



Die Team-Uhr

nach Bruce Tuckmann

4 Phasen der Teamentwicklung -
Wie produktiv ist Dein Team?



Die Team-Uhr:

4 Phasen der Teamentwicklung - Wie produktiv ist Dein Team?

Die Team-Uhr beschreibt den typischen Ablauf im Teambuildingprozess. Dabei zeigt die Erfahrung, dass vier Phasen zu durchlaufen sind, bis aus einer Gruppe von Menschen tatsächlich ein Team – insbesondere ein produktives und erfolgreiches Team entsteht.



Ein wenig Historie...

Im Jahr 1965 entwickelt Bruce Tuckmann das Modell der Teambuilding in seiner ursprünglichen Form, bestehend aus 4 Phasen. 1970 ergänzt er den Teambuildingprozess um die fünfte Phase, auch als Adjourning-Phase (Auflösungs-Phase) bekannt. Letztere kommt insbesondere in interdisziplinären Projektteams zum Einsatz. Wie man die Team-Uhr in der Realität erlebt, welche Schlüsse, Erkenntnisse und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen, ... – das besprechen wir im Folgenden



Die erste Phase der Teamentwicklung: Das Forming

In der Orientierungsphase beschnuppern sich die Mitarbeiter gegenseitig. Sie agieren zu diesem Zeitpunkt zurückhaltend und geben nur wenig wertvolle Informationen preis – schon gar keine persönlichen. Denn schließlich möchte man seinem Gegenüber möglichst keine Angriffsfläche bieten. Auch, wenn viele Team-Mitglieder sich bereits kennen, bewirkt eine Veränderung, dass sich die einzelnen Team-Mitglieder auf einmal zurücknehmen, beobachten und analysieren. Die Phase des Formings (Orientierungsphase) erreicht ein Team auf unterschiedlichen Wegen – ganz gleich, ob es sich um ein interdisziplinäres Projektteam oder ein organisches Team handelt.

(1) Ein neuer Kollege kommt dazu

Führungskräfte unterschätzen oft, dass das Einstellen eines neuen Mitarbeiters durchaus zu Herausforderungen im Team-Prozess führt. Während sich der neue Mitarbeiter mit Fragen, wie "Akzeptiert mich das Team?" und "Kann ich mich im Team voll entfalten?" beschäftigt, sind die Kollegen natürlich gespannt, wer der „Neue“ ist, wie er so „fickt“ und wie er sich in das Team integriert. Zudem reagieren einzelne Kollegen mit einer gewissen Vorsicht. Denn was, wenn der Mitarbeiter meine Aufgaben übernimmt? Was, wenn er besser und erfahrener ist als ich? Was, wenn er beim Chef besser ankommt?

(2) Ein Mitarbeiter kündigt oder verlässt auf andere Weise das Team

Aufgrund eines Weggangs eines Mitarbeiters, wie einer Kündigung oder auch einer Beförderung, werden die Karten innerhalb eines Teams neu gemischt. Die von ihm bislang betreuten Aufgaben müssen nun von anderen Mitarbeitern übernommen werden. Darüber hinaus ist die Situation angespannt, denn meist geht nicht nur ein Mitarbeiter, sondern ein kompetenter Kollege mit viel Wissen, und manchmal geht mit ihm sogar ein guter Freund.

(3) Es kommt zu einem Führungskräftewechsel

Auch hier werden die Uhren auf Null gestellt, unabhängig davon, wie gut das Team bisher performt. Es kommt eine neue Führungskraft mit neuen Skills, einem neuen Führungsstil, neuen Interessen und Zielen, neuen persönlichen Vorlieben, Werten und Einstellungen. Die gilt es aus Sicht des Teams erst einmal mit aller Vorsicht auszuloten.

(4) Ein Projektteam wird zusammengestellt

Hier treffen Mitarbeiter des Unternehmens zusammen, welche die Unternehmensleitung oder sonstige Instanz als besonders geeignet für ein Projekt hält. Das Beschnuppern und Festlegen des Projekt-Ziels findet in einem Kick-Off-Meeting statt.

Eines haben alle vier Szenarien gemeinsam: Ein Team wird immer von außen geformt. Es findet sich nicht selbst.



