

Teamentwicklungsprozess nach Tuckman

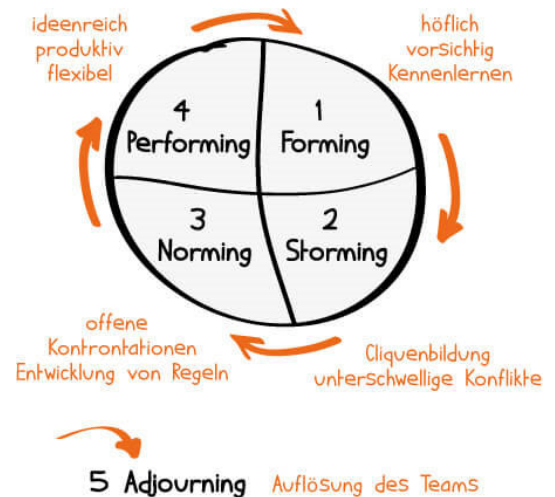
Forming / Testphase

Die Gruppe muss sich zuerst finden und sich formen. Daher ist diese erste Phase der Gruppenbildung durch Unsicherheit und Unklarheit geprägt. Man wünscht sich Orientierungshilfen, will sich gegenseitig kennenlernen, sich einschätzen, sich in der Gruppe lose einordnen und herausfinden, welches Verhalten hier akzeptiert ist.

Jedes Gruppenmitglied sucht seinen Platz und seine Rolle in der Gruppe. Die Aufmerksamkeit liegt bei den Personen, weniger bei den gemeinsam zu lösenden Aufgaben oder konkreten Zielen. Dementsprechend verhalten sich in der Regel alle betont höflich und zurückhaltend und das Klima wirkt eher verhalten und gehemmt.

Verhaltensregeln werden nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner definiert. Indem sich die Gruppe auf diese Weise nach innen bildet und nach aussen abgrenzt, schafft sie die Voraussetzungen für die nächste Phase, das Storming.

In der Forming-Phase braucht es eine straffe, zielgerichtete Leitung. Dazu gehört unter anderem, den Auftrag an die Gruppe oder das zu lösende Problem klar zu definieren und die Rahmenbedingungen bekannt zu geben. Um sich zu finden und zu formen, braucht die Gruppe auch Unterstützung. Mit teambildenden Massnahmen schafft die Gruppenleitung bewusst Möglichkeiten, damit sich die Mitglieder besser kennenlernen. Allerdings dürfen dies keinesfalls "Alibiübungen" sein, weil die Gruppe in dieser Phase schnell das Vertrauen verliert und sich den teambildenden Massnahmen verweigert.



Storming / Nahkampfphase

Nachdem der gemeinsame Nenner definiert ist, wendet man sich den Unterschieden zu. Das bisher freundliche Klima verdüstert sich, weil nun die einzelnen Gruppenmitglieder ihre Geltungs- und Machtansprüche zeigen und sich profilieren wollen. In den Diskussionen prallen verschiedene Vorstellungen über das Ziel oder das Vorgehen aufeinander. Man streitet über Standpunkte, Ideen und Lösungsansätze. Dabei offenbaren sich Interessensgegensätze und Meinungsverschiedenheiten, die in der Gruppe vorhanden sind.

In dieser stürmischen Phase herrschen dementsprechend die Emotionen, Ängste, Wettbewerbsgefühle, Selbstbehauptungstendenzen, Sympathien und Antipathien vor. Diese Zuspitzung macht Sinn – Ausgetragene Konflikte ebnen den Weg zum Ziel dieser Phase, eine Organisation der Gruppe zu erreichen. Um sich zu finden und miteinander kooperieren zu können, braucht es einen offenen und ehrlichen Austausch über die verschiedenen Wünsche, Bedürfnisse und Ansichten. So lernt man sich besser kennen und verstehen.

In der Storming-Phase übernimmt die Gruppenleitung die Funktion eines Prozessbeschleunigers. Sie schafft Raum für die Konfliktaustragung und sorgt für ein offenes Kommunikationsklima, in dem Missverständnisse und Unsicherheiten geklärt werden

können. Der Grundsatz "Störungen haben Vorrang" gilt in dieser Phase besonders, denn Konflikte, Missverständnisse und negative Emotionen die nicht ausgetragen und gelöst werden, holen die Gruppe später wieder ein und werden sie dann umso stärker im produktiven Vorankommen behindern.

Norming / Organisationsphase

Nach den Auseinandersetzungen gilt es nun Bilanz zu ziehen. Worauf können wir uns einigen, nachdem wir wissen, dass wir gemeinsam leichter zum Ziel kommen als alleine? Die Gruppe sucht nach Lösungshilfen, weil es so wie in der Storming-Phase nicht weitergehen kann. Nüchternheit dominiert und es zählt die Fähigkeit, auf Distanz zur bisher vorherrschenden Emotionalität zu gehen. Die Gruppe geht dazu über, gemeinsame Regeln aufzustellen. Man ringt sich dabei zu einem Konsens durch. "Was wäre unter den jetzigen Umständen das Vernünftigste?". Diese Regeln bilden einen "Gruppenvertrag". Jedes Gruppenmitglied soll dahinterstehen können.

