

Team building – Phase um Phase

Teamarbeit ist eine Zusammenarbeit, in der durch Einhaltung gewisser „Spielregeln“ und unter Berücksichtigung des Wissens um die Zusammenarbeit unter Menschen bessere Resultate erzielt werden können als durch Einzelarbeit.

Das geistige Potenzial einer Gruppe übertrifft die Summe ihrer Einzelleistungen. Teamarbeit ist nicht immer die beste aller möglichen Lösungen, aber dann sinnvoll, wenn für die Zielerreichung ein Synergieeffekt notwendig ist, wenn Wissen aus verschiedenen Fachbereichen ausgetauscht und für die angestrebte Lösung integriert werden muss.

Die Leistungsfähigkeit eines Teams und die effektive und effiziente Zielerreichung hängt dabei von einer Reihe von Faktoren ab. Dazu gehören z.B.:

- die Teamzusammenstellung
- die Spielregeln im Team
- die Führung und die Organisation des Teams
- die Konfliktfähigkeit der Teammitglieder
- der Teambildungsprozess

Ganz besondere Bedeutung kommt dabei dem Teambildungsprozess zu. Einerseits deshalb, weil dieser Prozess (und das Bewusstsein darüber) ein entscheidendes Fundament für die erfolgreiche und zielorientierte Zusammenarbeit darstellt. Andererseits deshalb, weil gerade diesem Punkt häufig kaum Beachtung geschenkt wird und somit wertvolle Ressourcen nutzlos verpuffen.

Die 4 Phasen der Teamentwicklung

Jedes Team durchläuft zwangsläufig eine Reihe von Entwicklungsphasen, die jeweils unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen an das Team stellen. Werden diese nicht berücksichtigt und die damit verbundenen Probleme nicht überwunden, kann das Team nicht effektiv arbeiten.

Die erste Phase – der Annäherungsphase – ist geprägt durch eine allgemeine Unsicherheit. Höflichkeit, vorsichtiger und unpersönlicher Umgang untereinander und Spannungen sind für diese Phase prägend.

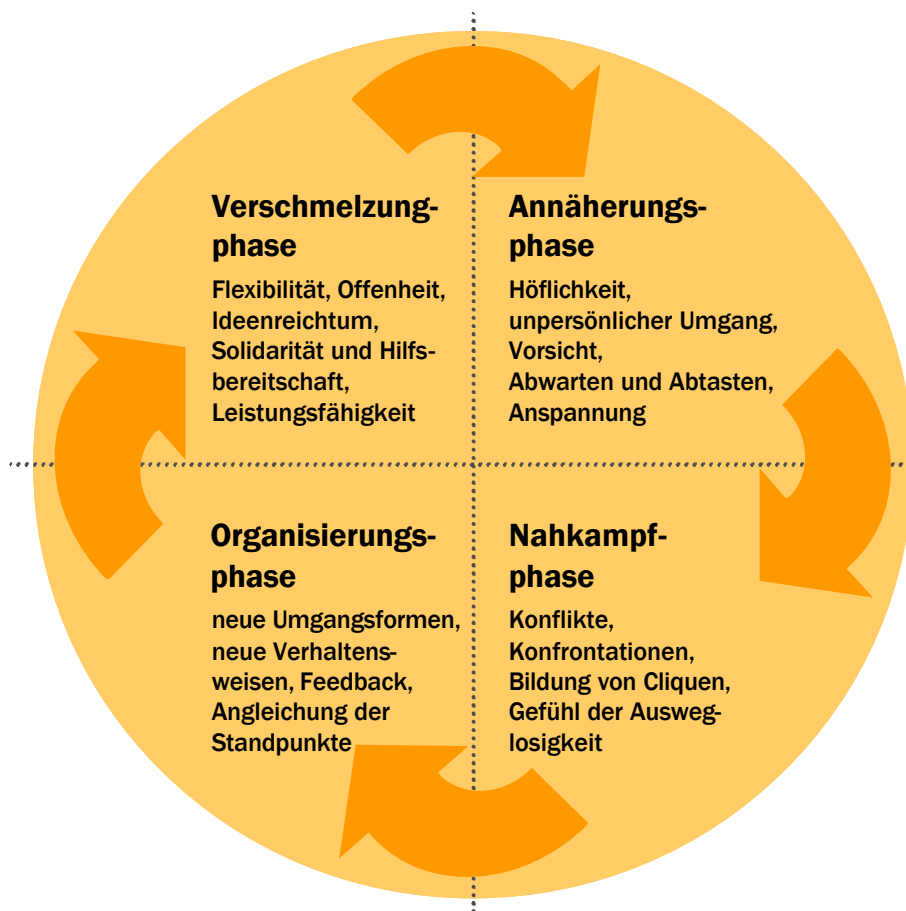
In der zweiten Phase – der Nahkampfphase – treten Konflikte unter den Teammitgliedern oder innerhalb von Untergruppen auf. Es entstehen Konflikte und Konfrontationen, die sogar zu einem Gefühl der Ausweglosigkeit führen können.

