



Phasen der Teamentwicklung

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

01.09.2021

Version

09-2021

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Die Phasen der Teamentwicklung	4
3	Erwartungen und Gefühle des Teams in den Entwicklungsphasen	6
4	Phasen der Teamentwicklung: Maßnahmen.....	7
5	Teamuhr: Aufgaben der Teamleitung im Detail.....	7
6	Ergebnisse der erfolgreichen Teamentwicklung.....	9
7	In welchen Fällen erfolgt ein Rückschritt in eine frühere Phase?.....	10
8	Die Führungskraft als Teamentwickler	10
9	Übungen: Lösungen	11
10	Verortung meiner Teammitglieder	12

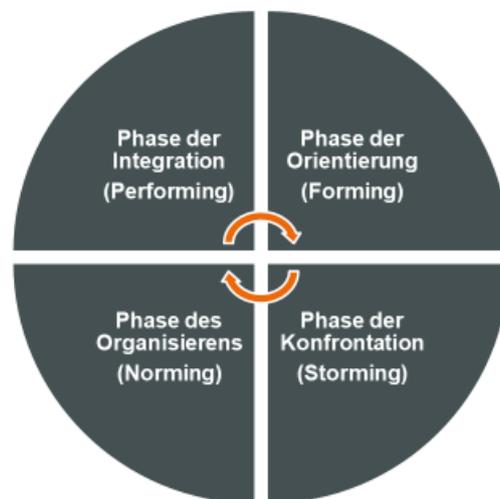


1 Loop & Do: Lernziele

- Du kennst die verschiedenen Phasen der Teamentwicklung und weißt, wie du dein Team am besten fördern kannst.

2 Die Phasen der Teamentwicklung

Phasen der Teamentwicklung: Dimensionen der Zusammenarbeit



Wenn Gruppen sich zusammenfinden, durchlaufen sie in der Regel vier Entwicklungsstufen, bevor man sie als "Team" bezeichnen kann.

Diese Stufen sind in Form einer Uhr dargestellt.

2.1 Phase der Orientierung

Menschen reagieren sehr verschieden auf die Herausforderung durch die Begegnung mit neuen Kollegen. Manche sind ängstlich, andere freuen sich auf den Wettstreit und die Anregungen. Wieder andere ziehen sich zurück. Die Zahl der möglichen Konstellationen ist unendlich. Auf dieser Basis beginnt sich ein Team zu formen. Anfangs versuchen die Mitglieder ihre Position innerhalb der Gruppe zu finden. Jeder stellt sich die folgenden Fragen:

- Wie soll ich mich verhalten? Welche Rolle soll ich in der Gruppe spielen?
- Wer sind die anderen? Was kann ich von ihnen erwarten? Wie werde ich auf sie wirken?
- Was kommt auf mich zu? Werde ich überfordert sein? Welche Folgen wird mein Verhalten in der Gruppe haben?

Jedes Mitglied hat seine eigene feste, eingefahrene Methode, um mit den anderen in Kontakt zu kommen. Manche sind anfangs sehr zurückhaltend und spielen den Beobachter, bis sie einen günstigen Moment entdecken. Andere legen sofort los und treten mit den anderen in regen Kontakt.



Wenn ein Team beginnt, sich zu etablieren, werden der Kontakt und der Meinungsaustausch immer intensiver. Die Mitglieder wollen vieles übereinander erfahren: Einstellungen, Werthaltungen, Arbeitsstil und die Kontaktbereitschaft des anderen. Diese Testphase dauert so lange an, bis jedes Mitglied eine Aussage darüber gemacht hat, wie es seine Rolle im Team sieht.

In diesem Stadium handelt das Team scheinbar effektiv, weil es sich vorwärts bewegt und so etwas wie freundschaftliche Kollegialität entwickelt. Doch dieses Verhältnis ist leider nur oberflächlich, denn die Mitglieder folgen damit nur Einstellungen und Verhaltensweisen, die sie schon kennen.

2.2 Phase der Konfrontation

Zum Wachstumsprozess eines Teams gehört es zwangsläufig, dass die Mitglieder Beziehungen zueinander aufbauen, um sich Macht und Einfluss zu verschaffen. In dieser Phase muss sich die Gruppe entscheiden, wie sie zusammenarbeiten will. Leider passiert dies viel zu häufig in Form von versteckten Andeutungen und kaum einmal in einem offenen und klaren Gespräch.

