

PROFI MIT PERSÖNLICHKEIT

# Test: Team-Entwicklung

## Test-Einweisung

Eine erfolgreiche Team-Führung im Zeitablauf beinhaltet insbesondere die effektive und effiziente Führung eines Team-Entwicklungsprozesses, auch unter Bezugnahme von unternehmerischen Change-Prozessen und den damit einhergehenden Dynamiken.

Der folgende Teamphasen-Test und die folgenden Steuerungsvorschläge konkretisieren die angesprochenen Sachverhalte. Die Teamleitung erhält hierdurch wichtige Hinweise über:

- a) den aktuellen Team-Entwicklungsstand
- b) die kennzeichnenden Merkmale pro Phase und
- c) die Verhaltens- und Verfahrensoptionen zur phasengerechten Team-Führung.

Der folgende Test basiert auf dem etablierten Modell der Team-Entwick-

lungsphasen nach Tuckman (vgl. u.a. TUCKMAN, B.W., 1965: Development sequences in small groups, Psychological Bulletin (63,6) 3; S. 384-399; TUCKMAN, B.W. und M.A. JENSEN, 1977: Stages of small group development revisited, Group and Organisation Studies, 2; S. 419-427).

Die einzelnen Phasen sind in der Abbildung unten als Teamentwicklungs- uhr ersichtlich.

## Team-Entwicklungsphasen nach Tuckman

Die vorliegende Phasenabfolge kann bei Teams, die zeitgebunden zusammenarbeiten (z.B. Projekt-Teams mit definiertem Projektende) um die Phase 5, die Adjourning-Phase ergänzt werden. Diese Phase ist jedoch für diesen Test nicht relevant (vgl. u.a. SACKMANN, S.A., 2004: Teambildung in Projekten; in: SCHELLE, H., H. RESCHKE, R. SCHNOPP und A.



Prof. Dr. Richard K. Streich

Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication  
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter [gmjk-online.de/gm-autoren](http://gmjk-online.de/gm-autoren)

SCHUB (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen; Köln, Kap. 6.5.1., S. 32ff.)

Besonders wichtig wird dieser Test – wie die vorgenannten Ausführungen belegen – wenn z.B.

- ein neues Teammitglied hinzukommt,
- ein Teammitglied ausscheidet,
- die Teamleitung wechselt,
- die Teamentwicklung hinter den Zielen der Auftraggeber zurück ist (Zielorientierung),
- der Zusammenhalt des Teams rückläufig ist (Klimaorientierung).

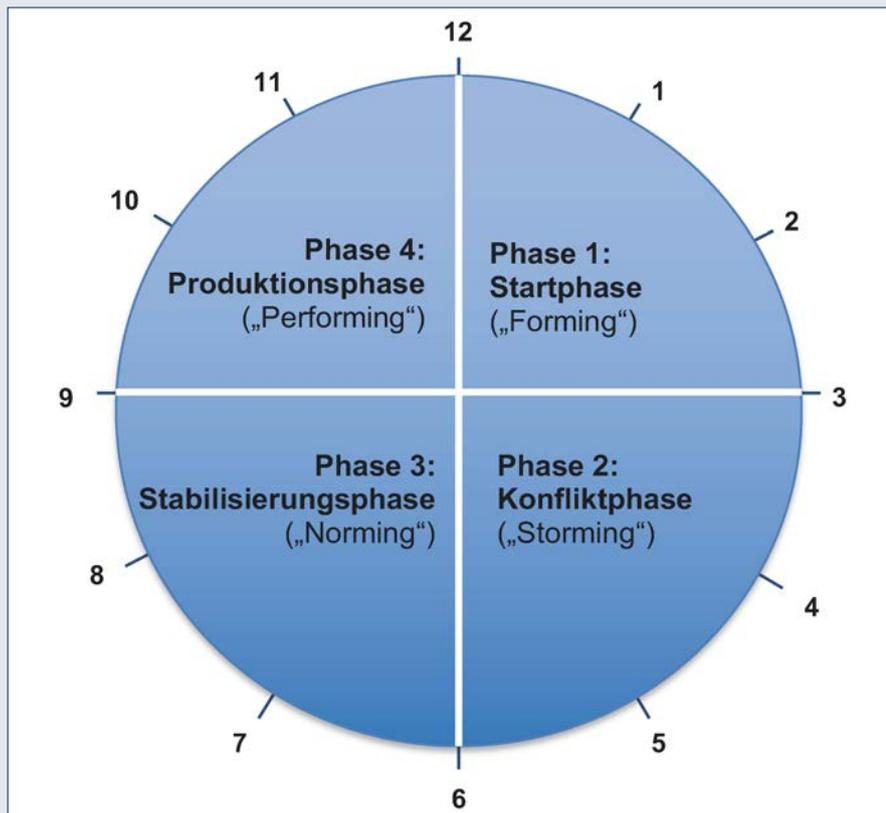
Test-Teilnehmer und Feedback-Geber und -Nehmer sollten die Teamleitung und alle Teammitglieder sein.

