



Von der Gruppe zum Team

Jede Gruppe durchlebt verschiedene Phasen bevor sie zu einem arbeitsfähigen Team wird. Du kannst durch Beachtung dieser Phasen die Zusammenarbeit im Stufenteam fördern. Ein erfolgreiches und motivierendes Miteinander kann eher erreicht werden, wenn bestimmte Grundregeln eingehalten werden.

Der Hintergrund

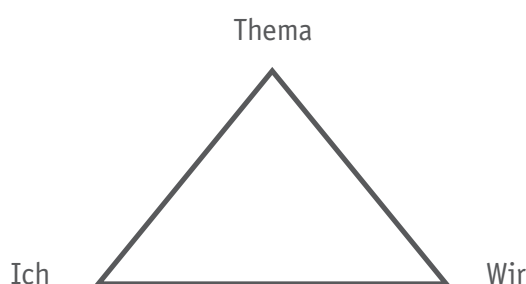
Warum im Team arbeiten?

Als Leiter/in bist du eingebunden in verschiedene Teams, die für unterschiedliche Aufgaben verantwortlich sind: Als Mitglied deines Stufenteams, des Gruppenrats oder des SoLa-Vorbereitungsteams übernimmst du dabei Verantwortung in einer und manchmal auch für eine Gruppe.

Im Team können Herausforderungen leichter gemeistert und Aufgaben oft wesentlich besser erfüllt werden.

Was macht ein gutes Team aus?

Ein Team ist eine kleine Arbeitsgruppe, in der jedes Teammitglied eine Funktion innehat. Das Team arbeitet auf eine gemeinsame Zielsetzung hin und ist gekennzeichnet durch relativ intensive, wechselseitige Beziehungen, Gemeinschaftsgeist und eine spezifische Arbeitsform (Teamwork). Die Personen in einem Team sind gleichrangig und haben sich für ein festgelegtes Ziel zusammengeschlossen – für die Erreichung dieses Ziels übernehmen sie gemeinsam Verantwortung. Die Voraussetzung für Teamwork ist neben guter Kommunikation auch die Verteilung der Aufgaben, abhängig von den individuellen Stärken und Schwächen der Teammitglieder. Eine Gruppe von Personen ist also nicht automatisch ein arbeitsfähiges Team, auch wenn diese schon viel Zeit miteinander verbracht und gearbeitet hat. Produktives Miteinander ist nur möglich, wenn die Teammitglieder einander vertrauen, ihr Umgang durch wechselseitigen Respekt gekennzeichnet ist und trotz der engen Zusammenarbeit auch die individuelle Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Teamwork ist insofern ein Balanceakt, bei dem weder das Thema (das Ziel das erreicht werden soll), das Wir (das Team als Ganzes) noch das Ich (jedes Teammitglied für sich) zu kurz kommen dürfen. Herrscht zwischen diesen drei Dimensionen ein dynamisches Gleichgewicht, stellt dies die optimale Bedingung sowohl für die Aufgabenlösung, die Gruppeninteraktion als auch für die beteiligten Personen dar.



Was heißt das in der Praxis?

Gruppendynamik – Wie wird eine Gruppe zu einem Team?

Ein Team ist kein statisches System, sondern vielmehr ein sich ständig veränderndes Sozialgebilde: Rollen und Positionen der einzelnen Mitglieder, die zu Beginn entstehen, sind durch gegenseitige Interaktion (oft auf unbewusster Ebene) stetigen Veränderungen ausgesetzt.



Der Prozess der Gruppenbildung lässt sich im Allgemeinen in fünf Entwicklungsabschnitte einteilen. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass die Auflistung der einzelnen Phasen der Gruppenentwicklung letztlich theoretisch bleibt, denn nicht alle Gruppen agieren gleich (oder gleich geradlinig). In der Praxis wechseln die Phasen in unterschiedlicher Reihenfolge und Intensität. Der Prozess des Zusammenwirkens vieler Einzelfaktoren (jedes einzelne Mitglied in seiner Situation und mit seinen Erfahrungen in einem bestimmten Umfeld) zu einem Ganzen kann in vielen verschiedenen Stufen mit immer anderen Ausprägungen ablaufen. Auch kann es immer wieder zu Rückschritten und erforderlichen Neubildungen kommen, beispielsweise wenn ein Mitglied das Team verlässt oder ein neues Mitglied in die Gruppe eintritt.