Die Gefahr des Abspringens einzelner oder das Auseinanderbrechen des Teams ist jetzt am größten. Die wichtigste Aufgabe der Gruppe in dieser Phase ist die Beantwortung der Frage: **Wie wollen wir zusammenarbeiten?**

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Wer übt Kontrollfunktionen aus?
- Wie werden Kontrollfunktionen ausgeübt?
- Was geschieht mit denen, die gegen die Gruppenregeln verstoßen?

Auf jede dieser Fragen muss die Gruppe eine Antwort finden, wenn sie sich weiterentwickeln will. Das Team muss sich den anstehenden Schwierigkeiten stellen.

Wenn die Gruppe in ihrem Machtkampf stecken bleibt, ist effektives Arbeiten nicht möglich. Das wichtigste Ziel dieser Entwicklungsphase ist somit, dass die Mitglieder eine sichere Position in der Gruppe finden und dann konkrete Aufgaben übernehmen können. Nach dieser Phase haben die Mitglieder ein Gefühl dafür, wo sie selbst und wo die anderen stehen und welche Rolle sie bei der bevorstehenden Aufgabe spielen.

2.3 Phase des Organisierens

Wenn das Problem der Kontrolle erfolgreich gelöst worden ist, kann sich die Gruppe mit neuer Kraft in die Arbeit stürzen. Die Mitglieder wollen jetzt miteinander arbeiten und sind daran interessiert, die Gruppe funktionsfähig zu machen. In dieser Phase braucht die Gruppe die Unterstützung und das Engagement aller Mitglieder. Wenn dieses Engagement fehlt, kann die Gruppe sich nicht weiterentwickeln.

Die Mitglieder messen die Qualität ihrer Gruppe an der Exaktheit der Arbeit, sie bewerten und diskutieren die Leistungen der einzelnen. Die Fähigkeit des Zuhörens verbessert sich. Sie fangen an, die Leistungen der anderen zu respektieren. Auch bemühen sie sich mehr und mehr um Ökonomie bei der Planung und Ausführung der Arbeit. Sie entwickeln „Sprachkürzel“ und verwenden beträchtliche 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. Es lässt sich nicht umgehen, dass die Organisationsphase Zeit in Anspruch nimmt. Das Verständnis zwischen den Mitgliedern



muss wachsen, und sie müssen Lösungsstrategien einüben, um dauerhafte Spielregeln zu begründen und klare Ziele zu setzen.

2.4 Phase der Integration

Die Mitglieder eines Teams zeigen Geschlossenheit und pflegen engen Kontakt untereinander. Alle sind bereit, sich für die anderen Teammitglieder einzusetzen. Ein anderes Kennzeichen dieser Phase ist die Zwanglosigkeit im Umgang untereinander. Es herrscht die Gewissheit, dass jeder bereit ist einzuspringen, wenn es notwendig ist. Die Funktion der Gruppenmitglieder ist klar festgelegt, und jeder hat seinen eigenen, unverwechselbaren Beitrag zu leisten.

Einem Außenstehenden wird die Geschlossenheit der Gruppe auffallen, doch knüpfen die Mitglieder auch von sich aus Kontakte zu anderen Gruppen. Das Team befasst sich auch damit, seine Aufgabe und Rolle innerhalb der Gesamtorganisation zu klären.

3 Erwartungen und Gefühle des Teams in den Entwicklungsphasen

Phase	Phase der Orientierung	Phase der Konfrontation	Phase des Organisierens	Phase der Integration
Erwartungen	Hohe Erwartungen	Erwartungen und Realität fallen auseinander	Erwartungen und Realität werden angeglichen	Klares Rollenverständnis
Gefühle	Ängste (Wo ist mein Platz? Was wird von mir erwartet? Wie sehen mich die anderen?) Neugier und Interesse, aber auch Unsicherheit und Misstrauen	Aufkommen von Kritik, Ärger und Angriffen Konkurrenz, Wut, Enttäuschung Absprunggefahr	Regeln und Vereinbarungen werden getroffen Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung Offene Kommunikation „Gemeinsam sind wir stark“-Erlebnis	Klare Verantwortungsbereiche Offenheit Sicherheit Identifizierung
Beziehung zur Teamleitung	Idealisierung der Teamleitung	Machtkämpfe zw. Teammitgliedern und Teamleitung	Teamleitung wird in der fachlichen und persönlichen Kompetenz anerkannt	Realistische Betrachtung der Teamleitung (Stärken & Schwächen)



4 Phasen der Teamentwicklung: Maßnahmen

Welche Maßnahmen treffe ich als Teamleitung in den einzelnen Phasen, um die Uhr „ans Laufen“ zu bringen und zu halten?