Die Test-Ergebnisse können im Weiteren auch zu einem konstruktiven Dialog mit der Geschäftsleitung bzw. den Auftraggebern herangezogen werden. Hierdurch erfolgt eine Abklärung der Erwartungshaltungen aller Prozess-Beteiligten und ggf. ein Review über die Leistungserwartungen an das Team und das Teamumfeld.

## Test-Aufnahme

### Bewertungsschlüssel:

- 5 = zutreffend
- 4 = überwiegend zutreffend
- 3 = teilweise zutreffend
- 2 = kaum zutreffend
- 1 = nicht zutreffend



Quelle: Testzusammenstellung nach: MORAN, L., E. MUSSELWHITE und J.H. ZENGER, 1997: Effektives Team-Coaching; Düsseldorf/München, S. 271-276.

Aussagen:		5	4	3	2	1
1.	Die Team-Mitglieder kennen die Namen und die Lebensumstände der anderen Mitglieder.					
2.	Die Team-Mitglieder wechseln situativ ihre gegenwärtigen Rollen und Verantwortlichkeiten, ausgehend von den Stärken und Interessen der Mitglieder.					
3.	Jeder im Team ist besten Willens, mit den anderen Mitgliedern gut auszukommen.					
4.	Die Teams sind aktuell dabei, ihre Ziele zu setzen und ihren Zweck zu definieren.					
5.	Team-Spielregeln werden aufgestellt.					
6.	Die Team-Mitglieder befinden sich in Konflikten untereinander.					
7.	Die Team-Mitglieder zweifeln an ihren Fähigkeiten, die Ziele erreichen zu können.					
8.	Die Team-Mitglieder kommunizieren nicht, wie sie die individuellen Belastungen und die Teamarbeit ausbalancieren können.					
9.	Die Team-Mitglieder stehen neuen Ideen abweisend gegenüber.					
10.	Die Team-Mitglieder sind frustriert aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen.					
11.	Die Team-Mitglieder besprechen ihre Probleme direkt mit den anderen Mitgliedern.					
12.	Die meiste Arbeitszeit im Team wird für den gemeinsamen Teamerfolg aufgewendet.					
13.	Ein Team-Mitglied hat die Prozessverantwortung, damit Sackgassen vermieden werden.					
14.	Die Team-Mitglieder bewegen sich innerhalb der Team-Spielregeln, Rollen und Prozesse, über die im Team Einverständnis erzielt worden ist.					
15.	Die Team-Mitglieder akzeptieren den Teamleiter und unterstützen ihn bei der erfolgreichen Ausführung seiner Pflichten.					
16.	Der überwiegende Teil der Interaktionen des Teams sind effektiv und effizient.					
17.	Die Team-Ziele werden durch die Teilnahme aller Team-Mitglieder erreicht.					
18.	Die Team-Mitglieder schlagen innovative Vorgehensweisen vor, um ihre Ziele effektiv zu erreichen.					
19.	Die Team-Mitglieder fordern sich gegenseitig heraus, ohne dabei persönlich oder destruktiv zu werden.					
20.	Das Team funktioniert gut mittels Führung des Teamleiters.					

**Test-Auswertung**

**Schritt 1:**

Erstellen Sie ein Team-Entwicklungsprofil durch Verbinden der Werte der Einzelaussagen mittels senkrechter Striche.

**Schritt 2:**

Betrachten Sie differenziert die Aussagen und Bewertungen je Teamentwicklungsphase und addieren Sie die Punktzahl pro Phase.

**Schritt 3:**

Ermitteln Sie die Phase mit der höchsten Punktzahl. Diese repräsentiert Ihr aktuelles Team-Entwicklungsniveau.

**Schritt 4:**

Beachten Sie die folgenden Kennzeichen und die Vorschläge zur Verfahrens- und Verhaltenssteuerung pro Team-Entwicklungsphase aus der Perspektive der Teamleitung (vgl. ERNST, M., o.J.: INPUT-Materialien,

Teammanagement, Paderborn, o.J.; STAHL, T., 2012: Dynamik in Gruppen, Weinheim; FRANCIS, D.I. und D. YOUNG, 2012: Mehr Erfolg im Team, Hamburg).

Besonders bedeutsam sind die Ausführungen für jene Phase mit der in Schritt 3 ermittelten höchsten Punktzahl. Bearbeiten Sie danach die Phase mit der zweithöchsten Punktzahl bis zur niedrigsten Punktzahl pro Phase.

			Gesamtanzahl Punkte
Aussagen 1 – 5	→	Forming-Phase	
Aussagen 6 – 10	→	Storming-Phase	
Aussagen 11 – 15	→	Norming-Phase	
Aussagen 16 – 20	→	Performing-Phase	

*Kennzeichen: Forming-Phase*

- Das Team trifft sich zum ersten Mal in dieser Zusammensetzung.
- Es laufen die normalen Wahrnehmungsprozesse der Teamdynamik (suche z.B. Unterschiede und Gemeinsamkeiten).
- Die Teammitglieder werden vorwiegend von emotionalen Zielen

geleitet (z.B. Anspannung, Neugier, Vorfreude, Frust, Angst vor Neuem etc.).

- Rollenerwartungen und Absprachen zum Umgang miteinander werden diskutiert.
- Die Forming-Phase ist durchlaufen, wenn alle Teammitglieder das Ziel verstanden haben und mit der Erreichung und ihrer Mitwirkung einverstanden sind.

*Verhaltens- und Verfahrensvorschläge: Forming-Phase*

- Sorgen Sie dafür, dass jeder „seinen Platz“ findet!
- Fördern Sie aber mehr noch Kontakt und Kommunikation der Teammitglieder untereinander. Kontakt und gemeinsamer Dialog kommt vor Kooperation.
- Rollen Sie die Hintergründe auf: Warum ist dieses Team gebildet worden? Welcher Sinn (Zweck) wird damit verfolgt? Wie ist das ge-

laufen, dass wir hier in dieser Formation zusammensitzen?

- Anfangsängste sind erwartbar und verständlich! Geben Sie den Fragen ausreichend Antworten. Geben Sie inneren Hinderungsgründen, Widerständen und Zweifeln Raum.
- Lassen Sie sich beim Start Zeit! Fallen Sie nicht auf „Endlich anfangen!“-Tendenzen herein!
- Unterstützen Sie am Anfang durch Struktur und Lenkung!
- Erarbeiten Sie Spielregeln für die Zusammenarbeit.

*Kennzeichen: Storming-Phase*

- Ein Wir-Gefühl entsteht (z.B. Gemeinsamkeiten gehen vor Unterschiede in der Wahrnehmung).
- Die Gruppe entwickelt Normen durch die
- Auseinandersetzung mit anderen Teammitgliedern,
- Auseinandersetzung mit dem Teamleiter,

- Auseinandersetzung mit der Organisation.
- Die Team-Mitglieder werden vornehmlich von emotionalen Zielen geleitet (Welche Rolle habe ich im Team? Wie werde ich anerkannt? Von wem werde ich gesehen?).
- Es geht um Konfrontation der Personen, nicht der sachlichen Ziele.
- Verhaltens- und Verfahrensvorschläge: Storming-Phase
- Bekommen Sie keinen Schreck! Krisen und Konflikte sind normal – und wenn Sie deutlich werden: ein gutes Zeichen der Teamentwicklung.
- Unterschiede sind unvermeidbar. Lassen Sie Kontroversen zu. Bremsen Sie Konfliktvermeidungstendenzen (Lass uns wieder sachlich werden! Bitte nicht so empfindlich sein! etc.).
- Bei Blockaden, Peinlichkeiten, rauem Klima: Fördern Sie Metakommunikation, ermutigen Sie die

**TORO**

- ✓ Samsung® Lithium-Ionen-Akkutechnik
- ✓ keine Hydraulikflüssigkeit
- ✓ vollelektrische Komponenten
- ✓ EnergySmart®
- ✓ benutzerfreundlich
- ✓ geräuschreduziert
- ✓ perfekte Schnittqualität

**NEUHEIT**

**DIE E-GRÜNSMÄHER-INNOVATION 2020**  
**Greensmaster eTriflex® 3370**

[www.facebook.com/Toro.Deutschland](http://www.facebook.com/Toro.Deutschland)    [www.toro.com](http://www.toro.com)    [info.de@toro.com](mailto:info.de@toro.com)

Team-Mitglieder zu persönlichen Aussagen, fördern Sie emotionale Aussagen und die Diskussionen auf der Beziehungsebene.

- Seien Sie wachsam und misstrauisch, wenn es zu harmonisch zugeht und überhaupt keine Konflikttendenzen zu verzeichnen sind!

#### Kennzeichen: Norming-Phase

- Die Rollenverteilungen werden gelebt und bestätigt.
- Die in der Storming-Phase entwickelten Normen werden angewendet und überprüft.
- Das Verhalten der Gruppe und des Leiters bei Normverstößen wird erprobt und vereinbart.
- Die Außenkontakte werden reduziert.
- Normen werden über Feedbacksituationen bestätigt und/oder verworfen.
- Neue Verhaltensweisen werden entwickelt.
- Es geht nun um Konfrontation der Standpunkte, nicht der Personen.
- Die vereinbarten Spielregeln werden angewendet und schrittweise erweitert.

#### Verhaltens- und Verfahrensvorschläge: Norming-Phase

- Fördern Sie das Herausbilden geeigneter Rituale.
- Verfestigen Sie Kommunikationsregeln, die sich als förderlich zur Entwicklung eines leistungsfähigen Teams und zum Aufbau bzw. zur Festigung eines guten Teamklimas bewährt haben.
- Übernehmen Sie persönliche Verantwortung („ich“ statt „wir alle“, „jeder“, „man“), vertreten Sie sich selbst in Ihren Aussagen – so wird Ihre Position deutlich.
- Halten Sie sich zurück mit Diagnosen und Interpretationen.
- Hinterfragen Sie Normen, die nicht eingehalten werden.

#### Kennzeichen: Performing-Phase

- Die Team-Mitglieder füllen ihre fachlichen und sozialen Rollen aus.
- Emotionale Konflikte zwischen den Team-Mitgliedern nehmen ab.
- Die fachlichen Ziele dominieren bei jenen Team-Mitgliedern, die das fachliche Ziel akzeptiert und ihre

Teamrolle gefunden und angenommen haben.

- Das Team ist ideenreich und flexibel.
- Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, sind hilfreich und interessiert am sozialen Hintergrund.
- Es entsteht ein Gleichgewicht zwischen Ziel- und Klimaorientierung im Teamprozess.
- Es ist die Zeit der höchsten Leistungsfähigkeit des Teams.

#### Verhaltens- und Verfahrensvorschläge: Performing-Phase

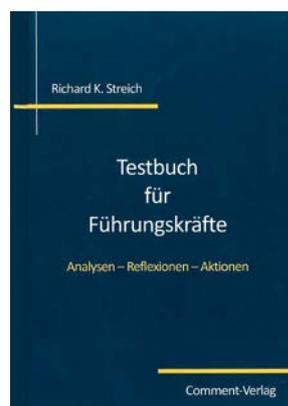
- Geben Sie nur noch Impulse zu inhaltlichen Fragestellungen. Kümmern Sie sich um die verfahrens- und verhaltensgerechte Optimierung der Teamarbeit. Lassen Sie die Moderationsrolle im Team rotieren.
- Fordern und fördern Sie das Team systematisch im Lernen neuer Verfahrens- und Verhaltensweisen.
- Vertreten Sie Ihr Team nach außen und sichern Sie kontinuierlich die Unterstützung durch das Management!
- Vertrauen Sie dem Team. Haben Sie immer ein offenes Auge und Ohr für persönliche Belastungen und Notsignale.

- Bleiben Sie wachsam für Phasen-Rückschritte. Beachten Sie die Möglichkeit eines plötzlichen Rückfalls in die Konfliktphase (besonders bei personellen Veränderungen, Wechsel der Aufgaben etc.)
- Fördern Sie regelmäßige (kurze) Team-Reflexionen und Zwischenbilanzen durch Feedbackprozesse im Anschluss an jedes Team-Meeting.
- Verstehen Sie sich als Coach des Teams.

#### Schritt 5:

Entwickeln Sie mit Ihrem Team zielführende Vorgehensweisen zur Erreichung und Stabilisierung der Performing-Phase und legen Sie prozessuale Meilensteine zur Überprüfung dieser Vorgehensweisen unter Beteiligung der Team-Mitglieder (und ggf. weiteren Beteiligten/Betroffenen) fest. Setzen Sie das Thema: Team-Reflexion als Standard-Tagesordnungspunkt auf die Agenda jeden Team-Meetings.

Prof. Dr. Richard Streich



Richard K. Streich

#### Testbuch für Führungskräfte: Analysen – Reflexionen – Aktionen

Besonders die Leser der *golffmanager*-Reihe „Profi mit Persönlichkeit“ dürfte dieses Buch für Führungskräfte interessieren. Dabei muss die Rolle einer Führungskraft nicht zwangsläufig mit einer dauerhaften Leitungsposition verbunden sein – auch beispielsweise im Rahmen einer Projektleitung werden Führungsprozesse verlangt.

In dieser Publikation werden diverse Tests vorgestellt, die Fragestellungen behandeln, die sowohl originäre Management-, als auch unmittelbare Leadership-Aufgaben betreffen. Die Tests dienen auch zur Entwicklung und Stabilisierung von Führungspersönlichkeiten.

ISBN 978-3-9821171-1-9, 266 Seiten, Hardcover, zu beziehen über den Autor (E-Mail: [urstreich@freenet.de](mailto:urstreich@freenet.de)), Sonderpreis für *golffmanager*-Leser: 15,00 Euro (zzgl. Versand)