



Teamperformance – wenn das Team im Flow arbeitet

Henry Ford wird Innovations- und Sozialkompetenz zugeschrieben. Eines seiner meistgenannten Zitate ist: «Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist ein Erfolg.» Mit diesen Worten wird klar, was Soziologen und Kybernetiker mit Thesen und Modellen beweisen wollen: eins und eins ist mehr als zwei. Wie findet eine Arbeitsgruppe zusammen, und welcher Dynamik folgt sie?

■ Von Angela Taverna

Bruce W. Tuckman hat in den 1960er-Jahren sein Phasenmodell der Gruppendynamik der Science Community und später der Öffentlichkeit vorgestellt. Selbst Jahrzehnte später gilt dieser Aufsatz noch immer als Forschungsgrundlage aller weiteren Studien in diesem Bereich. Was Tuckman damals beschrieb, beobachtet man immer und immer wieder: Wie mehrere Personen zusammenfinden. Die klassischen Dynamikphasen nach Tuckman, «Forming», «Storming», «Norming» und «Performing», werden heute gerne als eine Uhr dargestellt, obwohl diese Zeit nicht standardmässig gemessen werden kann.

Zusammenkunft ist ein Anfang

Menschen kommen aus verschiedenen Gründen zusammen. Sie kommen in ein neues Team, sie treten einem Verein bei, sie werden Mitglied in einem Sportklub, oder sie gelangen in einen neuen Freundeskreis. Der Beginn der Dynamik in einer neuen Gruppe wird als «**Forming**» bezeichnet. Es ist der Moment, wenn

ein neues Mitglied in die Gruppe kommt. Wenn die angestammten Mitglieder teils mit Freude und teils mit Vorsicht die neue Person beäugen, sich annähern, sie kennenlernen und willkommen heissen. Diese Phase ist gut beobachtbar und braucht meistens keine weiteren Interventionen seitens der Führungskraft.

Frischer Wind ist mitunter etwas kühl, tut aber sicher gut.

Zusammenhalt ist ein Fortschritt

Nach dem ersten Kennenlernen folgt die Eingewöhnung. Doch jede Veränderung der Gruppenkonstellation bewegt nicht nur die neue Person, sondern alle Mitglieder. In der Phase «**Storming**» müssen alle Mitglieder ihren Platz in der Gruppe neu finden. Auch die dienstältesten Mitarbeitenden können durch den Eintritt eines neuen Arbeitskollegen oder einer neuen Arbeitskollegin mitunter eine Veränderung ih-

rer bisherigen Position und Rolle im Team erfahren. Kein Platz ist jemals sicher, denn eine Organisation ist ein lebendes Konstrukt, das dem Wandel unterworfen ist. Beständigkeit dauert immer nur einen Wimpernschlag. Auch diese Phase ist von aussen gut zu beobachten, bietet sie für die Beobachter viele menschliche Emotionen. Nach der ersten Freude und Neugier folgen etwas Wut, Hohn, Frust und Angst, die sich in kleinen Meinungsverschiedenheiten, Unsicherheiten um den Arbeitsplatz und Unzufriedenheit in der Arbeitsaufteilung zeigen. Natürlich gibt es noch mehrere Schauplätze, in denen sich dies zeigt. Die Führungskraft tut gut darin, gut zu beobachten und erst einzuschreiten, wenn die Lage sich nicht von selbst normalisiert. Spätestens dann aber, wenn die erforderliche Arbeitsqualität nach einer sorgfältigen Einarbeitung nicht gewährleistet werden kann. Greift die Führungskraft zu früh ein, werden nicht ausgetragene Konflikte zu unterschwelligem gewandelt, die allesamt später wieder mit geballter Kraft hochkommen. Das Team kann die Stormingphase selbstständig überwinden, wenn das Grundvertrauen untereinander gut ist und es über eine solide Kommunikationskultur verfügt.

Ein neues Mitglied bringt neue Sichtweisen in Prozesse und Strukturen, die möglicherweise verschwiegene Mängel oder Unzulänglichkeiten aufdeckt. Je nach Umgang damit kann die Stormingphase eine heilende Wirkung haben, denn frischer Wind ist mitunter etwas kühl, aber verspricht sicher Gutes.