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe!

Phasen der Teamentwicklung: Maßnahmen

Welche Maßnahmen treffe ich als Teamleitung in den einzelnen Phasen, um die Uhr "ans Laufen" zu bringen und zu halten?

Fragen und Infos sammeln
Ziele definieren & verstehen
Methoden, Struktur entwickeln
Teilzelle definieren

Absenden

Die Auflösung findest du am Ende des Lernskripts.

5 Teamuhr: Aufgaben der Teamleitung im Detail

Phase	Aufgaben	Steuerungsmaßnahmen
Phase der Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind die wichtigsten Themen? → Meinungsaustausch ermöglichen und unterstützen ▪ Wer sind die anderen? → Darauf achten, dass Teammitglieder ihren Platz finden ▪ Unterschiedliche Erfahrungen, Vorstellungen und Interessen austauschen ▪ Verantwortung für Zieldefinition der gemeinsamen Arbeit ▪ Erste Festlegung von Prioritäten und Vorgehensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer bin ich? ▪ Kennenlernen ▪ Vertrauen bilden ▪ Aufgaben delegieren ▪ Verantwortlich machen



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeit und Spielraum zur Klärung dieser Dinge einräumen, damit jedes ▪ Teammitglied den Nutzen der gemeinsamen Teamarbeit erkennt 	
Phase der Konfrontation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dafür sorgen, dass diese Kampfphase überwunden wird und ein Team zusammenwächst → Teamleitung ist hier Moderator_in ▪ Zu Offenheit und Engagement ermutigen ▪ Dafür Sorge tragen, dass Konfliktpotenziale nicht unter den Teppich gekehrt werden ▪ Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung vorschlagen ▪ Wer hat was zu sagen? → Macht- und Interessenskonflikte ▪ Immer wieder das Gemeinsame (Ziel) hervorheben ▪ Cliquenbildung vermeiden, indem alle mit einbezogen werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessenskonflikte analysieren und offen diskutieren ▪ Andere Sichtweisen zulassen ▪ Dialog fördern ▪ Rollen im Team klären oder erarbeiten ▪ Festlegen: Wer hat was zu sagen? ▪ Möglichkeiten für Konfliktlösung anbieten ▪ Konflikte managen ▪ Druck erhöhen ▪ Impulse setzen – „stacheln“, provozieren ▪ Streitkultur fördern ▪ Reflektieren / korrigieren
Phase des Organisierens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozess der Normen- und Standardentwicklung bewusst steuern ▪ Verpflichtende "Spielregeln für die Zusammenarbeit und Arbeitserledigung" vom Team erarbeiten lassen ▪ Einhaltung der Spielregeln thematisieren und bei Nichteinhalten entsprechend sanktionieren ▪ Eigene Führungsrolle hinterfragen und gegebenenfalls zur Diskussion stellen ▪ Rolle verlagern weg von direkter Führung und Anweisungen hin zu Beratung und Coaching ▪ Selbständigkeit und Selbstverantwortung vom Team übernehmen lassen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer macht was? (Funktionsbeschreibung) ▪ Machtpositionen und Rollen klären ▪ Team positionieren - Rollen verteilen ▪ Stärken & Schwächen analysieren ▪ Auf Stärken und Schwächen eingehen ▪ Standards und Spielregeln entwickeln und kritisch hinterfragen ▪ Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (feste Strukturen) ▪ Ziele, Aufgaben und Aufgabenverteilung regeln ▪ Aufgaben delegieren ▪ Fördern & motivieren