1) Formierung der Gruppe – Orientierungsphase (forming)

Oft wird der Beginn eines Gruppenprozesses auch „Gründungsphase“ genannt. Die zentralen Fragen, die hierbei gestellt werden sind: „Wer ist hier?“ und „Worum geht es?“. Ziel ist zunächst das gegenseitige Kennen lernen. Auch Neugier und Vorfreude kennzeichnen die Orientierungszeit. Sollten sich die Teammitglieder vorher noch nicht gekannt haben, sind die Beziehungen meist eher unpersönlich, ebenso wie die Kommunikation (Smalltalk): Verhaltensweisen werden ausprobiert und es erfolgt eine erste Orientierung über die vorliegenden Aufgaben und Wege zur Zielerreichung. Ist bereits ein/e Gruppenleiter/in klar definiert, sollte diese/r das Kennen lernen fördern (Kennenlernspiele), die Richtung weisen und Unsicherheiten beseitigen (Was ist das Arbeitsziel? ...), denn gerade die ersten Erfahrungen miteinander prägen den weiteren Verlauf einer Gruppe entscheidend.

Beispiel: In einem Gruppenrat entschließen sich vier Leiter/innen (eine/r pro Stufe), die Sommerlagerleitung für das anstehende Gruppensommerlager zu übernehmen. Nachdem sich die vier schon kennen, ist die Orientierungsphase relativ kurz: Vorfreude auf die gemeinsame Aufgabe überwiegt.

2) Auseinandersetzung – Konfliktphase (storming)

Nach dem ersten Abtasten geht es nun darum, dass jedes Gruppenmitglied seinen Platz findet: Beim Austausch von Meinungen und Vorschlägen treffen die Mitglieder zum ersten Mal mit ihren Vorstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werthaltungen aufeinander. Die Frage „Wie setze ich mich durch?“ ist in dieser Phase zentral. In der Storming-Phase entstehen verschiedene Rollen und Positionen in der Gruppe, welche die einzelnen Mitglieder übernehmen. Die oft nur scheinbar inhaltlichen Konflikte drehen sich oft auch um diese Rollenverteilung, wenn beispielsweise mehrere Personen die gleiche Position anstreben. In dieser Phase entscheidet sich, wie weiterhin in der Gruppe miteinander umgegangen wird und wie die Bedürfnisse des Einzelnen in der Gruppe berücksichtigt werden. Die Konfliktphase ist durch (unterschwellige) Konflikte, Selbstdarstellungen der (neuen) Teammitglieder, den Kampf um (informelle) Führung, „Ich-Orientierung“ und Cliquenbildung geprägt. Eine offene und möglichst faire Auseinandersetzung zur Klärung unterschiedlicher Standpunkte ist in dieser Phase unerlässlich, um in die nächstfolgende Phase eintreten zu können. Gelingt dies nicht, weil die persönliche Konfrontation gescheut wird, verharrt die formale Gruppe mehr oder weniger in den ersten Phasen.

Beispiel: In einem ersten Treffen bespricht das Sommerlager-Leitungsteam die Situation: Welche Stufen haben welche Anforderungen, wer hat welche Bedürfnisse,... Dabei kristallisiert sich heraus, dass die dominierende Art des WiWö-Leiters ein Problem für das Team darstellt, vor allem da ihn viele der Probleme der anderen Stufen nicht interessieren, da sie ihn und seine Stufe nicht betreffen. Die RaRo-Leiterin bemüht sich um Vermittlung, während die GuSp- und CaEx-Leitung in der Rauchpause über den WiWö-Leiter herziehen. Um konstruktiv weitermachen zu können, beschließt das Team, die Vorbehalte offen auszusprechen, mit dem Ergebnis, dass der WiWö-Leiter erleichtert ist, einmal nicht die Führungsrolle übernehmen zu müssen, bloß weil er der Älteste ist.

3) Regelung des Gruppenlebens – Konsolidierungsphase (norming)

Ist die „Hackordnung“ (vorläufig) etabliert, so tritt Beruhigung in die Gruppe ein. Es entsteht ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und der Verbundenheit: das „Wir-Gefühl“. Gemeinsame Ziele werden definiert und Aktivitäten koordiniert. Dabei entstehen Gruppennormen – ungeschriebene Gesetze, die die interne Organisation regeln (z.B. die Rollen der Mitglieder) und die festlegen, welche Meinungen, Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen die Identität der Gruppe ausmachen. Die Frage „Wie gehen wir miteinander um?“ kennzeichnet die Gruppe in dieser Phase. Die Gruppe erlebt sich als Team und identifiziert sich mit den selbst erarbeiteten Zielen – effizientes Arbeiten wird möglich.

