



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Teamentwicklungsphasen

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen	6
7. Würdigung.....	7
8. Literatur	7
9. Autor.....	8

1. Begriff

Unter dem Begriff Team ist eigentlich nichts anderes zu verstehen als eine Gruppe von Menschen. Im Zusammenhang mit Teamentwicklung und Teamarbeit wird aber immer nur dann von Teams gesprochen, wenn eine Gruppe besonders leistungsfähig ist. Auch wird einem Team ein gewisser „Teamgeist“ nachgesagt. Teams sollen mehr sein als die Summe ihrer Mitglieder, d.h. Teams zeichnen sich durch ein Leistungsvermögen aus, das von ihren Mitgliedern alleine nicht erreicht werden kann. Dazu bedarf es eines Hauptziels, das den Teammitgliedern als erstrebenswert erscheint und mit dem sie sich identifizieren können. Ein weiteres Charakteristikum eines funktionierenden Teams ist eine genau festgelegte Struktur, die ihre Mitglieder von der Notwendigkeit befreit, zu bewältigende Aufgaben stets von neuem zu koordinieren. Grundsätzliche Probleme wie der Arbeitsstil, die Kontrolle, die Organisation und das Rollenverständnis der Teammitglieder sind also geregelt. Die Dynamik in einem Team, die Fähigkeit der Mitglieder, sich gegenseitig immer wieder auch dann motivieren zu können, wenn der einzelne schon „aussetzen“ würde, tragen zu den Synergien bei, die die Teamleistungen von der Summe der Einzelleistungen seiner Mitglieder abheben. Zu einem funktionierenden Team gehört weiterhin ein offener Umgang der Mitglieder miteinander (Francis/Young, 1996).

Die genannten Eigenschaften weist ein Team jedoch nicht von Beginn an auf. Vielmehr sind sie das Ergebnis eines Prozesses, an dessen Ende keineswegs zwingend ein erfolgreich entwickeltes, leistungsfähiges und effizient arbeitendes Team steht. Nach dem Modell von Tuckman (1965) ist im Verlauf des Gruppenseins eine Aufeinanderfolge vier verschiedener Teamentwicklungsphasen erkennbar. In der ersten Phase (forming) besteht unter den Mitgliedern der Gruppe eine große Unsicherheit bezüglich der Akzeptanz der eigenen Verhaltensweisen. Daher ist die forming-Phase durch ein vorsichtiges Abtasten und



Ausprobieren gekennzeichnet. Außerdem wird bei herausragenden Gruppenmitgliedern und bereits vorhandenen Normen Sicherheit gesucht. Die zweite Phase (storming) ist dagegen geprägt von einer Auflehnung gegen den Gruppenführer und der Ablehnung einer Kontrolle durch die Gruppe. Ein echtes Gemeinschaftsgefühl ist in dieser Phase noch nicht entwickelt worden. An diesem Punkt der Gruppenentwicklung treten Konflikte verstärkt auf und fordern die Gruppe heraus. Es besteht die Gefahr der Konflikteskalation (s.unten). Ist diese äußerst kritische und für die Gruppenentwicklung entscheidende Phase überwunden, d.h. sind die in ihr auftretenden Probleme gelöst, ist die Gruppe in der darauf folgenden norming-Phase in der Lage, Gruppenkohärenz zu entwickeln. Die einzelnen Mitglieder sind nun bereit, ihre eigenen Interessen der Gruppe unterzuordnen. Im Hinblick auf die Aufgabe kommt es zu einem offenem Meinungsaustausch. Die performing- Phase ist die eigentliche Arbeitsphase (H. Schneider, 1985). Ist sie erreicht, hat die Gruppe den Zustand erreicht, der einem voll leistungsfähigem Team entspricht. Das Rollenverhalten und die Gruppenstruktur sind im Sinne einer erfolgreichen Aufgabenerfüllung geregelt.