Während der dritten Phase – der Organisationsphase – entwickelt sich erstmals ein echtes Gefühl der Zusammengehörigkeit. Es bilden sich Spielregeln für Verhaltensweisen sowie neue Umgangsformen. Aufgrund von hilfreichen Feedback geschieht eine erste Angleichung der unterschiedlichen Standpunkte.

In der vierten Phase – der Verschmelzungsphase – sind die persönlichen Probleme zwischen den Teammitgliedern gelöst, es entsteht Solidarität. Die Gruppenstruktur hat sich so entwickelt, dass sie zur Leistungsfähigkeit optimal beiträgt. Es herrschen Offenheit und Ideenreichtum.

1. Annäherungsphase

Menschen reagieren sehr unterschiedlich bei der Begegnung mit neuen Kollegen. Einige sind ängstlich, bekommen feuchte Hände oder trockene Lippen. Andere sind lebhaft und freuen sich auf die Chance eines edlen Wettbewerbs oder auf neue Anregungen. Wieder andere werden „vorlaut“ und wollen Aufmerksamkeit erregen. Die Zahl der möglichen Konstellationen ist unendlich.



Auf dieser Basis beginnt ein Team, sich zu formen. Anfangs versuchen die Mitglieder, ihre Position innerhalb der Gruppe zu finden und zu etablieren. Sie fahren ihre „Antennen“ aus und richten sie auf die subtilen nichtverbalen Signale aus, die sie untereinander aussenden. Fragen wie „In welcher Beziehung stehe ich zu dieser Gruppe?“ oder „Wie soll ich diesen Menschen einordnen?“ stehen im Vordergrund. Jedes Mitglied hat sein eigenes, eingeübtes und bewährtes (?) Muster, um mit anderen Menschen Kontakt aufzunehmen.

In dieser Annäherungsphase wird der Kontakt und der Meinungs-austausch immer intensiver. Die Mitglieder wollen vieles übereinander erfahren: Einstellungen, Werthaltungen, Arbeitsstil und die Kontaktbereitschaft des anderen. Diese Testphase dauert so lange, bis jedes Mitglied eine Aussage darüber gemacht hat, wie es seine Rolle und die anderen im Team sieht.

In diesem Stadium handelt das Team scheinbar effektiv, weil es sich vorwärts bewegt und so etwas wie „freundliche Kollegialität“ entwickelt. Doch ist dieses Verhältnis nur oberflächlich, denn die Mitglieder folgen damit nur Einstellungen und Verhaltensweisen, die sie in der Vergangenheit gelernt haben. Ein Team sollte jedoch seine Mitglieder so weit gebracht haben, dass sie einen tieferen Zugang zueinander finden. Als Folge davon dürfte die anfängliche Zurückhaltung der Mitglieder verschwinden, und realistischere Verhaltensmuster dürften in den Vordergrund treten.

2. Nahkampfphase

Zum Wachstumsprozess eines Teams gehört zwangsläufig, dass die Mitglieder Beziehungen zueinander aufbauen, um sich Macht, Einfluss und Anerkennung zu verschaffen. Sie gehen Bündnisse miteinander ein, und bestimmte Mitglieder bilden sich als Kristallisationspunkte heraus.

Der Teamchef genießt eine besondere Autorität, weil den Teammitgliedern die Wichtigkeit seiner Funktion allein schon durch seine hierarchische Position bekannt ist. Doch muss er seine besondere Position auch rechtfertigen. Die Gruppenmitglieder beobachten und bewerten das Verhalten des Chefs, und entweder erkennen sie seine Führung an, oder sie finden (teilweise subtile) Mittel und Wege, seine Autorität zu unterlaufen.

In dieser Phase muss sich die Gruppe entscheiden, wie sie zusammenarbeiten will. Häufig passiert dies in Form von versteckten Andeutungen, von sarkastischen oder sogar zynischen Zwischenbemerkungen und kaum einmal in einem offenen und klaren Gespräch. Wesentlich ist dabei die Frage der Kontrolle über die bzw. innerhalb der Gruppe. Drei Fragen stehen im Vordergrund:

1. Wer übt Kontrollfunktionen aus?
2. Wie werden diese ausgeübt?
3. Was geschieht mit denen, die gegen die Gruppenregeln verstossen?

Auf jede dieser Fragen muss die Gruppe eine Antwort finden, wenn sie sich weiterentwickeln will. Die Möglichkeit der „Flucht nach vorne“ gibt es nicht. Die Gruppe muss sich den anstehenden Schwierigkeiten stellen oder aber sie geschickt umgehen. Vielen Teams gelingt es nicht, das Problem der Kontrolle befriedigend zu lösen. Es steht immerfort drohend im Raum, und der scheinbare Fortschritt der Gruppe steht auf wackligen Beinen.