Die zweite Phase der Teamentwicklung: Das Storming

In der zweiten Phase der Teamentwicklung beginnt jedes Teammitglied sein Revier zu markieren und dabei Rollen, Aufgaben und Kompetenzen abzugrenzen. Während die Forming-Phase auffällig ruhig und mit großer Vorsicht verläuft, führt die darauffolgende Storming-Phase (auch Konfrontationsphase) häufig zu Konflikten. Treffen in dieser heißen Phase zum Beispiel zwei dominante Charaktere (Leitwolf und Platzhirsch) aufeinander, ist maximale Aufmerksamkeit seitens der Führungskraft gefordert, um das Tages- und Projektgeschäft im Team nicht zusätzlichen Strapazen auszusetzen und Abläufe zu gefährden. Ein anderes Szenario ist die Einführung neuer Arbeits-Methoden. Vielleicht ist ein junger Kollege ein Freund der Digitalisierung oder moderner Systeme, während ein alteingesessener Kollege das Rad nur ungern neu erfindet. Vielleicht gibt es besonders beliebte und gleichzeitig besonders ungeliebte Aufgaben. Dann stellt sich die Frage, wer macht was. Werden die Aufgaben nach Erfahrung und Know-how verteilt? Oder nach Betriebszugehörigkeit? Oder danach, wer lauter „schreit“? Oder ganz anders? Auch bleibt zu klären, wie beispielsweise Urlaubs-„Rechte“ oder Parkplätze und ähnliche „Status-Symbole“ im Team vergeben werden.

Die dritte Phase der Teamentwicklung: Das Norming

In der vorletzten Phase, dem Norming werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit konkret in Angriff genommen. Im Team werden gemeinsam organisatorische Themen, wie Rahmenbedingungen, Regeln der Zusammenarbeit, Abläufe und Prozesse erarbeitet bzw. überarbeitet und verabschiedet. Durch gemeinsame Ziele ziehen alle an einem Strang (zumindest in der Theorie).

Die vierte Phase der Teamentwicklung: Das Performing

Das Ziel jeder Führungskraft muss es sein, ihr Team in diese Phase zu führen. Denn erst jetzt fängt das Team an, tatsächlich zu performen. In dieser Phase der Teamentwicklung läuft das Team zur Höchstform auf. Die Prozesse und Abläufe sitzen, jeder kennt seine Rolle, seinen Platz, seine Aufgaben. Die Teammitglieder sind hoch motiviert und wollen das Ziel aus eigenem Antrieb erreichen.

Wichtig: Störungen jeglicher Form führen in dieser Phase dazu, dass die Team-Uhr wieder auf Null gestellt wird und von vorne beginnt zu ticken. Die Gründe dafür sind im Wesentlichen die oben genannten 4 Szenarien.

In interdisziplinären Projektteams kommt nun noch die 5. Phase hinzu – die Adjourning-Phase. Hier löst sich das Projektteam wieder auf.



Fazit

Mit der Team-Uhr können Projektleiter, Geschäftsführer und Führungskräfte identifizieren, in welcher Phase sich die Mitarbeiter des Unternehmens aktuell befinden. Sie können daraus Maßnahmen ableiten, um die Leistungsfähigkeit eines Teams oder einer Abteilung entscheidend zu steigern. Auch lässt sich mit dieser Maßnahme die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen verbessern. Es kann hilfreich sein, die Team-Uhr innerhalb des Teams mit der ganzen Mannschaft zu erarbeiten. Dabei lässt man zum Beispiel jeden einzelnen Kollegen einschätzen, „wie spät“ es aus seiner Sicht in seinem Team ist. Dann erarbeitet man gemeinsam, was es braucht, um Phase 4 zu erreichen und dauerhaft zu halten.

Viel Erfolg!



Über Rebecca Paul

Rebecca Paul ist selbständige Unternehmerin und Inhaberin der Treff.Punkt.Erfolg GmbH. Die Diplom-Volkswirtin mit Ausbildung als Mental- und Business-Trainer und -Coach blickt auf umfangreiche Berufserfahrung zurück. Sie war in internationalen Konzernen wie der Lufthansa AG in New York, der Nortel Dasa / Nortel Networks GmbH & Co.KG, der Straumann GmbH und der Hiestand & Suhr GmbH genauso zu Hause wie in kleineren Unternehmen wie zum Beispiel der TIBS GmbH. Zuletzt war sie Kurdirektorin in Bad Bellingen und Geschäftsführerin der örtlichen Therme. Sie führte dabei eine Mannschaft von rund 60 Mitarbeitern als alleinige GmbH-Geschäftsführerin. Sie sanierte das Unternehmen innerhalb von nur fünf Jahren und entwickelte aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein erfolgreiches Team. Insbesondere in dieser letzten Position ist ihr klar geworden: Über all die Dinge hinaus, die sie im Studium und in ihrer Laufbahn gelernt hat, kommt es vor allem auf eines an - auf den Menschen. Darauf baut sie seither ihren Erfolg und den Erfolg ihrer Kunden auf. In individuellen Coachings, Trainings und Seminaren bietet sie ein vielfältiges Programm mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation & Persönlichkeitsentwicklung.



Impressum

Herausgeber:

Treff.Punkt.Erfolg GmbH | Tennenbacherstraße 11A | 79395 Neuenburg
team@treffpunkt-erfolg.com | www.treffpunkt-erfolg.com