

Das Phasenmodell nach Tuckman: die Teamuhr

Das Phasenmodell nach Bruce Tuckman – die Teamuhr – beschreibt, welche erkennbaren Dynamiken, Leistungs- und Motivationskurven Teams durchlaufen können. Die Abbildung dazu finden Sie auf Karte 99 und bei den Online-Materialien.

Forming: In dieser Phase kommen Teams neu zusammen und die Teammitglieder treten vorsichtig miteinander in Kontakt, um die anderen und den Kontext kennenzulernen. Zurückhaltende Höflichkeit und neugieriges Beobachten können Zeichen dieser Phase sein.

Storming: Wenn Teammitglieder nach dem ersten Beschnuppern sich ihrer Positionen noch nicht ganz bewusst sind, loten sie Macht- und Einflussfelder aus, um einer Antwort näherzukommen. Sie halten Ausschau nach Partnerinnen und Partnern, die ähnlich ticken und denken. Sie stellen aber auch fest, wer nervt oder was sich vom Arbeitsvertrag unterscheidet, was sie ohne die anderen erreichen können und so weiter. Diese Stormingphase kann durch ein konfligierendes Klima untereinander und/oder durch Schuldzuweisungen gekennzeichnet sein, sowohl offen als auch verdeckt. Weitere Anzeichen sind Schweigen, um was es eigentlich geht, gepaart mit kompensatorischem (Schuldzuweisungen) oder vermeidendem Verhalten (Fernbleiben von einem Termin).

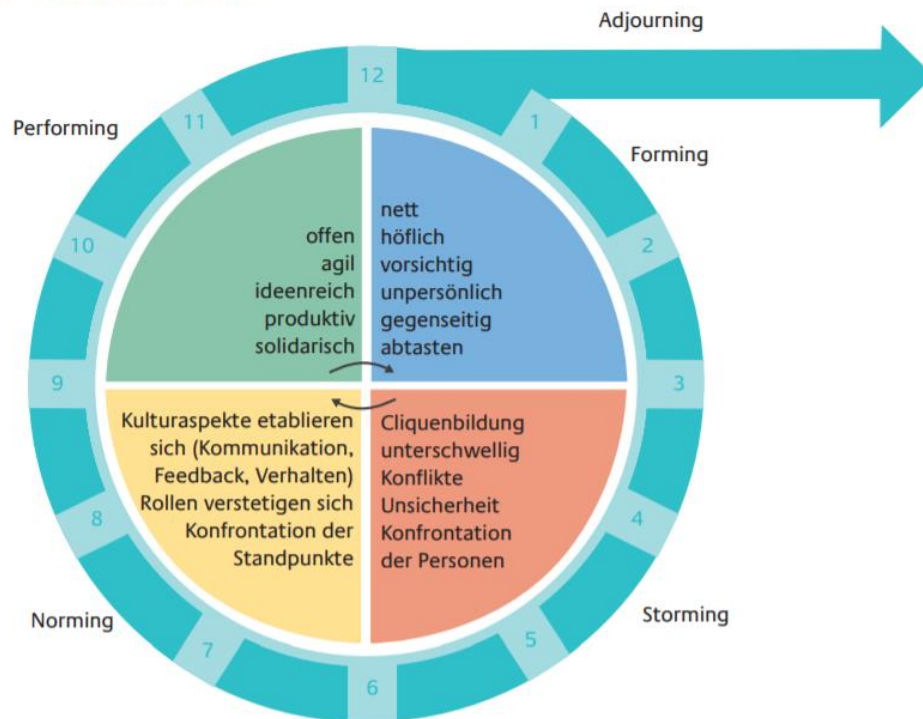
Norming: Diese Phase ist durch ein hohes Aufkommen an Teammeetings oder Teamberatungen durch externe oder interne Berater gekennzeichnet. Während dieser Normingphase werden Strukturen und Verantwortlichkeiten auf den Prüfstand gestellt, eventuell neu vergeben oder umgewandelt. Offene und verdeckte Konflikte können besprechbar und transparent gemacht werden. Der Umgang im Miteinander erfährt ein Update. Storming und Norming sind häufig durch hohe Umtriebigkeit gekennzeichnet, gepaart mit Unsicherheiten. Hoffen doch alle auf einen guten Ausgang bei gleichzeitigem Erhalt ihrer Positionen und Handlungsmacht.