» **Tipp:** Eine Möglichkeit, online zu testen, welche Rolle du in einem Team gerne einnimmst, findest du in der Literaturliste.

Beispiel: Die RaRo-Leiterin wird als Teamleader bestimmt und soll in dieser Funktion durch regelmäßige Treffen für den fortschreitenden Arbeitsprozess sorgen. Die GuSp-Leiterin meldet sich für die Moderation der Treffen und der WiWö-Leiter wird dabei für die Verpflegung sorgen. Die CaEx-Leiterin wird ermutigt, auch als Neuling schon tatkräftig mitzuwirken.



4) Zusammenarbeit – Durchführungsphase (performing)

Sobald sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl verbreitet hat und die Gruppennormen (unbewusst) fixiert sind, ist das Team nun in der Lage, anstehende Aufgaben gemeinsam in Angriff zu nehmen. Teamwork wird groß geschrieben und auf der Basis gegenseitigen Vertrauens kann offener Austausch in einem angenehmen Arbeitsklima praktiziert werden. Die Durchführungsphase ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Zentrale Fragen betreffen das Teamwork selbst: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wie werden die Aufgaben erledigt? Was sind die erzielten Ergebnisse? ... Besteht das Team langfristig, ist das in dieser Phase herrschende Klima auch gut geeignet, um die Arbeitsleistung zu reflektieren und in Folge dessen zu verbessern.

Achtung: Wurden in der Storming-Phase nicht alle Auseinandersetzungen offen geführt und bestehen ungeschwellig noch Konflikte, die nicht ausgetragen wurden, so können diese sowohl in dieser als auch in der Phase der Konsolidierung abermals ausbrechen. Eine Rückkehr der Gruppe in die Konfliktphase ist in diesem Fall wahrscheinlich, sollte aber nicht als Rückschritt empfunden, sondern vielmehr als Chance wahrgenommen und genutzt werden, die Konflikte richtig und endgültig zu beseitigen, damit das Team nach der erfolgreichen Klärung in die produktiven Phasen aufsteigen kann.

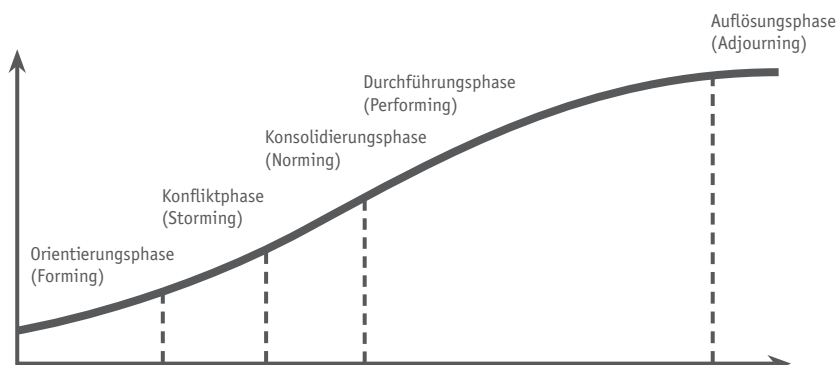
Beispiel: Die ersten Treffen verlaufen dank der fairen Aufgabenverteilung zügig und effizient. Ein Lagerplatz wird gefunden, der Bus wird reserviert. Das Team einigt sich auf eine Lagerausschreibung und einen gemeinsamen Zahlungsmodus.

5) Abschluss – Auflösungsphase (adjourning / mourning)

Gruppen haben auch ihr Ende: Nicht-erfolgreiche Gruppen fallen im Moment der Aufgabenerfüllung rasch auseinander. Bei erfolgreichen Gruppen stellt sich unter Umständen Trauer über die Beendigung der gemeinsamen Tätigkeit ein. In Hinblick auf die Identitätsentwicklung kann aber gerade die Phase der Gruppenauflösung ein wertvoller Lernschritt für das Verhalten bei anderen Trennungen im Leben bedeuten. Durch die positive Erledigung der gemeinsamen Aufgaben lockern sich die Beziehungen im Team wieder. Gegenseitiges Feedback kann in dieser Phase wertvollen Input für zukünftiges Arbeiten in einem Team für jeden Einzelnen schenken.

Beispiel: Das letzte Meeting vor dem Lager – alles ist erledigt und die vier Leiter/innen freuen sich auf das gemeinsame Lager. Sie resümieren nochmals ihr Teamwork und sind zufrieden mit ihrer Leistung.

