

## Wie entstehen Gruppen und Teams?

**Gruppen bilden sich nicht von heute auf morgen.**

Nach Bruce W. Tuckman führt ein mehrstufiger Prozess zur Gruppenbildung. Eine erste **Formierungsphase** ist durch das gegenseitige Kennenlernen geprägt. Gemeinsamkeiten werden ausgelotet und man tauscht sich über die zu erreichende Ziele aus. Kommt es dabei bereits zu unterschiedlichen Vorstellungen, so geht die Formierungsphase in eine anschließende **Konfliktphase** über. Hier werden diese anfänglichen Meinungsverschiedenheiten ausgeräumt, damit sich in der nächsten Phase eine gefestigte Gruppenstruktur entwickeln kann.



No Angels: Beispiel für Entstehung und Auflösung einer Gruppe

Die dritte Phase wird als **Normierungsphase** bezeichnet. In ihr werden die Rollen verteilt und gemeinsame Ziele, Normen sowie Sanktionen für Normüberschreitungen festgelegt. Durch die zunehmend stärkere Identifikation mit der Gruppe steigt das "Wir-Gefühl".

Jetzt ist ein wesentlicher Teil der Gruppenbildung abgeschlossen, und die gesetzten Ziele können in der **Leistungsphase** in Angriff genommen werden.

Mit zunehmender Anzahl der Aufgaben, die von der Gruppe erfolgreich bewältigt wurden, kehrt mehr und mehr der Gruppenalltag ein, womit die **Normalisierungsphase** erreicht ist. Sofern in dieser Phase keine neuen Gruppenziele vereinbart werden, kann es zur Auflösung kommen.

### Formelle und informelle Gruppenstruktur

Die Rollenstruktur einer Gruppe ist immer auch vor dem Hintergrund der formellen und der informellen Gruppenstruktur zu betrachten. Die formelle Gruppenstruktur wird häufig durch einen Organisationsplan vorgeschrieben. Trotz dieser Vorgaben bilden sich fast immer davon abweichende informelle Gruppenstrukturen heraus. Sofern formelle und die informelle Gruppenstrukturen die gleichen Ziele verfolgen, ist alles in Ordnung. Konflikte sind jedoch vorprogrammiert, wenn die Ziele voneinander abweichen.