Tuckmans Modell lässt jedoch nicht den Schluss zu, dass die in jeder Teamentwicklungsphase dominierenden Verhaltensweisen in anderen Phasen gar nicht auftreten und keine Überschneidungen zwischen den Phasen vorhanden sein würden. Die Probleme der Gruppe treten aber in den einzelnen Phasen unterschiedlich stark hervor. Ebenso wenig lässt sich die Dauer der einzelnen Entwicklungsstufen festlegen, denn mit jeder einzelnen sind bestimmte Entwicklungen verbunden, die – wie lange auch immer diese dauern - abgeschlossen sein müssen. Können nämlich die auf einer Entwicklungsstufe auftretenden Probleme nicht gelöst werden, bleibt das Team auf dieser Stufe stehen. Nur wenn die Herausforderungen jeder Phase gemeistert werden, kann man davon ausgehen, dass sich ein funktionsfähiges Team entwickelt hat.

2. Beispiele

Teamentwicklungsphasen gibt es in den verschiedensten Gruppen, die länger miteinander zusammenarbeiten. Wenn ein Unternehmen für die Entwicklung eines neuen Produktes aus mehreren Abteilungen eine Projektgruppe zusammenstellt, dann kennen sich deren Mitglieder zunächst nicht oder nur wenig. Wenn aber die Gruppenarbeit gelingen soll, müssen die dafür notwendigen Bedingungen entwickelt werden. Die Teammitglieder müssen sich auf einen gemeinsam Weg zur Aufgabenbewältigung einigen, die Rollenverteilung in der Gruppe regeln und lernen, miteinander richtig zu kommunizieren, eine „gemeinsame Sprache“ finden. Erst mit der Zeit kann sich auch Sympathie unter den Mitgliedern entwickeln und zu einem offenen Umgang beitragen. Es kann aber auch sein, dass sich die Gruppenmitglieder bei der Aufgabenbearbeitung nicht auf eine gemeinsame Linie verständigen können, jeder am anderen vorbeiredet und die Mitglieder im Streit miteinander verharren. In diesem Fall kommen die Gruppenmitglieder gar nicht erst zu einer konstruktiven Zusammenarbeit, und es besteht sogar die Gefahr einer Auflösung der Gruppe.

Wenn es im Alltag des Studiums zur Bildung von Lerngruppen kommt, kennen sich die Kommilitonen zunächst mehr oder weniger schlecht. Selbst wenn sie private Kontakte miteinander pflegen, können sich die Rollen jedes einzelnen erst dann herausbilden, wenn sich zeigt, welche Fähigkeiten er besitzt, um die gestellten Aufgaben zu lösen und für einen guten Zusammenhalt in der Gruppe zu sorgen. Dies erfordert die Bereitschaft von jedem, sich auf die anderen einzustellen. Diese Bereitschaft ist nur dann zu erwarten, wenn jeder Student einen Nutzen aus der gemeinsamen Arbeit in der Lerngruppe für sich erkennt. Selbst wenn dem so ist, wird sich nicht zwangsläufig herauskristalisieren, wer gut moderiert, wer eher Fachwissen beisteuert oder wer am besten für den Zusammenhalt der Gruppe auch in Konfliktsituationen sorgen kann. Denn kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, müssen die Studenten als Gruppe Wege dafür finden, mit diesen positiv umzugehen. Zum Beispiel müssen die Gruppenmitglieder sich auf ein Vorgehen einigen, um den Lernstoff zu erarbeiten. Ist die Gruppe so weit, dass sich die Gruppenmitglieder mit ihren Fähigkeiten



ergänzen, sie in der Lage sind, sich gegenseitig zu motivieren und klar ist, welche Funktion jeder Einzelne zu erfüllen hat, dann sollte sich die Gruppenarbeit lohnen. Treten zuvor bereits gelöste Probleme erneut auf, ist die Gruppe wieder gefordert, um nicht wieder auf eine frühere Entwicklungsphase zurückzufallen und dort stecken zu bleiben.