3. Organisierungsphase

Wenn das Problem der Kontrolle zur Zufriedenheit gelöst ist, kann sich das Team mit neuem Elan auf die Arbeit stürzen. Die Mitglieder wollen jetzt miteinander arbeiten und sind daran interessiert, die Gruppe funktionsfähig und effektiv zu machen. In dieser Phase braucht die Gruppe die Unterstützung und das Engagement aller Mitglieder. Wenn dieses Engagement fehlt und jeder weiterhin seine eigene Suppe kocht, kann sich das Team nicht weiterentwickeln.

Die Mitglieder messen die Qualität ihrer Gruppe an der Exaktheit der Arbeit, sie bewerten und diskutieren die Leistungen der einzelnen. Bezeichnenderweise verbessert sich ihre Fähigkeit des Zuhörens, und sie fangen an, die Leistungen und Beiträge der anderen zu respektieren. Auch beziehen sie vermehrt ökonomische Überlegungen in die Planung und Ausführung ihrer Arbeit ein. Sie verwenden recht viel Zeit darauf, ihre Leistungen kritisch zu prüfen und neue Arbeitsbereiche zu erschliessen.

In dieser Phase muss die Gruppe lernen, mit Problemen kreativ, flexibel und effektiv umzugehen. Gelingt ihr das nicht, wird sie mit Verlusten arbeiten, sich mit dem Mittelmaß begnügen und wird nie Hervorragendes leisten können. Das Verständnis zwischen den Mitgliedern muss wachsen, und sie müssen gemeinsam Lösungsstrategien aushandeln und einüben, um dauerhafte Wirkung zu erzielen.

4. Verschmelzungsphase

Die Mitglieder eines gereiften Teams zeigen Geschlossenheit und pflegen engen Kontakt untereinander; manchmal entstehen daraus sogar echte Freundschaften. Alle sind bereit, sich für einander einzusetzen, und die Freude, die sie aneinander und an der gemeinsamen Arbeit haben, ist charakteristisch für sie.

Ein Kennzeichen für diese Phase ist auch der lockere Umgang miteinander, aber stets basierend auf einer echten, gegenseitigen Hochachtung. Alle wissen, dass jeder bereit ist einzuspringen, wenn „Not am Mann“ ist. Die Funktionen und Aufgaben der einzelnen Teammitglieder sind klar

festgelegt, und jeder hat seinen eigenen unverwechselbaren Beitrag am Ergebnis der gemeinsamen Arbeit.

Einem Aussenstehenden wird die Geschlossenheit der Gruppe auffallen, doch knüpfen die Mitglieder auch von sich aus Kontakte zu anderen Teams. Sie sind sich bewusst, dass ihre Geschlossenheit als Arroganz und Abnabelung vom restlichen Unternehmen ausgelegt werden könnte und unternehmen deshalb alles, um das Auftreten von Gerüchten über die Teamarbeit zu verhindern und treffen entsprechende Gegenmassnahmen.

Das Team befasst sich auch damit, seine Aufgabe und Rolle innerhalb der Gesamtorganisation zu klären. Ein richtiges Team wird es nicht dulden, dass seine Funktion überflüssig oder unklar ist. Vielmehr wird es auf das Umfeld einwirken und ihm zustehende Anerkennung und Unterstützung einfordern. Das Team kommt in dieser Phase in die Lage, sich das erforderliche Stehvermögen anzueignen, um Erfolg und Anerkennung über das Team hinaus zu ernten.

Team building in der Praxis

Jede dieser vier Entwicklungsphasen tritt in jeder Gruppe auf. Mal sind die Etappen länger, mal werden sie schneller durchlaufen. Entscheidend ist jedoch, dass die Phasen weder übersprungen noch in einer anderen Reihenfolge durchlaufen werden können.

Wichtig ist es zu wissen, dass diese Phase auch bei Veränderungen in der Aufgabenstellung oder in der Teamzusammensetzung ablaufen und ein Team so in seiner Entwicklung „gestört“ und in eine bereits durchlaufene Phase zurück geworfen wird. Kommen beispielsweise neue Mitarbeiter hinzu, entsteht wieder eine neue Situation der Annäherung. Tauchen Konflikte bei der Aufgabebearbeitung auf oder muss ein neues Problem bearbeitet werden, so begibt sich auch ein gefestigtes Team zwangsläufig wieder in die Orientierungs- oder sogar in die Nahkampfphase. Der Kreislauf beginnt immer wieder von vorn.

Der bewusste Umgang mit diesen Entwicklungsschritten ist also entscheidend. Es geht darum, dass die jeweilige Phase, in der sich ein Team gerade befindet, erkannt wird und die damit verbundenen Fragestellungen und Probleme angesprochen, bearbeitet und gelöst werden (allenfalls durch Beizug einer externen Unterstützung). Nur so ist es möglich, dass sich das Team auf eine konstruktive und produktive Aufgabenerfüllung konzentrieren kann und die Ziele im geforderten Umfang erreicht werden können.