Performing: Innerhalb der Performingphase werden die gemeinsam erarbeiteten Übergangsbeschlüsse aus der Normingphase integriert. Vereinbarte Regelungen oder Beschlüsse werden in die Tat umgesetzt. Häufig findet sich in dieser Phase ein euphorisches und aufgeregtes Miteinander, da durch die hohe Transparenz und Allparteilichkeit nun klarer scheint, »wer braucht was von wem wozu bis wann«. Häufig findet Humor und ein offenes Miteinander Eingang in diese Phase. Ein neu gefundenes Wir-Gefühl kann hilfreich sein, um die gemeinsame Leistung zu steigern.

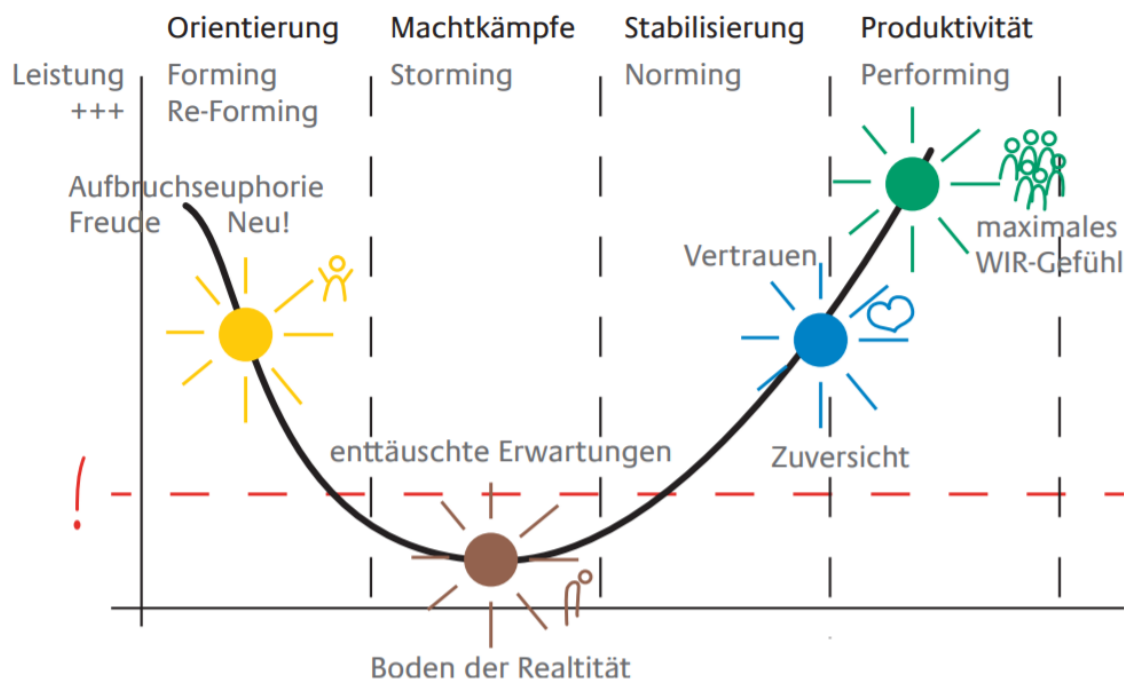
Im Jahr 1977 wurde die Tuckman-Uhr um die fünfte Phase **Adjourning** (Trennungsphase) erweitert. Wenn ein Teammitglied ausscheidet oder eines dazukommt, beginnt der Findungsprozess von vorn. Um im Tuckman-Uhr-Sprachmodus zu bleiben, bedeutet das, dass bei jedem Hinzukommen oder Weggang eines Mitglieds oder Wechsel der Führungskräfte, die Uhr neu gestellt wird. Jedes Mal beginnt der Eingliederungsprozess von vorn.

