



Teamarbeit – Vorphase und Forming

Zweckgemeinschaft oder Kraftquelle?

Eine Gruppe von Menschen, die zusammen den gleichen Job ausüben, ist noch lange kein Team. Was braucht es, um die Zusammenarbeit zu verbessern und Vertrauen untereinander zu entwickeln? Wie finden Fachpersonen eine gemeinsame Grundlage? Sabine Meili

Teamarbeit gleicht manchmal einer Art Achterbahnfahrt. Auf Erfolge folgen Stimmungstiefs und dicke Luft, auf Unsicherheit wieder Freude und Energie. Der Gedanke, es lieber allein anzupacken, scheint verlockend. Doch der Schein trügt. Ganz selten gelingt uns etwas ohne die Beteiligung von anderen Menschen. Ein funktionierendes Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder. Gemeinsam entwickeln sie bessere Ideen und Vorgehensweisen, denken sprichwörtlich aus der berühmten Box heraus. Und letztlich gehört in der Spielgruppe die Zusammenarbeit von mehreren ausgebildeten Fachpersonen zu den klaren Merkmalen von pädagogischer Qualität. Es ist nahezu unmöglich, die komplexen Aufgaben, allein zu meistern und den vielfältigen Schwerpunkten gerecht zu werden.

Teamfähig?

Die Fähigkeit zusammenzuarbeiten wird fast überall verlangt. Alle reden davon, aber was bedeutet das? Kompromissfähig sein, Kritik entgegennehmen können, wertschätzenden Umgang mit anderen pflegen oder sich nicht selbst in den Mittelpunkt stellen? Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman beobachtete verschiedene Teams und entwickelte ein Modell, das die typischen Phasen und Herausforderungen von Gruppenprozessen zeigt. In der Folge haben er und andere Psycholog:innen das Modell weiterentwickelt und angepasst. Sie sind sich einig:

Um aus einer losen Gruppe von Menschen ein erfolgreiches Team zu entwickeln, ist Arbeit nötig. Die gute Nachricht: In jeder Phase des Prozesses haben die Teammitglieder einen Einfluss auf die Stimmung und das Miteinander.

Vorphase

Noch besteht kein Team, oder das Bestehende setzt sich wieder neu zusammen. Diese wichtige Phase legt das Fundament für den künftigen Erfolg. Sie hält neben einigen Unsicherheiten die Chance bereit, einen Neuanfang zu wagen oder eingetretene Pfade zu verlassen. Wie gross soll

das Team werden? Welche Merkmale und Kompetenzen sollen künftige Mitarbeitende mitbringen? Welche Persönlichkeiten mit welchen Wertvorstellungen treffen im Idealfall zusammen? Noch vor Vorstellungsgesprächen und Schnuppertagen ist der Blick auf sich selbst hilfreich. Welche Werte sind mir wichtig, welche Charaktereigenschaften bringe ich mit? Wie lerne und arbeite ich am besten? Wie kann ich meine Stärken und Ideen einbringen? Wie soll das neue Team sein, und wo entstand in der Vergangenheit Reibung?

Ankommen

Als «Forming» bezeichnet Bruce Tuckman die Phase des gemeinsamen Startes. Die Teammitglieder treffen aufeinander und lernen sich kennen. Neben einer gewissen Zurückhaltung überwiegen die Freude und die Neugierde auf die Zusammenarbeit. Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten erleichtern in dieser Phase die Arbeit. Je besser jedes Teammitglied Bescheid weiss über Erwartungen, Aufgabenteilung und Abläufe, desto weniger Unsicherheiten entstehen. Da man sich noch nicht so gut kennt, kann es vorkommen, dass Probleme nicht offen angesprochen werden. Hier helfen regelmässige Feedbackgespräche und ein Stimmungsbarometer. Wie geht es den Teammitgliedern? Haben sie Spass an der Arbeit? Wie kommen alle voran? Die Gruppe entwickelt langsam ein Wir-Gefühl und ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben.

WERTE

Freiheit, Vertrauen, Loyalität, Ehrlichkeit oder Sicherheit. Werte sind der Kompass, an dem Menschen ihr Verhalten ausrichten. Es gibt unzählige davon und sie können sich im Laufe des Lebens auch ändern. Aus ihnen entstehen Glaubenssätze, Handlungsmuster und Charaktereigenschaften. Welches sind Ihre und die der anderen Teammitglieder? Neugierig? Machen Sie den Wertetest.



Lesen Sie in der nächsten Ausgabe über die dynamische Phase des «Storming» und den Umgang mit hitzigen Gemütern.