Abhängig von der Zusammensetzung der Gruppe und der zugrunde liegenden Kultur





*Wenn 1 + 1 > 2 ergibt,
ist das kein Rechenfehler,
sondern Teamperformance.*

darin dauert die Stormingphase einige Wochen bis Monate. Danach folgt in der Regel die Phase des «Normings». Der emotionale und taktische Wellenschlag im Team wird ruhiger, denn die Mitarbeitenden finden in ihre Rollen und in den Alltag. Die Normingphase zeigt sich darin, dass Rituale eingeführt werden, d.h. Handlungen werden wiederholt, und diese werden in der Gruppe anerkannt. Die Mitarbeitenden fangen an, die persönlichen Eigenheiten untereinander besser einzuschätzen und in einem produktiven und konstruktiven Sinn damit umzugehen.

Wenn von einer Regel die Rede ist, sollte auch die Ausnahme genannt werden. Bleibt das Storming, also treten weitreichende Konflikte auf, ist entsprechende Veränderungsarbeit angebracht. Diese kann organisationaler, personeller,

struktureller oder prozessualer Natur sein. Keine Handlung einzuleiten oder keinen Plan in einer solchen Situation zu haben, kann für das Unternehmen schwerwiegende Folgen haben.

Zusammenarbeit ist ein Erfolg

Der Übergang vom «Norming» ins «Performing» ist fließend. Wahrnehmbar vor allem in der steigenden Effektivität und Effizienz in Leistung und Qualität. Performing wird auch als «Flow» bezeichnet. Gemäss Mihaly Csikszentmihaly tritt der Flow-Zustand ein, wenn das Tun klaren Zielsetzungen folgt und das Individuum dabei das Gefühl der Kontrolle seiner Tätigkeit hat im Einklang zwischen Anforderungen und Fähigkeiten, jenseits von Überforderung oder Langeweile.

Eine Gruppe, ein Team, eine Mannschaft ist dann erfolgreich, wenn sie klaren Zielen folgt, die Fähigkeiten den Anforderungen gerecht werden, die Individuen darin aufgehen und sich entwickeln können. Diese Rahmenbedingungen zu gewährleisten, fordert der Führungsperson vieles ab. Eine grosse Her-

ausforderung ist hierbei der Anspruch eines jeden Mitarbeitenden, im Kollektiven individuell bleiben zu dürfen und Perspektiven für die persönliche und berufliche Entwicklung

*Der Moment, in dem alles
gut und an seinem optimalen
Platz zu sein scheint.*

zu erhalten. Dies ist einer der Gründe, wieso das Performing nie von langer Dauer ist; es ist bestenfalls ein Moment, in dem alles gut und an seinem optimalen Platz erscheint. Bis eine organisationale, personelle, strukturelle oder prozessuale Veränderung die Dynamik wieder zurück auf Anfang stellt.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

FÜHRUNG



WEKA Praxis-Seminar

Agiles Problemlösen und Entscheiden

Der Einstieg in die agile Unternehmensführung für Leitungsteams

Wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, erhöhen sie die Erfolgchancen von agilen Praktiken im Betrieb. Sie stimmen damit ihre Organisation auf neue Arbeitsweisen ein und stellen sicher, dass sie auf Initiativen der Mitarbeitenden angemessen reagieren können.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie erhalten Anregungen, wie Sie im Leitungsteam agile Praktiken vorleben und den Betrieb bei agilen Praktiken unterstützen.
- Sie erfahren, mit welchen Tools Sie im Leitungsteam Entscheide zeitgerecht fällen, die von allen Mitgliedern getragen werden.
- Sie verstehen, welche Haltung hinter agilen Tools steht, und können diese an Ihre Mitarbeitenden vermitteln.
- Sie wissen, wie Sie das Know-how und die Ressourcen aller Mitarbeitenden für Problemlösungen und strategische Themen mobilisieren.
- Sie tauschen sich mit Führungskräften, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, über agile Praktiken und Methoden aus.

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder **Telefon 044 434 88 34**



Nächster Termin

- Donnerstag, 26. November 2020

Zentrum für Weiterbildung
der Uni Zürich

Seminarleitung: Dr. Daniel Marek

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/
Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.