwendiger und wichtiger Schritt in der Teamentwicklung!



Ablauf einer Teamentwicklung – Fokus

Norming	Storming	Forming	Performing	Aging	Adjourning
<p>Um die Teamentwicklung gut und sinnvoll zu befördern, ist es wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ein offenes Klima herzustellen ○ Vertrauen zu befördern ○ Distanz abzubauen ○ Sich gegenseitig kennenzulernen 	<p>Um die Teamentwicklung gut und sinnvoll zu befördern, ist es wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rücksicht zu nehmen auf die noch mangelnde Struktur im Team, die niedrige Motivation und die geringe Strukturierung der Aufgabe ○ Konflikte und unterschiedliche Meinungen zulassen und benennen ○ Meinungsaustausch ermuntern 	<p>Um die Teamentwicklung gut und sinnvoll zu befördern, ist es wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zu motivieren ○ Die Zuversicht zu fördern ○ Strukturierung unterstützen, z. B. durch klare Vereinbarungen 	<p>Um die Teamentwicklung gut und sinnvoll zu befördern, ist es wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nicht im Wege zu stehen ○ Leistung zu ermöglichen ○ Nur noch dort eingreifen, wo es unbedingt erforderlich ist 	<p>Um die Teamentwicklung gut und sinnvoll zu befördern, ist es wichtig, auf die Symptome zu achten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Beschäftigung mit sich selbst, statt mit der Aufgabe ○ Starre Verhaltensweisen und Rollen ○ Gruppendenken: Abweichende Meinungen werden sanktioniert und dann nicht mehr geäußert ○ Erosion funktionaler sozialer Normen, insbesondere zu Leistung, Entwicklung und Lernen 	<p>Um die Teamentwicklung gut und sinnvoll zu befördern, ist es wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Das Team und die Aufgabe „rund“ zu beenden ○ Zurückblicken und würdigen, was erreicht wurde ○ Gemeinsame Learnings dokumentieren ○ Erfolge feiern ○ Kontakte aufrechterhalten – gute Zusammenarbeit ist der beste Netzwerk-Faktor überhaupt

Ablauf einer Teamentwicklung – Aufgaben der Führung

Norming	Storming	Forming	Performing	Aging	Adjourning
<p>Hilfreiches Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ein direkter, freundlicher Führungsstil (klare Ansage und freundlich im Ton) ○ Immer wieder klar die gemeinsamen Ziele und Aufgaben benennen ○ Die Bedeutung der Aufgabe betonen ○ Ideen zu Rollenverteilung und Lösungsansätze für die Aufgabe einfordern ○ Klare Aussagen zu Erwartungen und Zielen der Mitglieder verlangen ○ Auch Befürchtungen einsammeln: Was soll hier nicht passieren? 	<p>Hilfreiches Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Das Geschehen sehr genau beobachten ○ Den Blick immer wieder auf die Aufgabe und die gemeinsamen Ziele lenken ○ Zur Zusammenarbeit ermutigen und zur Äußerung von Meinungen ○ Konfrontationen benennen (nicht unter den Tisch kehren!) ohne sie sofort lösen zu müssen ○ Wo nötig Grenzen ziehen und Konflikte in eine konstruktive Richtung lenken 	<p>Hilfreiches Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ein weniger direkter und immer stärker partizipativer Führungsstil ○ Wo nötig Regeln und Normen vereinbaren und dokumentieren ○ Genau beobachten, welche impliziten Regeln und Normen sich herausbilden ○ Motivation durch positive Verstärkung zu fördern ○ langsam loslassen und Teammitgliedern mehr Verantwortung geben ○ Wir-Gefühl fördern 	<p>Hilfreiches Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ wechselnde Führung je nach Expertise fördern ○ Ziele und Aufgaben im Fokus halten ○ Ressourcen bereitstellen ○ Team nach außen vertreten ○ Erfolge feiern ○ Regelmäßige Retros durchführen ○ Die Fluktuation geschickt zu steuern: Gute Teammitglieder entwickeln und halten, ggf. neue gute Teammitglieder kontaktieren ○ Sensibel auf Symptome der Teamalterung achten 	<p>Hilfreiches Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teamorientierte Organisation fördern, z. B. Anreizsysteme, die Zusammenarbeit belohnen und nicht bestrafen ○ Teams sinnvoll zusammenstellen: Größe, Persönlichkeit, Diversität ○ Teamkompetenz steigern ○ Soziale Kompetenz fördern ○ Teamlernen und Leistungsbereitschaft fokussieren ○ Austausch zwischen Teams ○ Ggf. intervenieren, z. B. mit Workshops 	<p>Hilfreiches Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Das bevorstehende Ende der Zusammenarbeit vorbereiten ○ Einen Rückblick auf die Zusammenarbeit planen und organisieren ○ Aus der gemeinsamen Zeit lernen und die Learnings geeignet dokumentieren ○ Den Arbeitsprozess ordentlich abwickeln (archivieren, Räume und Ressourcen übergeben, aufräumen...) ○ Den Erfolg feiern ○ Ggf. Vereinbarungen zum weiteren Kontakt treffen