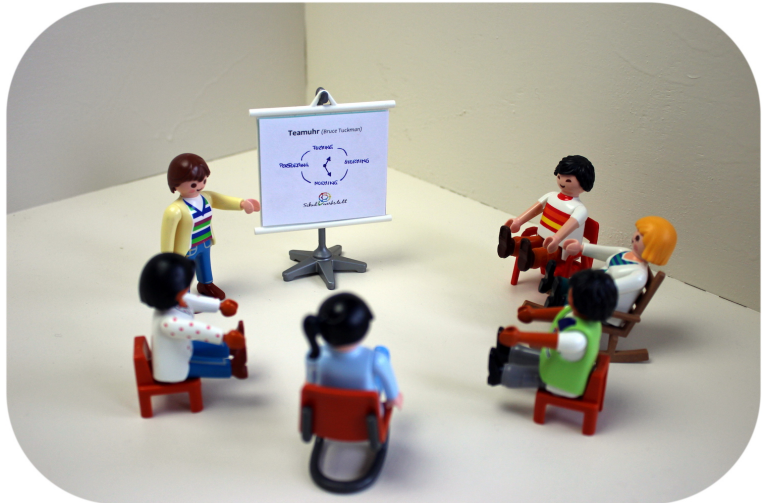


Modell/ Technik: Teamuhr

(nach Bruce Tuckman)

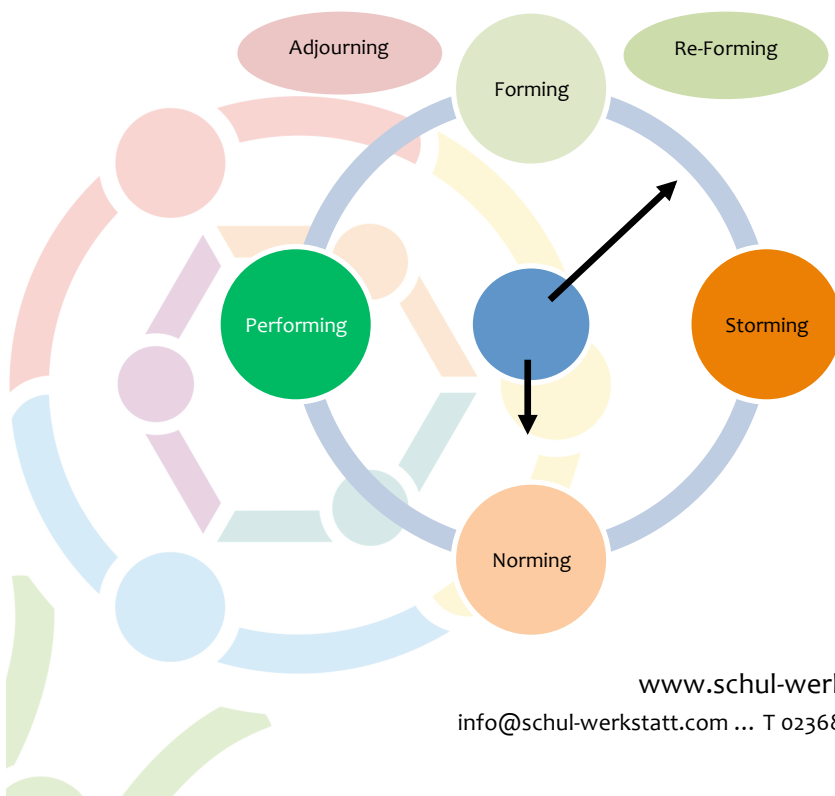
B.W.Tuckman hat 1965 die Teamentwicklung in einem Phasenmodell beschrieben. Dazu gehören die Formierungsphase (forming), die Konfliktphase (storming), die Regelphase (norming) und die Arbeitsphase (performing). 1970 fügte Tuckman auch noch die Auflösungsphase (adjourning) hinzu.