		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teambuilding
Phase der Integration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Teamleitung mehr zurückziehen ▪ Als Moderator_in dem Team vertrauen und regelmäßig Besprechungen und Standortbestimmungen durchführen ▪ Darauf konzentrieren, das leistungsfähige Team wirksam nach außen zu vertreten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Wir-Gefühl" - jeder identifiziert sich mit dem Team ▪ Teambuilding aufrechterhalten ▪ Engagement ▪ Zufriedenheit durch Fortschritte ▪ Steuern durch Moderation und Coaching ▪ Anleiten zu Änderungen (sollten diese erforderlich sein) ▪ Reize setzen ▪ Ziele erhöhen ▪ Feinschliff

6 Ergebnisse der erfolgreichen Teamentwicklung

Phase	Ergebnisse
Phase der Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teammitglieder kennen sich gut (Vertrautheit & persönliche Nähe) ▪ Breite Zustimmung für Ziele & Aufgaben des Teams (diskutiert & für jeden transparent) ▪ Jedem ist klar, wer zum Team gehört ▪ Persönliche Ziele der Teammitglieder sind bekannt
Phase der Konfrontation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Konflikte sind thematisiert ▪ Feedback-Kultur "erlaubt" persönliche, kritische Rückmeldungen ▪ Kompetenzen & Positionen sind verteilt & transparent ▪ Es gibt positive Erfahrungen & etablierte Vorgehensweisen, um Konflikte zu regeln
Phase des Organisierens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es gibt formulierte Regeln für die Zusammenarbeit ▪ Abläufe & Vorgehensweisen sind abgestimmt & etabliert ▪ Jeder kennt seine Aufgaben & Rolle im Team
Phase der Integration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Führung beschränkt sich fast ausschließlich auf Moderation & die Bereitstellung guter Rahmenbedingungen für die Teamarbeit ▪ Regelmäßige Zwischenbilanzen zur Teamarbeit finden statt ▪ Die hohe Leistung wird auch von außen anerkannt



7 In welchen Fällen erfolgt ein Rückschritt in eine frühere Phase?

7.1 Konfrontation → Orientierung

Bei einer Gruppe, bei der einige Mitglieder in der **Konfrontationsphase** die Erfahrung machen, dass Konflikte schwierig sind und nicht aufgelöst werden oder sogar Verletzungen erfolgen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie in die **Orientierungsphase** zurückfallen.

Das Klima ist unverbindlich, Kontakte bleiben an der Oberfläche, Konflikte werden nicht ausgetragen, die Energie wird festgehalten.

Die Chance des Teams, sich weiter zu entwickeln, ist nicht besonders groß.

7.2 Integration | Organisieren → Konfrontation

Hat eine Gruppe ihre Ordnung schon gefunden, dann kann sie jederzeit wieder in die **Konfrontationsphase** zurückfallen.

Auslöser für eine solche Situation können sein:

- Teammitglieder kommen neu hinzu
- Arbeitsfelder werden verändert, erweitert oder eingeschränkt
- die Geschäftsstrategie verändert sich
- Teams werden zusammen gelegt
- jemand aus dem bestehenden Team wird stellvertretende Teamleitung
- etc.

8 Die Führungskraft als Teamentwickler

Aufgaben	Anforderungen	Fähigkeiten
1. Informieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuerungen, Anforderungen etc. im Team bekannt geben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturiert und verständlich Infos kommunizieren
2. Koordinieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele vereinbaren ▪ Ablauf organisieren ▪ Zeitbudget überwachen ▪ Außenkontakte abstimmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindlich, aber hartnäckig agieren und den Überblick behalten
3. Moderieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle ins Spiel bringen ▪ Argumente herausarbeiten ▪ Moderationstechnik beherrschen ▪ Störungen erkennen ▪ Konsens herstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visualisieren ▪ Beziehungsstörungen erkennen und beheben ▪ Neutral bleiben
4. Beraten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- und Methodenfragen klären 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In Alternativen denken



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beziehungsprobleme klären 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterorientierte Gesprächsführung
5. Konflikte managen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rollenkonflikte im Team erkennen und klären 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kommunikation im Team gezielt analysieren ▪ Problemlöse-Techniken
6. Präsentieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse (Zahlen, Daten, Fakten) darstellen und „verkaufen“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visualisieren, z.B. mit Flipchart / Pinnwänden
7. Repräsentieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Teamarbeit in den Gesamtzusammenhang stellen und Teaminteressen vertreten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstbewusster Auftritt ▪ Balance halten zwischen Team- und Gemeinschaftsinteressen
8. Verhandeln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über Aufgaben, Zeit, Geld und personelle Unterstützung verhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhandlungsstrategie und -taktik

