

## Aufgaben in den Teambildungsphasen

Phase	Themen und Merkmale	Aufgaben von Team und Mitarbeitenden	Leitungsaufgaben
<b>Forming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennenlernen</li> <li>• Orientierung im Kontext, Einordnung</li> <li>• Rollenfindung, Rollenübernahme</li> <li>• Ausrichtung auf Leitungspersonen</li> <li>• Zurückhaltung, gewisse Distanziertheit</li> <li>• Erwartungsmanagement</li> <li>• Konventionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen sammeln</li> <li>• Sich im Umfeld orientieren, einschätzen und einordnen</li> <li>• Erwartungen klären</li> <li>• Personen und Betrieb kennenlernen</li> <li>• Akzeptierte Verhaltensweisen eruieren</li> <li>• Ziele, Aufgaben und Abläufe kennenlernen</li> <li>• Grundlagen schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team führen und steuern</li> <li>• Orientierungshilfe leisten</li> <li>• Einblick in Hintergründe ermöglichen</li> <li>• Einarbeitung planen und gestalten</li> <li>• Klärung von Erwartungen unterstützen</li> <li>• Vertrauen aufbauen</li> <li>• Unsicherheiten und Erkundungsprozesse zulassen</li> </ul>
<b>Storming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polarisierung und Auseinandersetzung</li> <li>• Konfrontationen und Konflikte, teilweise unterschwellig und verdeckt</li> <li>• Bildung von Untergruppen, Cliquenbildung</li> <li>• Widerstand, zähes Weiterkommen</li> <li>• Status und Macht</li> <li>• Cliquenbildung, Festlegung Hackordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen festigen und durchsetzen</li> <li>• Standpunkte verdeutlichen und verteidigen</li> <li>• Territorium festlegen und Abgrenzungen vornehmen</li> <li>• Meinungen diskutieren</li> <li>• Individualität betonen</li> <li>• Konflikte austragen</li> <li>• Konsens suchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team begleiten und coachen</li> <li>• Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Auge behalten</li> <li>• Unzufriedenheit zulassen</li> <li>• Suche nach Lösungen unterstützen</li> <li>• Gemeinsamkeiten herausarbeiten</li> <li>• Hilfe bei Positionskämpfen anbieten</li> <li>• Konfliktlösungsprozesse unterstützen</li> </ul>
<b>Norming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Offener Austausch</li> <li>• Aushandlungsprozesse, Normbildung</li> <li>• Vereinbarungen von Standards und Regeln</li> <li>• Gegenseitige Wertschätzung, Toleranz und Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regeln für die Zusammenarbeit erarbeiten</li> <li>• Regeln für die Kommunikation festlegen</li> <li>• Neue Aufgabenteilungen vornehmen</li> <li>• Meinungen offen einbringen</li> <li>• Andere Meinungen tolerieren und zulassen</li> <li>• Strategien zur Konfliktlösung entwickeln</li> <li>• WIR-Gefühl entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärungsprozesse des Teams moderieren</li> <li>• Bestehende Regeln und Rituale hinterfragen</li> <li>• Aufgaben übertragen</li> <li>• Verantwortung teilweise delegieren</li> <li>• Spielräume schaffen</li> <li>• Alternativen zulassen</li> <li>• Konfliktlösungsprozesse aus dem Hintergrund begleiten</li> </ul>
<b>Performing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entspannung und Vertrauen</li> <li>• Autonomie und Freiheiten</li> <li>• Selbststeuerung und Selbstorganisation</li> <li>• Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume</li> <li>• Kreativität, Flow, Entfaltung Arbeitsenergie</li> <li>• Bilanzierung</li> <li>• Streben nach Verbesserung</li> <li>• Weiterentwicklung und Veränderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Ziele festlegen</li> <li>• WIR-Gefühl pflegen</li> <li>• Spielräume für Aktivitäten und Projekte nutzen</li> <li>• Gemeinsame Unternehmungen durchführen</li> <li>• Standortbestimmung vornehmen und nächste Entwicklungsstufe anpeilen</li> <li>• Betriebliche und persönliche Ziele verfolgen</li> <li>• Zusammenarbeit genießen und Früchte ernten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team selbständig arbeiten lassen</li> <li>• Selbstverantwortung und Autonomie erlauben</li> <li>• Spielräume vergrößern</li> <li>• Neue Aktivitäten und Projekte entwickeln</li> <li>• Neue Herausforderungen bieten</li> <li>• Fachliche Weiterentwicklung ermöglichen</li> <li>• Berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern</li> </ul>