

Gruppenprozesse

Das Leiterteam pflegen



Als Coach bin ich mir bewusst, dass ein Leiterteam ganz unterschiedlich funktionieren kann. Dies deshalb, weil jedes Team in einer anderen Phase des eigenen Gruppenprozesses steckt.

Untenstehend ein Modell, das diese Gruppenprozesse benennt. Unter «Aufgabe des Coachs» finden sich Anregungen, wie du als Coach das Leiterteam in der beschriebenen Gruppenphase am besten unterstützen kannst:

<p>Forming –</p> <p>Die Startphase oder die Phase der Findung</p>	<p>Kennzeichen: Die Startphase wird charakterisiert durch grosse Unsicherheit der Teilnehmer. Sie orientieren sich, lernen sich und die Meinungen kennen. Persönliche Vorlieben und Eigenarten führen zu verschiedenen Strategien.</p> <p>Ziele der Gruppe: Aufbau von Sicherheit mit regem Austausch. So können Werte, Meinungen, Erfahrungen und Wünsche ausgetauscht werden. Die anfängliche Freundlichkeit ist zweckgebunden.</p> <p>Wichtige Fragen der Gruppenmitglieder: Wer ist aus welchem Grund in diesem Team dabei? Was kann ich in diesem Team für mich erreichen? Was kann hier in diesem Team auf mich zukommen?</p> <p>Dauer: 1–2 (Arbeits-)Tage</p> <p>Aufgabe des Coachs: Kennenlern-Runde, Erfolge ermöglichen durch leichte Aufgaben (Spiele), Feedbackrunden einbauen, Teamsitzungen mit Blitzlichtrunde beenden (Was war gut? Was gelang nicht?), klare Moderation (Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Termine), Spielregeln erarbeiten.</p>
<p>Storming –</p> <p>Die Phase der Grenzziehung, des Machtkampfs</p>	<p>Kennzeichen: Machtkämpfe in Konfrontationen und Konflikte ermöglichen Rollenverteilung → Einzelne treten heraus, andere in den Hintergrund.</p> <p>Ziel der Gruppe: Rollenklärung</p> <p>Wichtige Fragen der Gruppenmitglieder: Was ist die Herausforderung des Teams? Was ist der konkrete Nutzen für den Einzelnen, für das Team und für den Verein? Welche konkreten Aufgaben sind zu bewältigen, um die Herausforderung zu meistern? Kann der Teamleiter sein Team führen?</p> <p>Dauer: 3–5 (Arbeits-)Tage</p> <p>Aufgabe des Coachs: Ermutigung zum Durchhalten, Feedbackrunden (Stimmungsbarometer), Überprüfung von Zielerreichung und Regelbewusstsein, Konfliktpunkte herausarbeiten, die Sache (nicht die Beziehungen) in den Vordergrund bringen, loben und feiern.</p>
<p>Norming –</p> <p>Die Phase der Kooperation und Orientierung</p>	<p>Kennzeichen: Die Teammitglieder organisieren sich. Es werden Ziele (falls nicht vorgegeben), Normen und Methoden definiert, kurz: Es werden Lösungsstrategien erarbeitet. Die Rollenzuteilung wird definitiv gefestigt.</p> <p>Ziel der Gruppe: Festlegen der gemeinsamen Spielregeln.</p> <p>Wichtige Fragen der Gruppenmitglieder: Welche Regeln gelten für unsere Zusammenarbeit? Wie sieht die konkrete Aufgabenverteilung aus? Welche gemeinsamen Werthaltungen werden vom Team nach aussen vertreten (Identitätsbildung)?</p> <p>Dauer: 1–2 Wochen, in der Freiwilligenarbeit mehrere Wochen</p> <p>Aufgabe des Coachs: Für Weiterbildung sorgen, Defizite mit gezielten Massnahmen beheben, Übungen zur Kommunikation und Konfliktlösung durchführen.</p>

<p>Performing –</p> <p>Die Phase des Handelns, der Produktion</p>	<p>Kennzeichen: Das Team ist auf dem Höhepunkt seiner Schlagkraft. Arbeitsziele werden erreicht, die Gruppe macht gute Erlebnisse, der Umgang miteinander ist zwanglos und natürlich. Die Gruppe wird auch von aussen als Einheit wahrgenommen.</p> <p>Ziel der Gruppe: Die gemeinsame Herausforderung bestmöglich bewältigen.</p> <p>Wichtige Fragen der Gruppenmitglieder: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wie werden die Aufgaben erledigt? Was sind die erzielten Ergebnisse?</p> <p>Dauer: Ab 2–4 Wochen, in der Freiwilligenarbeit kann das mehrere Monate dauern.</p> <p>Aufgabe des Coachs: Fördern durch Fordern (neue Aufgaben geben), Pflege der Teamkultur (Leitenden), Ergebnisse dokumentieren lassen.</p>
<p>Mourning –</p> <p>Die Phase der Trennung oder Auflösung, Neuorientierung</p>	<p>Kennzeichen: Die Teamzusammensetzung ändert, es kommt zu unüberwindbaren Konflikten, Teammitglieder zeigen hohe Unlust zur Mitarbeit, die Interessen und Wege trennen sich.</p> <p>Ziele der Gruppe: Auflösung und Neuzusammensetzung</p> <p>Wichtige Fragen der Gruppenmitglieder: Lösen wir unsere Zusammenarbeit nicht besser auf?</p> <p>Dauer: Beliebig</p> <p>Aufgabe des Coachs: Kein Team besteht ewig, darum langfristig auf diese Phase vorbereiten. Konflikte klären, Auflösung in Frieden ermöglichen, Neuaufgaben für Teammitglieder (im Verein) finden, Sicht für neue Wege aufzeigen.</p>

Literatur

Gellert, M. & Nowak, C. (2007): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Verlag Limmer