Zur Arbeit mit dem Phasenmodell nach Tuckman

Die Teamuhr nach Tuckman:



Die Ordnungsübergänge von der einen Phase in die andere will von Führungskräften wohlbegleitet sein, um mögliche interpersonale Stürme frühzeitig abzuflachen. Häufig haben Führungskräfte sehr viel mehr Aufgaben, außer ihr Team zu führen. Daher bleibt die Aufgabe der Teamführung häufig auf der Strecke. Beraterinnen und Berater werden gern um 17:30 h (auf der Tuckmanuhr) gerufen, wenn der Sturm schon ziemlich fortgeschritten ist. Die tatsächliche Arbeit mit der Tuckmanuhr als Uhr in Teams kann sehr hilfreich sein, um den einzelnen Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, sich selbst klarer zu werden, wie viel Uhr es sowohl für jeden Einzelnen als auch für das gesamte Team ist. Da ein Team häufig durch unterschiedliche Zugehörigkeiten zum Unternehmen als auch zum Team geprägt ist, kann für jeden eine andere »Uhrzeit« gelten. Daher sind Beratende stets gut beraten, wenn sie ein Flipchart mit einer großen selbst gezeichneten Uhr mit dabei haben, das erhöht das innere Verständnis der Gesamtsituation für alle Prozessmitglieder enorm. Die Leistungsfähigkeit eines Teams hängt von der Befindlichkeit und der Motivation der einzelnen Teammitglieder, bedingt durch die Teamdynamiken innerhalb der Teamphasen ab. Dieser Fakt hat wiederum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsproduktivität eines Teams. Die Veränderungskurve schaut folgendermaßen aus (s. nächste Seite):



Und: Eine Alternative zur Phase 5 von Tuckmann wurde ab 2007 von Eberhard Stahl benannt. Er bezeichnet diese Phase als Reformingphase. Hierbei geht es um Teams, die über einen langen Zeitraum in der Performingphase sind und ihre Ziele, mit allen dazugehörigen Konflikten, Höhen und Tiefen erreicht haben. Ziel einer bewusst gesteuerten Reformingphase, kann das Reflektieren, Rückschauen und Würdigen des bisher Erreichten sein. Eine solche Bilanzierungsphase kann Teams in Reflexionsprozesse bringen, sie zu möglichen neuen Überlegungen anregen oder bisherige Routinen infrage stellen. Die Reformingphase nach Stahl führt im Idealfall zu einer Lernphase über das eigene Team, über sich selbst als Teammitglied und über die Führungskraft. Vom Beratersystem gesteuerte Reformingprozesse zünden häufig ein neues Motivationsfeuer in Teams. Danach kann die Uhr quasi wieder von vorn laufen.

Quelle:



Das Kernstück systemischer Changeprozesse in der Organisationsentwicklung ist die direkte Arbeit mit Mehrpersonensystemen. Der Fokus dieses Kartensets liegt auf diesen Prozessen, die in Teams stattfinden.

Damit Sie diese Prozesse der Weiterentwicklung wirkungsvoll begleiten können, benötigen Sie eine fundierte Strategie: klar gerahmter Arbeitsauftrag, gründliche Diagnostik, wirkungsvolle Fragen, systemische Interventionen. Dabei unterstützt Sie dieses Kartenset. Die Karten sind in vier Kategorien unterteilt: Brücke, Diagnostik, Choreografie und Integration. Diese Kategorien entsprechen den Phasen im Prozess, von der Auftragsklärung über Handlungsfragen bis zur Methodenauswahl und der Endbilanz.