9 Übungen: Lösungen

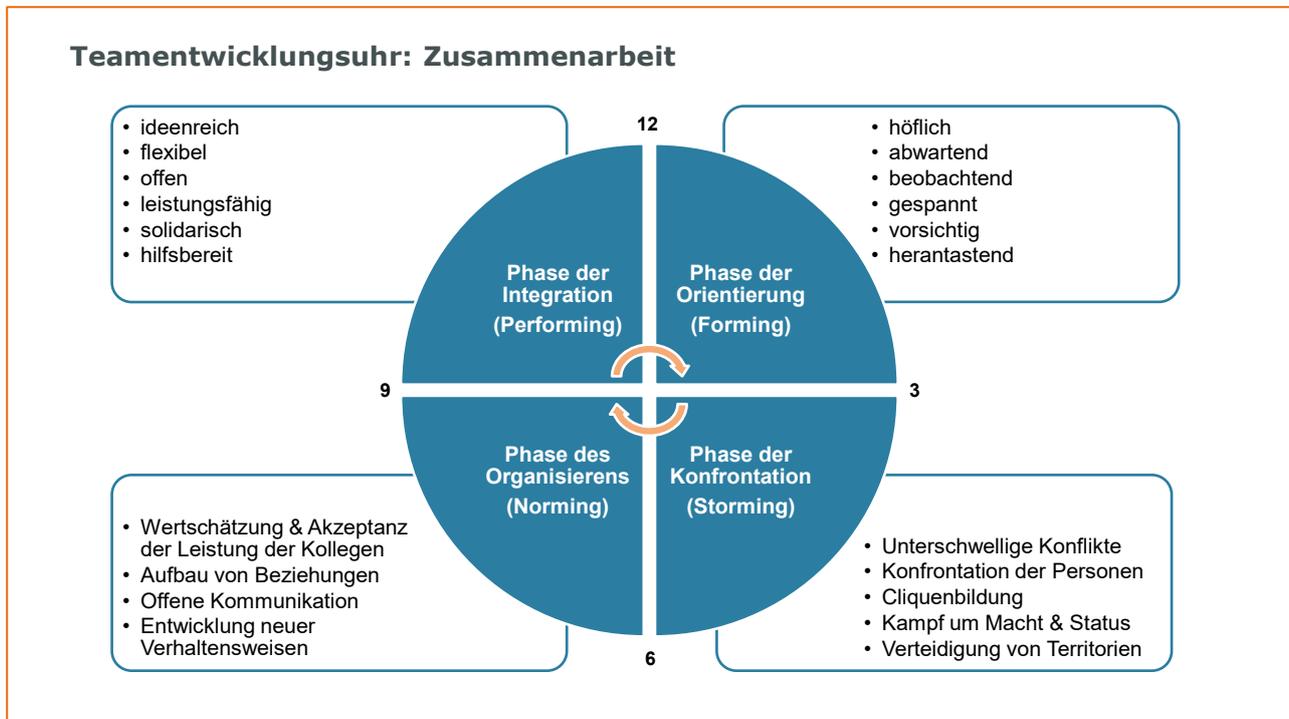
9.1 Welche Maßnahmen treffe ich als Teamleiter in den einzelnen Phasen, um die Uhr "ans Laufen" zu bringen und zu halten





10 Verortung meiner Teammitglieder

Schätze ein, an welcher Stelle der Entwicklung du dich mit deinem eigenen Team befindest und führe Gründe hierzu auf.



- Wie komme ich zu meiner Einschätzung? Woran mache ich es fest (Beispiele)?
- Wie habe ich diese Phase erreicht? Was hat geholfen? Welche Maßnahmen habe ich getroffen? (Phase 3 / 4)
- Woran liegt es, dass mein Team „festhängt“? Was habe ich / das Team dazu beigetragen? Was sind äußere Umstände? (Phase 1 / 2)
- Schreibe Dir nun zum Abschluss Maßnahmen auf, wie du dein Team weiterentwickeln (Phase 1 / 2) bzw. in der Phase halten kannst (Phase 3 / 4).



Notizen: