

## Teambildung – Phasenmodell

Die Teambildung wird von Tuckman (1965) als Entwicklungsprozess angesehen, dessen Ablauf sich in vier Phasen gliedern lässt:

1. Orientierungsphase (*forming*),
2. Konfrontationsphase (*storming*),
3. Kooperationsphase (*norming*),
4. Wachstumsphase (*performing*).

Die **Orientierungsphase** ist gleichzusetzen mit der Entstehungsphase des Teams. Hier müssen die Mitglieder aufgrund bestimmter Erwartungen ihre eigene Rolle finden. In diesem Entwicklungsstadium findet das erste Kennenlernen der Teilnehmer statt. Noch bestehen keine Vertrauensverhältnisse, man übt sich in Zurückhaltung. Primäre Bezugspunkte sind die zu behandelnden Aufgabenstellungen und der Teamleiter.

Die zweite Phase, die **Konfrontationsphase**, ist von besonderer Bedeutung, da sich hier entscheidet, ob das Team weiter besteht, oder aufgrund unüberwindbarer Konflikte zerfällt. Es kommt zu Machtkämpfen, Meinungen und Gefühle werden offen ausgesprochen. Können diese Konflikte gelöst werden, kommt es am Ende dieser Phase zur Definition der Aufgabenrollen, es hat sich ein Grundkonsens gebildet. Die anderen Gruppenteilnehmer werden genau beobachtet, Vergleiche werden angestellt, wodurch sich die Orientierung vom Gruppenleiter weg hin zum gesamten Team bewegt.

In der folgenden **Kooperationsphase** entsteht ein Wir-Gefühl, Ideen und Gedanken werden offen ausgetauscht. Es herrscht ein freundschaftliches Klima des Vertrauens. Die Kooperation findet nun im ganzen Team statt. In dieser Phase hat das Team eine solide Arbeitsplattform gefunden und baut diese weiter aus. Das Team wächst zunehmend zusammen, wodurch der Kontakt zur Außenwelt verringert wird.

In der letzten Phase, der **Wachstumsphase**, fließt nun die gesamte Teamenergie in die Aufgabenbewältigung. Aufgrund hoher Gruppenkohäsion sind nun auch Spitzenleistungen möglich.

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen auch wiederholt durchgemacht werden können, wenn ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt.

Durch die Teilnahme an einem Team haben die Teammitglieder das Gefühl etwas *Größeres* zu leisten und dazu zu gehören. Durch dieses Gefühl steigern sich das Selbstwertgefühl und die Motivation der Mitglieder, was sich wiederum positiv auf die Arbeit auswirkt.

Von einem gut funktionierenden Team kann erst dann gesprochen werden, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.

Auch die Zusammensetzung eines Teams bezüglich der Frage der Homogenität bzw. Heterogenität, beeinflusst die Teambildung:

- *Homogene* Teams haben zwar tendenziell geringere Koordinationskonflikte, verfügen jedoch nur über eine geringere Ressourcenvielfalt.
- *Heterogene* Teams weisen zwar Leistungsvorteile auf, sind jedoch etwas instabil. Der erhöhte Koordinationsaufwand zur Nutzung der Ressourcenvielfalt und die übersteigerte Integration im Sinne des Groupthink-Phänomens, bei dem ein Team voreilig und selektiv, d. h. unter Vernachlässigung wesentlicher Informationen, Konsens erzielt, ist für die Leistung des Teams hinderlich.

## Referenz

Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399.