

Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965)

Sicherlich ist jedes Team anders – unterschiedlich zusammengesetzt und auch mit unterschiedlichen Aufgaben vertraut. Dennoch beschreibt Tuckman (1965) in seinem Modell Phasen, die mehr oder weniger bei allen Teamfindungsprozessen auftreten (vgl. Abbildung). Zunächst kommen die Teammitglieder das erste Mal zusammen (Forming). Dieses Kennenlernen und erste Beschnuppern ist oft mit Unsicherheit verbunden: Werde ich vom Team akzeptiert? Kann ich mich in diesem Team voll entfalten? In dieser Phase sind die Beziehungen der Teammitglieder untereinander noch völlig offen und unklar. Nach dieser ersten Unsicherheit versuchen die Teammitglieder über Aufgaben- und Rollenkonflikte ihr Revier abzustecken (Storming). Diese Phase ist besonders kritisch. Stoßen hier dominante Charaktere aufeinander, kann dies den gesamten Arbeitsprozess des Teams beeinflussen. Deshalb sollte diese Phase mitunter durch einen Moderator begleitet werden. Nachdem die Machtkämpfe abgeschlossen sind, kann das Team zusammenwachsen. Das Festlegen von Regeln und die gemeinsame Definition von Rollen (Norming) im Team tragen dazu bei und sichern den Erfolg für die sich anschließende eigentliche Arbeitsphase (Performing). Dieses Phasenmodell wurde später noch um eine fünfte Phase ergänzt: für temporäre, nur vorübergehend zusammenarbeitende Teams schließen sich Ablösungsprozesse an. Die Teammitglieder lösen sich voneinander und auch von der gemeinsamen Aufgabe. Im Idealfall reflektieren sie gemeinsam oder auch individuell über ihre Teamerfahrungen und lernen daraus für folgende Gruppenarbeiten (Adjourning). Handelt es sich um offene Teams, die einem stetigen Mitgliederwechsel ausgesetzt sind, dann können die Phasen immer wieder neu durchlaufen werden. Aber auch bei kontinuierlich zusammen arbeitenden Teams kann es immer wieder zu rückkoppelnden Schleifen kommen, die beispielsweise Rollen- und Aufgabenteilungen umdefinieren. Damit wird deutlich, dass einem Team, über die Bearbeitungszeit der eigentlichen Aufgaben hinaus, Zeit eingeräumt werden muss, damit es leistungsstark zusammenarbeiten kann.

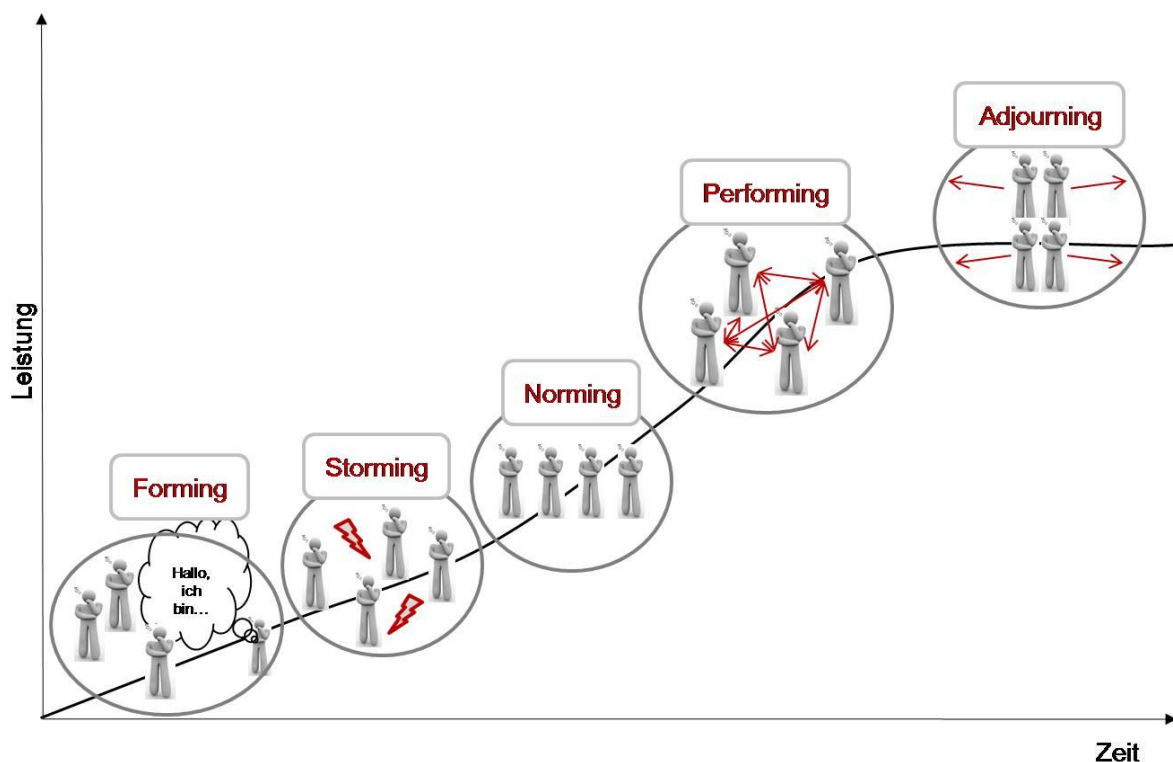


Abbildung: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965)

Literatur

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348-399.