



Phasen der Teamentwicklung

Hinweise für die Gruppenleitung

1. Phase: Forming

Motto: „Das Eis beginnt zu schmelzen“: Ankommen, auftauen, sich orientieren.

Das Zusammenwachsen zu einer Gruppe braucht Zeit und Geduld. Bedächtiges Anfangen ermöglicht Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu entdecken. Das hilft allen, ihre Position zu finden. Die Erwartungen zu verstehen und die Ziele zu bündeln, ist jetzt wichtig. Dazu gehört aufzuzeigen, dass die gesetzten Ziele erreichbar sind und welche Wege dorthin gegangen werden können.

Rahmenbedingungen sind zu klären (ggf. warum gerade diese Zusammensetzung und Gruppengröße). Die notwendigen Arbeitsbeziehungen zwischen den Teilnehmenden werden durch Kleingruppenbildung erleichtert, dabei ist über Sachthemen leichter zum persönlichen Kontakt zu kommen.

Einen vorgegebenen klareren Rahmen vermittelt Sicherheit und bietet Orientierung, entgegengebrachte Wertschätzung motiviert.

2. Phase: Storming

Motto: „Niemand will eine graue Maus sein“: Gärung und Klärung.

Die Mitglieder ringen mehr oder weniger deutlich um ihren Einfluss. Dabei wendet sich ihr Interesse den sich herausbildenden Regeln, den anzuwendenden Lernmethoden, Inhalten und dem gemeinsamen Vorgehen zu.

So kommt es leicht zu Konfrontationen. Sie tragen dazu bei, dass jeder eine ihm angemessene Rolle findet. Für die Leitung ist deshalb eine verständnisvolle Haltung besonders nützlich. Das schafft Raum für kritische Äußerungen. Die Leitungskompetenz wird jetzt von den Teilnehmenden kritisch durchleuchtet, da heißt es konfliktbereit zu sein:



die eigene Haltung verdeutlichen und doch Gegenpositionen so stehen lassen.

Kleingruppenarbeit mit wechselnder Teilnehmerzusammensetzung und anschließender Vorstellung der Ergebnisse im Plenum fördert Kontakt und auch Wettbewerb. Frühestens jetzt ist der Zeitpunkt, die Teilnehmenden mit für sie ungewohntem Vorgehen wie fremden Lernmethoden, Spielen u.ä. zu konfrontieren.

Die Teilnehmenden können nun vorsichtig in die Verantwortung für das Lerngeschehen einbezogen werden, z.B. durch Fragen nach Zielen, Interessen,

Gewichtung von Aufgaben. Die Entscheidungen darüber behält sich jedoch die Leitung vor.

Gemeinsamkeiten bewusst zu machen, Gruppenleistungen anerkennen, nicht kommunizierte positive Regeln zu stärken, behutsam Rituale einzuführen sind Schritte, den Gruppenzusammenhalt zu fördern.

3.Phase: Norming

Motto: „Spielregeln müssen sein“: Der Umgang miteinander spielt sich ein und Gewohnheiten bilden sich heraus.

Wichtige Regeln über Umgang und Arbeitsweise müssen nun eingeführt werden, soweit sie sich noch nicht herausgebildet haben. Dabei ist darauf achten, dass sich keine „heimlichen Regeln“ (tolerierete negative Gewohnheiten) einschleichen, denn die Macht der Gewohnheit beginnt zu wirken. Metakommunikation kann genutzt werden, um Transparenz des Vorgehens und das Prozessverständnis zu fördern.

Wichtig bleibt es für die Leitung nach wie vor, darauf zu achten, dass die Ziele realistisch bleiben, sich der eigenen Vorbildrolle bewusst sein und die Impulse von potentiellen Außenseitern wertzuschätzen.





4. Phase: Performing

Motto: „Die Weisheit der Gruppe nutzen“.

Die Gruppe ist gereift, denn es gab ausreichend Gelegenheit, angemessene Beziehungen untereinander herzustellen, die eigene Rolle im Wechselspiel mit den anderen Mitgliedern zu finden und Formen der Zusammenarbeit und des Miteinanders zu erproben. Vertrauen ist gewachsen, Erfahrungen miteinander wurden gesammelt. Die Gruppe weiß, was sie braucht, um gut lernen zu können. Die Leitungsrolle kann daher weiter zurück genommen werden, der Schwerpunkt kann jetzt auf der Moderation des Gruppenprozesses, des Feedbackgebens und Impulsesetzens liegen.

Die Gruppe hat ihre volle Leistungsphase erreicht.

Für Lerngruppen schließt sich schließlich eine weitere Phase an:

5. Abschluss und Abschied

Jetzt muss der Gruppenprozess wieder stärker gesteuert werden. Denn Themen müssen zum Abschluss gebracht und der Transfer des Gelernten gesichert werden. In Gruppen, die lange und intensiv zusammen gearbeitet haben, können sich als Zeichen drohender Veränderung Symptome wie mangelnde Konzentration, überzogene Kritik oder Hektik zeigen.

Das Gelernte Revue passieren zu lassen, unterstützt noch einmal den Lernprozess. Viele Gruppenmitglieder finden es hilfreich, zum Abschluss ihre Gedanken und Gefühle zum Lern- und Gruppenprozess und gegenüber den anderen Teilnehmenden zum Ausdruck bringen zu können. Eine Feedbackrunde bietet dazu Gelegenheit. Ein Abschlussritual erleichtert den Abschied.