Mittlerweile ist die Gruppe attraktiv geworden. Dementsprechend entwickelt sich der Gruppenzusammenhalt in der Norming-Phase.

In der Norming-Phase wirkt die Gruppenleitung in erster Linie unterstützend. Sie coacht die Gruppe, einen angemessenen Gruppenvertrag auszuhandeln, hinter dem jeder stehen kann. Zum Coaching gehört unter Umständen auch, die eher ruhigen oder unerfahrenen Mitglieder gezielt einzubinden und die eher wortführenden oder erfahrenen Mitglieder nötigenfalls zu bremsen.

Performing / Produktivitätsphase

In den vorherigen Phasen der Gruppenbildung wurden die Energien überwiegend für die Beziehungsarbeit eingesetzt. Nun hat die Gruppe jene Beständigkeit erreicht, dank der man sich nun gemeinsam an die Arbeit machen und produktiv tätig werden kann. Sie kann ihre Energien für das Erzielen von Ergebnissen nutzen.

Die Gruppenmitglieder engagieren sich und können sich dabei auch profilieren. Der Gruppenvertrag wird folglich in der Performing-Phase einer Art "Wirklichkeitstest" unterzogen. Er muss sich bewähren und wird im weiteren Verlauf zwangsläufig leichter oder stärker angepasst, damit die Kooperation auch in Zukunft gut funktionieren kann.

In der Performing-Phase tritt die Gruppenleitung möglichst in den Hintergrund. Sie delegiert die Verantwortung für die produktive Zusammenarbeit bewusst an die Gruppe und greift nur ein, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird oder wenn Unsicherheiten auftreten. Die Gruppe soll das gewachsene Vertrauen eigenverantwortlich nutzen. Trotzdem sollte die Gruppenleitung wachsam bleiben, um mögliche Rückschritte oder Konflikte frühzeitig wahrnehmen und nötigenfalls korrigierend eingreifen zu können. Dazu helfen regelmässige Standortbestimmungen und Erfolgskontrollen. Bleibt die Gruppe über längere Zeit in der Performing-Phase, ist es besonders wichtig, auch Teilerfolge, das Erreichen von Zwischenzielen und Meilensteinen, zu feiern.

Die zeitliche Dauer dieser vier Phasen ist von Gruppe zu Gruppe verschieden – Manche Phasen werden ausgedehnt, andere rasch durchzogen. Jedoch muss eine Gruppe die Phasen eins bis drei durchlaufen, damit sie die Performing-Phase überhaupt erreichen kann und sich nicht wegen ungelöster Konflikte blockiert.

Reforming

Die vier Gruppenphasen können sich wiederholen, wenn sich die Gruppenzusammensetzung ändert, wenn also z.B. ein Gruppenmitglied neu hinzukommt oder ein anderes die Gruppe verlässt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem "Reforming". Eine sich häufig wechselnde Gruppenzusammensetzung ist dementsprechend problematisch, weil die Gruppe nicht in die Performing-Phase gelangen kann. Veränderte Gruppenziele können ein weiterer Auslöser für ein Reforming sein.

Adjourning

In die fünfte Phase, in das Adjourning (Auflösungs-Phase), kommen Gruppen, die nach Zielerreichung getrennte Wege gehen. Das ist z.B. bei Projektgruppen nach Projektabschluss der Fall. Auf der Sachebene präsentiert die Gruppe die Ergebnisse ihrer Arbeit und damit auch ihren Gruppenerfolg. Gleichzeitig ist sie sich bewusst, dass die inzwischen gefestigten Beziehungen bald enden werden, was ein Gefühl der Leere und einen mehr oder weniger grossen Trennungsschmerz auslöst. Allerdings wird bei Projektabschluss der Beziehungsebene gerne zu wenig Beachtung und Zeit geschenkt, sodass man mit einem unguten Gefühl auseinandergeht und sich entsprechend skeptisch in die nächste Gruppe begibt.

Deshalb übernimmt die Gruppenleitung in der Adjourning-Phase wieder eine aktive Gestaltungsaufgabe. Die vollbrachten Leistungen sollen gewürdigt und das Projekt angemessen abgeschlossen werden. Sinnvoll ist, eine Abschlusssitzung, ggf. einen Abschluss-Event einzuberufen zu folgenden Themen:

Rückschau: Wichtige Ereignisse und Entwicklungsschritte bewusst noch einmal aufleben lassen nach dem Motto "Weisst Du noch....?"

Auswertung: Das Erreichte und Nicht-Erreichte reflektieren und Erkenntnisse als "Lessons learned" ableiten.

Abschied: Noch nicht vollständig geklärte Probleme loslassen, um versöhnlich auseinanderzugehen.

Quelle: Compendio Bildungsmedien