Ehe sich die Spieler einer neu zusammengestellten Fußballmannschaft auf dem Platz „blind verstehen“ und als ein „echtes Team“ auftreten, muss die Mannschaft einen Entwicklungsprozess durchgemacht haben. Werden Spieler nicht so auf die Positionen verteilt, dass die Mannschaft einen guten Spielfluss und ihr erfolgreiches Spiel findet, muss dies geregelt werden. Ideen für eine Verbesserung der Situation müssen angeregt und ausprobiert werden. Außerdem müssen Regeln gefunden werden, die von der ganzen Mannschaft akzeptiert werden. Die Mannschaft hat herauszufinden, wer auf dem Platz das Tempo bestimmen und die Kommandos geben sollte. Auch die Leitfiguren und Führungsspieler müssen sich herausbilden. Dies ist nur dann möglich, wenn einzelne bereit sind, sich zum Wohle der Mannschaft zurückzuhalten und Bewährtes zu akzeptieren. Übertriebene Eitelkeiten oder destruktive Streitereien mit persönlichen Beleidigungen können ein Team zu jedem Zeitpunkt aus der Bahn werfen. Auch für eine Fußballmannschaft gilt natürlich, dass einmal überwunden geglaubte Konflikte wieder auftreten können, zum Beispiel wenn sie eine „Pechsträhne“ hat und das Tor nicht mehr trifft, das Selbstbewusstsein daraufhin zu schwinden beginnt und das Klima in der Mannschaft gereizter wird. Hier sind die Spieler von neuem gefordert, sich zusammenzurufen und Probleme zu bewältigen.

3. Eine ausgewählte Studie

In einer aus mehreren Befragungsreihen bestehenden Studie entwickelten und testeten Karen A. Jehn und Elizabeth A. Mannix ein dynamisches Gruppenkonfliktmodell. Darüber hinaus wurden die Vorbedingungen dafür spezifiziert, die dafür verantwortlich sind, ob es in Gruppen zu bestimmten Konfliktmustern kommt. Die Autorinnen unterscheiden drei Konflikttypen: Der Beziehungskonflikt meint alle zwischenmenschlichen Komplikationen, die sich z.B. in Form von Ärger, Verdruss oder Frustration bei den Gruppenmitgliedern zeigen oder in Spannungen zwischen ihnen zutage treten. Unter dem aufgabenbezogenen Konflikt ist das Wissen um unterschiedliche Auffassungen bezüglich einer Gruppenaufgabe zu verstehen. Der Prozesskonflikt umfasst Differenzen in den Ansichten der Gruppenmitglieder über die Verteilung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen bei der Bewältigung der Aufgabe. Zum aufgabenbezogenen Konflikt und zum Beziehungskonflikt wurden dann folgende Hypothesen aufgestellt, die anhand der Studie untersucht wurden:

- (1) Während aller Phasen der Gruppeninteraktion werden in leistungsstärkeren Gruppen Beziehungskonflikte in geringerem Umfang auftreten als in leistungsschwächeren Gruppen.
- (2) In leistungsstärkeren Gruppen werden aufgabenbezogene Probleme eher in der Mittelphase der Gruppeninteraktion auftreten als in der Anfangs- und der Endphase.

Für die Untersuchung wurde ein Sample von 153 Studenten dreier US-amerikanischer Business Schools gewählt. Sie besuchten alle denselben Managementkurs. Die Semester der drei Schulen dauerten 10, 12



bzw. 14 Wochen lang und wurden jeweils in drei tendenziell gleich lange Zeitblöcke unterteilt. Hierbei haben sich Jehn und Mannix auf die Auffassung Gersicks (1988) gestützt, wonach für eine Entwicklungsperiode nicht ihre absolute Wochenzahl, sondern ihr Anteil an der Gesamtdauer der Gruppeninteraktion entscheidend ist. Die im Durchschnitt 29,4 Jahre alten Studenten wussten zwar aufgrund der ihnen vorgelegten Fragebögen, dass sie untersucht wurden, kannten jedoch nicht den Untersuchungsgegenstand.

