

## Die Phasen der Teamentwicklung nach Bruce Tuckman – und was Sie als Führungskraft dafür tun müssen

Phase	Gruppendynamik	Aufgaben der Führungskraft
Forming – Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Teammitglieder lernen sich gegenseitig und ihre Aufgaben kennen, orientieren sich, klären ab, welche Erwartungen sie haben, welche Ziele sie erreichen wollen, suchen ihre Rolle im Team.</li> <li>Ihr Verhalten schwankt zwischen Nähe und Distanz, Unabhängigkeit und Abhängigkeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft unterstützt die Orientierung der Teammitglieder durch klare Zielvorgaben, offene Kommunikation, gemeinsame Events zum Kennenlernen und für gemeinsame Erfahrungen.</li> <li>Sie trägt die Verantwortung dafür, dass sich jedes Teammitglied in seiner individuellen Persönlichkeit wahrgenommen fühlt, damit es Vertrauen zu ihr und zu den anderen Teammitgliedern aufbauen kann. Dafür muss sie die Aufgaben und Rollen jedes Einzelnen innerhalb des Teams und die Strukturen und Prozesse genau definieren und so auf sachlicher Ebene für Klarheit sorgen.</li> </ul>
Storming – Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Teammitglieder tragen ihre Eigeninteressen selbstbewusster vor, klären ihre Position und Rolle im Team, es entsteht eine soziale (Rang-) Ordnung, das Konfliktpotenzial nimmt zu.</li> <li>Räumt die Führungskraft die Differenzen im Team durch eine klare Aufgabenverteilung und ein gutes Konfliktmanagement aus, entsteht eine Gruppenidentität. Diese Gruppenidentität fördert die gegenseitige Akzeptanz im Team, wirkt sich positiv auf die Arbeitsfähigkeit des Teams aus und schafft eine Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen, die einen offenen Austausch von unterschiedlichen Ansichten als Chance begreift. Es entwickeln sich kooperative Verhaltensweisen. Ein Wir-Gefühl beginnt zu entstehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft muss Position beziehen, ihre Kommunikationsfähigkeiten und ihr Konfliktmanagement sind gefragt. Sie wirkt als Katalysator und Vermittler, das heißt: Sie betont Gemeinsamkeiten unter den Teammitgliedern und Stärken der einzelnen Teammitglieder, lässt Konflikte zu, sorgt aber gleichzeitig dafür, dass diese Konflikte geklärt werden. Instrumente dafür sind zum Beispiel Mitarbeitergespräche und Teamsitzungen, in denen die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigt, Aufgaben nachjustiert und die Rollen im Team klar verhandelt werden.</li> <li>Die Führungskraft arbeitet gemeinsam mit ihren Mitarbeitern deren persönliche Ziele heraus und motiviert sie so, sich ins Team einzubringen und zum gemeinsamen Ziel beizutragen.</li> </ul>

Phase	Gruppendynamik	Aufgaben der Führungskraft
Norming – Kontrakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Teamidentität und das Wir-Gefühl verstärken sich, weil sich die Teammitglieder kennen und schätzen, auch dank der Regeln und Prozesse, die die Führungskraft etabliert hat.</li> <li>Offenheit und Nähe, Austausch, die geltenden Verhaltensregeln festigen sich und prägen diese Phase, wodurch das Gemeinschaftserleben gestärkt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft ist vor allem als Partner für ihre Mitarbeiter gefragt. Sie steuert die Prozesse der Zusammenarbeit innerhalb des Teams, damit die Teammitglieder sich ganz auf ihre Aufgaben konzentrieren können – und so verbessert sie auch die Selbstreflexion ihres Teams, um das Wir-Gefühl weiter zu stärken und Leistungen zu verbessern: Wie arbeitet das Team? Wie können Prozesse effizienter werden?</li> </ul>
Performing – Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Konflikte sind beendet, alle Fragen zu Strukturen und Prozesse sind beantwortet, jedes Teammitglied hat seine klaren, allseits akzeptierten Aufgaben und seine Rolle im Team, alle Teammitglieder lernen voneinander und unterstützen sich gegenseitig.</li> <li>Das Team ist gefestigt, arbeitet erfolgreich zusammen, hat eigenen Teamspirit, das Team reguliert sich de facto von selbst. Aktionen und Ergebnisse bestimmen das Handeln statt Emotionen und Aushandeln von Prozessen der Zusammenarbeit.</li> <li>Durch das Miteinander kann das Team auch komplexe Probleme lösen. Seine Arbeits- und Leistungsfähigkeit ist in dieser Atmosphäre des Miteinanders am stärksten ausgeprägt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft ist Unterstützer und Helfer.</li> <li>Sie gibt dem Team insgesamt und seinen einzelnen Mitgliedern konstruktives Feedback und kann ihr Team so zu Höchstleistungen animieren.</li> <li>Konstruktive Kritik hilft den Teammitgliedern, voneinander zu lernen und bessere Lösungen zu finden. Fehler zu machen, ist dabei erlaubt, Querdenken ausdrücklich erwünscht.</li> </ul>

**LIMBECK.  
VERTRIEBS  
FÜHRUNG.**

**GABAL**

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Auszug aus »Limbeck. Vertriebsführung.«  
ISBN 978-3-86936-931-0  
Kopie oder Weitergabe nicht erlaubt

[www.limbeckgroup.com](http://www.limbeckgroup.com)  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)