Das dargestellte Modell soll helfen, Gruppenprozesse zu verdeutlichen. Als Teammitglied, vor allem aber als Leiter/in eines Teams, ist es hilfreich, die einzelnen Phasen, mit denen sich eine Gruppe konfrontiert sehen kann, zu kennen, um dem Team Rat und Hilfestellungen passend zur jeweiligen Teamphase geben zu können. Im Internet und in Buchhandlungen findest du zahlreiche Sammlungen von Übungen und Spielen zur Förderung gelungener Teamarbeit (siehe auch Literaturliste am Ende des Kapitels).



Zusammenarbeit im Team – Wie funktioniert gutes Teamwork?

Für erfolgreiche, motivierende Zusammenarbeit in einem Team empfiehlt sich die Beachtung der folgenden Punkte:

- ★ Klar definierte und bekannte Ziele geben Orientierung und Missverständnisse werden vermieden.
- ★ Die Aufgaben sollten klar zwischen den Teammitgliedern verteilt sein. Dabei sollte jede/r gemäß seinen/ihrer Fähigkeiten eingesetzt sein. Dadurch ist koordiniertes Arbeiten möglich und jede/r weiß, welchen Beitrag er/sie leistet.



- ★ In einem Team ist man darauf angewiesen, dass auch alle Teammitglieder ihre Aufgaben gut erfüllen. Daher sind ein gutes Arbeitsklima und Vertrauen sowie Offenheit und ein respektvoller Umgang miteinander für die Teamarbeit eine wesentliche Voraussetzung.
- ★ Es kann vorkommen, dass ein Teammitglied seine Aufgaben aus verschiedenen Gründen nicht in dem geplanten Ausmaß erfüllen kann. Hier ist gegenseitige Unterstützung besonders gefragt, damit der Gesamterfolg sichergestellt werden kann.
- ★ Arbeit im Team und Aufgabenverteilung verlangen eine gute Koordination und Abstimmung zwischen den Mitgliedern. Regelmäßige und vor allem zeitgerechte Informationsweitergabe und Kommunikation sind wesentlich für den Erfolg der Teamarbeit. Vor allem die Teamleitung sollte darauf achten, dass es regelmäßige Sitzungen und Treffen gibt. Zuhören können zählt hierbei zu einer wichtigen Eigenschaft jedes Gruppenmitglieds.
- ★ Der Zeitrahmen, in dem gewisse Arbeitsschritte durchgeführt werden sollen, sollte im Vorhinein miteinander geplant und vereinbart werden.
- ★ Eine Person sollte die Hauptverantwortung tragen und mit der Leitung des Teams betraut sein. Der/Die Gruppenleiter/in ist ein voll anerkanntes und akzeptiertes Gruppenmitglied. Er/Sie steht den anderen Mitgliedern für Fragen und Orientierung zur Verfügung.

Zentral ist in jedem Team auch die Verantwortung und Überzeugung des Einzelnen: Jedes Teammitglied ist für die Erfüllung seiner Aufgaben verantwortlich - dieses Bewusstsein und die Vertretung dieses Grundsatzes sollte von allen Gruppemitgliedern gleichsam getragen werden, nur so ist gutes Teamwork - als „Toll Endlich Alle Miteinander“ verstanden - möglich.

Weiterführendes

Literatur und Links

Hintergrundinfos zu Gruppenentwicklung und Teambuilding

- Lipnack, J., Stamps, J.: *Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen*, Ueberreuter, Wien 1998
- Stahl: *Dynamik in Gruppen*, Beltz Verlag, Weinheim, 2000
- Vopel, K.: *Teamentwicklung. Materialien für Gruppenleiter*, 2. Auflage, Iskopress, Salzhausen 1993
- www.stangl-taller.at/

Übungen und Spiele

- Baer: *666 Spiele*, Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung GmbH, Seelze 1994
- Dürrschmidt u.a.: *Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer*, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2005
- Hergovich, Mitschka, Pawek: *Teamarbeit - Soziales Lernen in berufsbildenden Schulen und Institutionen*, VERTIAS VERLAG, Linz 2003
- Knoll: *Kurs- und Seminarmethoden*, Beltz Verlag, Weinheim 2003
- Lahninger: *leiten präsentieren moderieren*, Ökotopia Verlag, Münster 2003
- Link zum Test *Nähe - Distanzverhalten*: <http://till.schnupp.net/teamrollen/>

Spielesammlungen im Internet

- www.dlrg.de
- www.jugendzentren.at
- www.felsenkirche-oberstein.de
- www.kjr-pi.de/spielekartei.htm
- www.kinderfreunde.at