Die Gruppen wurden zufällig zusammengesetzt und arbeiteten über das Semester als Beraterteams an Projekten über die Bildung und Implementierung von Strategien in ihren aktuellen Unternehmen. Die Aufgabe beinhaltete die Problemidentifizierung, das Sammeln und Analysieren von Informationen sowie die Entwicklung von Umsetzungskonzepten. Die Teilnehmer berichteten wöchentlich über ihre Gruppentreffen durch das Ausfüllen von individuellen Fragebögen und Gruppenarbeitsbögen.

Die Leistungsfähigkeit jedes Teams wurde an der Qualität der Projektabschlussberichte der Gruppen gemessen. Die Auswertung wurde von zwei unabhängigen „Punktrichtern“ vorgenommen. Sie vergaben die Punkte unter anderem für die Gründlichkeit der Problemidentifikation, die Genauigkeit der Problemanalyse und der daraus abgeleiteten Schlüsse.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass mit einem Ansteigen aller Konflikttypen in den Gruppen eine absinkende Leistung korreliert. Gemäß der ersten Hypothese von Jehn und Mannix treten bei leistungsstarken Gruppen während des gesamten Zeitverlaufs der Gruppenentwicklung Beziehungskonflikte in geringerem Maße auf als bei leistungsschwächeren Gruppen. Die Studien-Ergebnisse bestätigten dies im Hinblick auf den frühen und den mittleren Zeitabschnitt, nicht jedoch für die Endphase, in der die Werte der gewählten Indikatoren für den Beziehungskonflikt bei allen Gruppen signifikant ansteigen.

	Early		Middle		Late	
Conflict Type	High	Low	High	Low	High	Low
Process	1,14	1,78	1,54	1,36	3,07	3,07
Relationship	1,39	1,39	1,63	1,72	2,57	3,06
Task	1,70	2,21	2,33	2,10	1,83	3,39

Abb 1.: Conflict Types and Levels for High- and Low- Performing Groups over Time (Jehn/Mannix: Academy of Management Journal 2001, Vol. 44, No. 2, 246)

Gemäß der zweiten Hypothese der Autorinnen tritt der aufgabenbezogene Konflikt bei leistungsstarken Teams eher in der mittleren Phase auf als zu Beginn oder am Ende der Gruppeninteraktionen. Die Ergebnisse der Studie bekräftigten dies.

4. Zusammenhänge

Wie beschrieben, bestätigen die Ergebnisse der durchgeführten Befragungen die Hypothesen von Jehn und Mannix in vielen Punkten. Dies wirft die Frage auf, warum sich das Auftreten der verschiedenen Konflikttypen auf die Gruppenentwicklung positiv oder negativ auswirkt.



Eine Erklärung für den in der mittleren und der späten Gruppenentwicklungsphase vorhandenen negativen Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Beziehungskonflikten und der Leistung einer Gruppe liefern die Ergebnisse einer Befragung De Dreus (1997). In dieser gaben Studenten an, welche Strategien sie bei verschiedenen Konflikten wählen. Danach neigten die befragten Studenten bei Uneinigkeiten bezüglich der Aufgabe dazu, Problemlösungsstrategien anzuwenden. Bei Konflikten um Normen, Gefühle oder Identitäten war hingegen eine Tendenz zum Einsatz von Macht- und Durchsetzungsstrategien zu erkennen. Redlich und Mironov (2003) sehen hier einen Teufelskreis zwischen bestehenden Beziehungskonflikten und den oft darauf folgenden Machtstrategien. Die Problemlösungsstrategien, die als Reaktion auf Sachprobleme angewendet werden, wirken sich hingegen nicht unbedingt negativ auf die Beziehung der Gruppenmitglieder aus. Amason und Sapienza (1997) vermuten, dass aufgabenbezogene Konflikte positive Auswirkungen auf Gruppenentscheidungen haben, während Vigil-King (2000) vermutet, dass Beziehungskonflikte einer konstruktiven Teamarbeit schaden.