Die Darstellung des Phasenmodells ist ein Automatismus, der nicht gerade einfach ist. Er entsteht durch intensive Arbeit der Mitglieder eines Teams. Außerdem spielen auch noch Einflüsse, wie die Aufgabe und die Umwelt eine große Rolle. Manche Teams schaffen es nicht in das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen Teams ist dies überhaupt kein Problem.



Abhängig ist das Phasenmodell von der Führungsperson und den Mitarbeitern. Sprich: Das Phasenmodell der Teamuhr ist ein laufender Prozess, der phasenweise durchlaufen wird. Die Zusammenarbeit der Teammitglieder kann durch den Prozess der Teamuhr verbessert werden. Teamgeist und Kooperationsbereitschaft werden gefördert.

Meist muss dazu aber die Struktur der Zusammenarbeit neu geordnet werden, was mit einem Workshop oder auch einem Outdoor-Training möglich ist. Immerhin muss ein Team erst lernen, miteinander zu arbeiten. Manche Mitglieder können dies vielleicht schon, aber gerade Menschen, die immer alleine ihre Arbeit verrichtet haben, tun sich in einem Team schwer.



Formierungsphase – Forming

Die Formierungsphase auch forming genannt, ist vor allem durch Höflichkeit geprägt. Die Führungsperson muss in dieser Phase das Team anführen. Die Mitglieder lernen sich kennen und streben nach der Sicherheit. Die Teamstruktur ist von Unsicherheit geprägt, da alles noch neu ist. Jedes Teammitglied wird austesten, welches Verhalten in der Situation akzeptiert wird. Jeder möchte sich gut darstellen und ohne eine Führungsperson, würde das Team nicht gut miteinander arbeiten können.

Konfliktphase – Storming

In der Konfliktphase auch storming genannt, geht es um den Kampf der informellen Führung. Jedes Mitglied stellt sich selbst dar und es kann zu unterschweligen Konflikten kommen. Immerhin möchte jeder gut dastehen und der Beste sein. Ein wahrer Machtkampf kann entfachen. Da fast jede Person des Teams eine Ich-Orientierung aufweist, muss die Führungskraft in dieser Phase die Ziele aufzeigen.

Regelphase – Norming

Die Regelphase auch norming genannt, zeigt die Wir-Orientierung. Die Gruppe hat sich entwickelt und neue Umgangsformen gelernt. Der Austausch zwischen den Teammitgliedern funktioniert. Alle Mitglieder akzeptieren die Spielregeln für ein Team. Nun kann die Führungskraft die einzelnen Aufgaben verteilen.

Arbeitsphase – Performing

Bei der Arbeitsphase auch performing genannt, geht es um die Arbeitsorientierung und Flexibilität. Das Team handelt zielgerecht und ist offen zueinander. Die Mitglieder des Teams sind in der Lage miteinander zu arbeiten und ihre Aufgaben zu verrichten. Nun hat die Führungskraft nicht mehr viel zu tun.

Auflösungsphase – Adjourning

Die Auflösungsphase auch adjourning genannt, spielt bei der Teamuhr eigentlich keine so große Rolle. Denn sie hat nur die Bedeutung, dass das Team wieder aufgelöst wird, weil die Arbeit geschafft ist. Alle Mitglieder verabschieden sich voneinander und vor allem von ihren Rollen, die sie im Team gespielt haben. Dazu gehört natürlich auch der Stolz auf die Arbeit, die man im Team erreicht hat.

Wie Sie die Phasen erreichen?

Tuckman hat in seiner Arbeit beschrieben, dass ein Team die Teamuhr bewusst oder unbewusst durchlaufen kann. Dieses Modell ist aber auf jeden Fall hilfreich, um zu sehen, an welchem Punkt sich ein Team momentan befindet. Ebenso kann der Teamführer so ausmachen, wie er seinem Team helfen kann, in die Arbeitsphase zu gelangen.

Alle Phasen werden auf jeden Fall durchlaufen, um in die Arbeitsphase zu gelangen. Wenn sich inmitten der Teamuhr etwas verändert, eine neue Aufgabe oder ein neues Mitglied, kann sich die Phase jederzeit verändern, in der sich das Team gerade befunden hat.