

Wie Sie die Teamarbeit in den Gruppenphasen als Führungskraft fördern können und was Sie besser unterlassen sollten:

Gruppenphasen	Förderliches Leitungshandeln	Ungünstiges Leistungsverhalten
1. Forming - orientieren	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele deutlich vermitteln: Was wollen wir erreichen? • Erläutern, welche Aufgaben wie und von wem zu erledigen sind. • Gespräche mit jedem Einzelnen und mit dem Team insgesamt führen und die gegenseitigen Erwartungen und Befürchtungen klären. • Gemeinsam im Team Spielregeln über das WIE der Zusammenarbeit vereinbaren. • Als Leitung Anlässe schaffen, wo sich die einzelnen Teammitglieder kennenlernen können, um mehr voneinander zu erfahren. • Als Leitung Zuversicht zeigen, dass die Teamarbeit gelingen wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die gemeinsamen Ziele nicht klar und nicht allen vermitteln. • Die Aufgabenstellungen nicht konkret benennen. • Die Gemeinschaft als Ganzes, als Team, nicht fördern (zum Beispiel durch Teammeetings). • Die Klärungswünsche zu Beginn einer Teamarbeit ignorieren, oder das anfängliche Distanzbedürfnis einzelner Mitarbeitender nicht akzeptieren. • Schwierige Mitarbeitende als „Störenfriede“ ausgrenzen.
2. Storming - positionieren	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse zeigen an den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden, ihnen zuhören, Fragen stellen und differenzierte Meinungen zulassen. • Unstimmigkeiten und Konflikte ansprechen: Störungen haben Vorrang! • Zeit für das Team als Ganzes schaffen, um Konflikte zu klären, dabei auch Emotionen zulassen, • Stets die eigene Meinung als Leitung deutlich vertreten, sagen, was geht und was nicht okay ist. Für Fairness sorgen. • Trotz der Konflikte gelassen bleiben: Der Sturm geht vorbei! 	<ul style="list-style-type: none"> • Spannungen ignorieren. • Konflikte nicht austragen. • Auseinandersetzungen eskalieren lassen. • Keine Möglichkeit schaffen, um gegenseitig Feedback zu geben. • Abwertendes Verhalten und persönliche Angriffe gegenüber Ihnen oder untereinander zulassen. • Die Spannungen, die Konflikte mit sich bringen, als Leitung nicht aushalten.
3. Norming - organisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Erneut die gemeinsamen Ziele und Aufgaben in den Mittelpunkt stellen. • Als Leitung Brücken bauen zwischen den Interessen als Einzelner und als Team. Wie können die Unterschiede gelöst werden? • Erneut Spielregeln vereinbaren – verbindlich und tragfähig. • Routinen und Rituale entwickeln: Wie starten wir morgens gemeinsam? Wie gestalten wir effektive Meetings? • Als Leitung konstruktives Feedback den Teammitgliedern geben. • Vorbild sein und Vertrauen fördern! 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Leitung alles stark regulieren und selbst vorgeben wollen. • Das Arbeitstempo verschärfen und mehr Druck erzeugen. • Das Bedürfnis von Einzelnen nach einem weniger formellen Kontakt mit Ihnen ignorieren. (Sie müssen der Erwartung nicht entsprechen, aber Sie sollten erklären können, weshalb ein informeller Kontakt für Sie nicht passend ist.)

4. Performing – zusammen arbeiten	<ul style="list-style-type: none">• Wenn es gut läuft, können Sie vermehrt die Rolle des Moderators und Koordinators übernehmen.• Delegieren Sie Aufgaben an besonders kompetente Fachkräfte.• Mitarbeitende gezielt nach Stärken und Fähigkeiten einsetzen.• Mitarbeitende verstärkt in Entscheidungsprozesse einbinden.• Bestrebungen nach Autonomie und Selbsttätigkeit des Teams unterstützen.• Wiederkehrende Zeiten im Team einplanen für Feedback und das Nachdenken über die gemeinsame Arbeit.• Erfolge feiern!	<ul style="list-style-type: none">• Keine Ergebnisse einfordern.• Nicht darauf zu achten, sich gegenseitig zu unterstützen.• Autoritären Führungsstil pflegen.• Keine Fehler zulassen.• Keine gemeinsame Bilanz ziehen, um Lernschritte für das Team abzuleiten.• Kontakte außerhalb des Teams nicht integrieren.• Keine Würdigung der Leistungen als Team.
--	--	---