In Bezug auf den aufgabenbezogenen Konflikt sehen Jehn und Mannix im beobachteten mittleren Abschnitt der Gruppeninteraktion bei leistungsstärkeren Teams einen günstigen Zeitpunkt: „This midpoint activity allows groups to adopt new perspectives, leveraging the synergy provided by moderately high levels of task conflict“ (Jehn/Mannix, 2001). Demnach können aufgabenbezogene Konflikte einer positiven Gruppenentwicklung zuträglich sein, wenn sie zu einem günstigen Zeitpunkt ausgetragen werden. Auch nach den Ergebnissen der Studie und den darauf folgenden Erläuterungen bleibt es aufgrund der Verschiedenartigkeit von Gruppen unmöglich, ein allgemeingültiges Gesetz über einen idealen Zeitpunkt für das Auftreten eines der untersuchten Konflikttypen aufzustellen. Es lässt sich jedoch mit einer gewissen Sicherheit festhalten, dass es in allen Gruppen zu verschiedenen Typen von Konflikten kommt, deren zeitlich verschiedenes Auftreten einen Einfluss auf die Leistung der Gruppe hat. Die Beobachtung, dass in den untersuchten Studentengruppen die Konflikttypen in den drei getrennten Zeitabschnitten in unterschiedlichem Umfang auftreten, legt den Gedanken nah, dass Gruppen im Verlauf ihres Zusammenseins verschiedene Stadien durchlaufen. Diese verlaufen, wie die Unterschiede zwischen leistungsstarken und leistungsschwächeren Gruppen zeigen, nicht bei allen Gruppen gleichermaßen ab. In jedem Fall scheinen sich die einzelnen Entwicklungsstufen aber hinsichtlich des Auftretens von Konflikten zu unterscheiden.

5. Erklärungsansätze

Das Modell der Eskalationsstufen Friedrich Glasls (1997) beschreibt, wie sich Konflikte ausdehnen können, wenn sie nicht angesprochen und geklärt werden.

Glasl unterscheidet drei Phasen der Konflikteskalation. In der ersten Phase gehen zunächst beide Seiten noch davon aus, einen gemeinsamen Nutzen aus der Lösung des Konflikts zu haben. Dennoch beginnen die Konfliktparteien zu polarisieren, wodurch sich verhärtete Standpunkte bilden. Die Diskussionsbereitschaft nimmt ab, da es als sinnlos betrachtet wird, mit Wiederholungen fort zu fahren. Eine Problemlösung aus eigener Kraft ist jedoch weiterhin im Bereich des Möglichen.

Im Verlauf der zweiten Phase ändert sich dies zunehmend. Auf beiden Seiten werden Vorurteile gepflegt, und es wird versucht, zuvor unbeteiligte Personen auf die eigene Seite zu ziehen. Die Konversation wird persönlich, der ursprüngliche Konfliktgegenstand gerät in weite Ferne. An dieser Stelle wird die Hilfe eines Dritten für die Konfliktlösung benötigt. Eine solche externe Kraft muss sich nicht dem Inhaltlichen, sondern dem Konfliktprozess widmen, um so unter anderem durch die Aufarbeitung vorheriger Beleidigungen die Basis für eine Entwicklung der Gruppe wieder herzustellen. Auf der nächsten Stufe innerhalb der zweiten Phase kommt es zu Drohungen, mit denen danach getrachtet wird, eigene inhaltliche Interessen „mit Gewalt



durchzusetzen“. An diesem Punkt wird ein Schiedsrichter benötigt, dessen Urteil akzeptiert wird, damit der Konflikt noch überwunden werden kann.

In der dritten Phasen der Eskalation wird der Konfliktgegner nicht mehr als Mensch, sondern nur noch als Feind der eigenen Interessen und der eigenen Person wahrgenommen. Es kommt zunächst zu begrenzten „Vernichtungsschlägen“ gegeneinander, dann zur Zersplitterung der Existenzgrundlagen des Gegners. Im Arbeitsleben kann dies beispielsweise durch Mobbing geschehen. Schließlich streben beide Parteien nur noch danach, den Gegner völlig zu vernichten. Nur noch durch einen Machteingriff einer äußeren, stärkeren Kraft kann der Konflikt noch gelöst werden.

