

## Teamentwicklung Prozess und Rollen

### Phasenmodell nach Tuckman

Insbesondere für Zielorientierte Gruppen gelten die 5 Phasen von Tuckman

1. **Forming:** Das unverbindliche Ich-Denken zeigt sich in den Ambivalenzen zwischen Fremdheit - Zugehörigkeit, Macht - Abhängigkeit und Nähe und Distanz. Der Einstieg in die Gruppe ist daher locker zu planen und mit Kleingruppen und Kennenlernen zu starten. Auch die Methode der Soziometrie passt um aus zu loten mit wen man im der Gruppe gut kann.
2. **Storming:** Die Beziehungen zwischen den einzelnen ist noch nicht stabil. Ich-Denken und Selbstbehauptung stehen noch im Vordergrund. Dabei beginnen die Teilnehmer sich eine informelle Ordnung zu erarbeiten (Hackordnung bzw. Rangordnung). Dabei schälen sich bereits einzelne Rollen in der Gruppe heraus. Der Leiter muss der Gruppe Mut machen ihre Fähigkeiten zu zeigen und ihr die Sicherheit vor auftretender Rivalität zu bieten.
3. **Norming:** Die Gruppe entspannt sich. Die Ordnung und die Rollen sind im Großen und Ganzen festgelegt. Es entsteht eine Identifizierung mit der Gruppe und dessen Zielen. Es entstehen bereits einzelne mit klarem Wir-Denken. Es entsteht ein gemeinsamer Bezug unter anderem zeigt sich dies in Symbolen, Kleidung, Zeremonien, Gruppensprachen usw. Der Leiter sollte beginnen die befähigt Gruppe zu stärken in dem Aufgaben delegiert werden und zur selbstständigen Planung und Erarbeitung ermutigt werden.
4. **Performing:** Die Gruppe ist nun erwachsen geworden. Sie setzt jetzt alle Kräfte frei um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Die Mitglieder fühlen sich selbstsicher, stark und vergleichen sich mit anderen Gruppen. Das Heterostereotyp zum Promotor für die Motivation. Das Rollensystem ist somit organisiert. Die Leistungs- und Zielbereitschaft sorgt dafür das die emotionale Bedürfnisse und Beziehungen sich stärker auf die Gruppe konzentrieren. Der Gruppenleiter kann sich dabei dann immer mehr und mehr zurückziehen.

5. **Adjourning**: Hat die Gruppe ihr Ziel erreicht löst sie sich in mehr oder weniger emotionaler Beteiligung auf. Die Umstrukturierung des Gruppenziels auf Einzelne und ihre Situationen ist die neue Aufgabe der Leitung.

### Belbin Rollen

In jedem Team gibt es unterschiedliche Rollen. Hier seien kurz die Rollen in einem Team nach Belbin dargestellt. Die Klassifizierung der Rollen basiert auf psychologischen Skalen nach C. G. Jung:

- Der **Berater** (Reporter-Advisor) beschafft die notwendigen Informationen, um Entscheidungen zu ermöglichen. Er kann sehr detailliert arbeiten und trägt viel Inhaltliches bei, ist aber kein Organisator.
- Der **Kreative** (Creator-Innovator) hat viele Ideen und stellt Altes in Frage. Er ordnet sich schwer unter, arbeitet selbständig und sorgt für „frischen Wind“.
- Dem **Überzeuger** (Explorer-Promotor) gelingt es den Überblick zu bewahren und die Kontakte nach außen zu haben. Er ist allerdings eher global als am Detail interessiert. Er kann gut nach außen präsentieren.
- Der **Bewerter** (Assessor-Developer) prüft sorgfältig und achtet darauf, dass die Ideen auch realistischerweise umgesetzt werden können. Er interessiert sich für den Prototypen.
- Der **Entscheider** (Thruster-Organizer) ist der Organisator im Team. Er kümmert sich um Pläne, Ziele und Termin. Auf andere wirkt er allerdings eher unpersönlich.
- Der **Macher** (Concluder-Producer) kümmert sich um die Routinearbeit. Er macht Arbeiten, die regelmäßig nach Vorgaben erledigt werden müssen. Er achtet außerdem auf die Einhaltung von Plan- und Budgetvorgaben.
- Der **Prüfer** (Controller-Inspector) arbeitet an den Details. Er spürt Fehler auf und ist dabei sehr konzentriert an der Sache. Er arbeitet im Hintergrund und sorgt von dort aus für Ordnung.
- Der **Bewahrer** (Upholder-Maintainer) kann weniger gut führen, dafür umso besser helfen. Er kümmert sich um schwache Teammitglieder und um die Normen der Gruppe. Veränderungen findet er weniger toll.
- Der **Linker** versteht es, alle Rollen miteinander in Einklang zu bringen und dafür zu sorgen, dass jedem seine rollengerechte Aufgabe zukommt.