

## Von der Gruppe zum Team

**Erfolg.** Der US-Psychologe Bruce Tuckman beschreibt die vier Phasen der Entwicklung



IM DIALOG

KURIER-SERIE

VON ALOIS ZANGERLE

Im heutigen Beitrag geht es weniger um den Einzelnen, sondern um die Gemeinschaft. Eine Gruppe ist noch lange kein Team. Das erleben wir fast täglich bei den Spielen der Fußballweltmeisterschaft in Russland.

Sehen Sie sich als Einzelperson, aber auch als Gruppe immer als Teil des Ganzen. Sehen Sie bei allem, was Sie tun, immer, dass das, was Sie tun, ein Beitrag zum Wohle des gesamten Systems sein soll, ja sein muss. Denken Sie in Zusammenhängen. Ein Team ist eine kleine Einheit von Menschen, die die Verantwortung für die Qualität und Produktivität ihres Aufgabenbereiches übernimmt, ihre Arbeit selber managt und ihre Kenntnisse und Fertigkeiten ständig verbessert. Die Freiheitsgrade der einzelnen Teammitglieder sind nicht unbegrenzt, müssen aber gegeben sein.

Was ist das Ziel eines homogenen, funktionierenden Teams? Höhere Produktivität, bessere Ergebnisse und schnelle Fortschritte.

Die Voraussetzungen, damit Teams entstehen können:

1. Ein klares, konkretes Ziel. Es braucht eine Richtung, was erreicht werden soll.
2. Die richtige Größe. Es



Sie treten als Gruppe auf: Aber sind beispielsweise die Argentinier bei der Fußball-WM in Russland wirklich ein Team?

muss groß genug sein, um Aufgaben gemeinsam stemmen zu können, aber nicht zu groß, denn dann lässt es sich schwieriger führen.

3. Unterschiedliche Persönlichkeiten und Charaktere müssen zusammenkommen. Querdenker, Vermittler, Kreative, Pragmatiker.

4. Eine funktionierende Kommunikation. Es ist wichtig, ständig miteinander Kontakt zu haben und Informationen auszutauschen.

5. Die Teamzusammensetzung: Sie soll so heterogen wie möglich und so homogen wie nötig sein.

6. Das Gleichgewicht zwischen Individualität und Team. Das besteht aus Menschen nicht aus Maschinen.

Der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman (1938–2016) beschreibt vier Phasen, wie Teams entstehen:

1. **Forming:** Die Einstiegs-, Kennenlern- und Findungsphase (Kontakt). In der Regel ist die erste Phase durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass sich die Gruppenmitglieder miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert.

2. **Storming:** Die Auseinandersetzungs- und Streitphase. „Nicht jene, die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen“, wusste Marie von

Ebner-Eschenbach. Jetzt bilden sich die ersten Strukturen der Gruppe heraus und man kann testen, wer sich unterordnet, kooperiert oder kluge Ideen liefert. Die Ziele und Erwartungen müssen ausverhandelt und von allen Gruppenmitgliedern mitgetragen werden, ansonsten ist ein Weitermachen sinnlos, da es kein brauchbares Ergebnis geben wird.

3. **Norming:** Die Regelungs- und Übereinstimmungsphase (Kontrakt). Nun werden die Regeln diskutiert oder stillschweigende Übereinkünfte gefunden und eingehalten. Die Gruppenmitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Wenn nicht, zurück zu Phase zwei, denn ein

Weitermachen unter den gegebenen Umständen macht keinen Sinn.

4. **Performing:** Die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation). Wenn alle drei vorherigen Schritte erfolgreich bewältigt wurden, haben wir ein Team. Jetzt beginnt die Arbeit an der Sache. Die Leistung der Teammitglieder pendelt sich auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich am gemeinsamen Ziel.

Alois Zangerle ist Unternehmensberater und akademischer Exportkaufmann.