Glasls Modell stellt für jede Gruppe ein mögliches Szenario dar, dessen Auftreten am ehesten in der storming- Phase zu erwarten ist. Trifft ein Gruppenmitglied zum Beispiel auf Widerstand bei seiner Gruppe, da es sein Eigeninteresse über das Wohl der Gruppe stellt, so kann der hieraus erwachsene Konflikt im Falle seiner Lösung zu einer Weiterentwicklung der Gruppe führen. Dies könnte durch eine Regelung der Rollenverteilung erreicht werden. Gelingt eine Einigung jedoch nicht, so besteht die Gefahr, dass sich die Standpunkte zunehmend verhärten und der Konflikt gemäß dem Modell Glasls immer persönlichere Züge annimmt und eskaliert. Es kann der Punkt erreicht werden, ab dem gar kein Interesse mehr an einer Lösung des ursprünglichen Problems besteht. In diesem Fall ist die Gruppenentwicklung stark gefährdet. Glasls Modell hebt damit die Bedeutung der storming- Phase hervor.

6. Praktische Folgerungen

Angesichts der übersichtlichen Zuordnung bestimmter Verhaltensweisen von Gruppen auf verschiedene Perioden wäre es sehr verlockend, durch ein Phasenschema wie jenes von Tuckman die Entwicklung eines bestimmten Teams für absehbar zu halten. Darüber hinaus könnte man die aus dem Modell als unerlässlich hervorgehenden Konfliktentwicklungen als praktisch wertvolle Anstöße für die Beeinflussung oder Lenkung eines Teams in die gewünschte Richtung betrachten, etwa beim Teamtraining. Doch hierbei blieben wesentliche Voraussetzungen des Modells unberücksichtigt. So ist eine Unterteilung des Gruppenprozesses in Phasen nicht mit einer genauen Bestimmung der Zeitdauern von Phasen möglich. Gemäß der Auffassung Gersicks (s.o.) können den Gruppenphasen keine absoluten Zeitgrößen zugeordnet werden, sondern sind in Relation zur Gesamtdauer zu betrachten. Doch erscheinen nicht nur absolute Zeitgrößen ungeeignet, auch die relative Dauer einer Entwicklungsstufe im Entwicklungsprozess einer Gruppe folgt keinem bestimmten Muster oder Gesetz. Schließlich kann niemand generell voraussehen, welche Konflikte in welcher Gruppe wann auftreten und wie viel Zeit ihre Überwindung in Anspruch nimmt, sofern es überhaupt zu einer Überwindung kommt. Glasls Modell macht deutlich, wie weit Konflikte eskalieren können und wie kompliziert es ist, sie ab einem bestimmten Punkt noch zu lösen.

Für die Einschätzung eines beobachteten Verhaltens einer Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt kann das Wissen um die Verhaltensmuster, die im Verlauf des Gruppenprozesses auftreten (und sogar auftreten müssen, wenn eine leistungsfähige Gruppe entstehen soll), jedoch die Einschätzung oder Bewertung von Verhaltensweisen etwas realistischer werden lassen. Wird zum Beispiel ein Projektteam beobachtet, in dem es häufig zu Auseinandersetzungen um die inhaltliche Orientierung der Gruppe kommt, so sollte daraus nicht der Schluss gezogen werden, dass die Gruppe sich auf einem Holzweg befindet, sondern vielmehr die Grundlage dafür schafft, ein funktionierendes Team zu werden. Die Studie von Jehn und Mannix hat die Hypothese bestätigt, wonach in leistungsstärkeren Gruppen aufgabenbezogene Konflikte verstärkt während des mittleren Abschnitts der Gruppenentwicklung auftreten. Dies legt den Gedanken nahe, dass Gruppen diesen Zeitpunkt als eine „Besinnungsphase“ verwenden sollten, die sich für eine kritische



Auseinandersetzung mit der Aufgabe besser eignet als ein Zeitpunkt zu Beginn oder am Ende der Gruppenentwicklung.

Aufgrund des negativen Zusammenhangs zwischen dem Auftreten von Beziehungskonflikten und der Leistung einer Gruppe, den die Studie für die Früh- und die Spätphase der Gruppenentwicklung bestätigte, sollte bei Gruppenarbeiten stets versucht werden, Beziehungskonflikte zu vermeiden. Hierzu könnten eine bewusste Zusammenstellung des Teams und Bemühungen beitragen, Konflikte dann zu bereinigen, wenn sie noch rein sachbezogen sind und keine persönlichen Züge angenommen haben. Ein zuverlässiges Rezept zum Verhindern von Beziehungskonflikten gibt es jedoch nicht.

7. Würdigung

Die Teamentwicklung umfasst bestimmte Prozesse. Es müssen Abstimmungsfragen geklärt werden. Auch muss eine gemeinsame „Marschroute“ gefunden werden. Der Umgang mit auftretenden Konflikten bestimmt maßgeblich den Verlauf der Gruppenentwicklung. Tuckman ordnet die Prozesse der Gruppenentwicklung vier bestimmten Phasen zu und liefert damit ein überschaubares Modell der Teamentwicklung, das der Gefahr der Vereinfachung ausgesetzt ist. Eine Zwangsläufigkeit der Phaseneinteilung Tuckmans ist nicht anzunehmen. So sieht ein anderes Teamentwicklungsmodell von Bales und Strodtbeck (1951) nur drei Phasen vor. Für Sherif (1968) sind die Gruppenprozesse „essentials“ für eine Gruppenentwicklung, an deren Ende ein voll funktionsfähiges Team steht. Auf eine zeitliche Reihenfolge lässt er sich jedoch nicht ein.

Festzuhalten bleibt daher, dass mit Teamentwicklungsphasen auf Prozesse hingewiesen wird, die für eine erfolgreiche Teamentwicklung notwendig sind. Es ist jedoch nicht von einer Vorbestimmtheit der Gruppenentwicklung auszugehen. Deren Verlauf wird vielmehr durch die Fähigkeit der Gruppenmitglieder bestimmt, die wichtigen Prozesse positiv abzuschließen und die während der Gruppenentwicklung auftretenden Konflikte zu lösen.

8. Literatur

A.C. Amason and H.J. Sapienza: „The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict“; *Journal of Management*, 23 (4), 1997, S. 495-516

R. Bales, F. Strodtbeck: „Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups“, University of Chicago Press, 1950

C. De Dreu: „Using Conflicts in Organisations“, S. 9-22, London, 1997

D. Francis, D. Young: „Mehr Erfolg Im Team“, Hamburg, 1996

C. Gersick: „Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development“; *Academy of Management Journal*, 31, S. 9-41

F. Glasl: „Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater“, Bern, 1997

K. A. Jehn, E. A. Mannix: „The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance“, aus: *Academy of Management Journal*, 2001, Heft 44, S. 238-251

A. Martin: „Teams und ihre Entwicklung“ in: *Universitas*, 2000, 55, S. 895- 910



A. Martin (Hrsg.): „Organizational Behaviour“, 2003, Lüneburg

H. Schneider: „Kleingruppenforschung“, Stuttgart, 1985

W. Staehle: „Management“, Berlin, 1988

S. Stumpf, A. Thomas (Hrsg.): „Teamarbeit und Teamentwicklung“, Göttingen, 2003

B. Tuckman: “Development Sequence in Small Groups”, Psychological Bulletin, 63 (6), 1965, S. 384-399

D.C. Vigil-King: „Team Conflict, Integrative Conflict-Management Strategies, and Team-Effectiveness: A Field Study. Diss. Abstracts International, 2000

9. Autor

Andreas Braumann