



SCHUPPENER
Global Transitions

Weiterbildung zum Interkulturellen Coach

Modul V – Internationale Teams

Lektion 8: [M5L8] Das Team Phasen Modell nach Bruce Tuckmann

- Das Team-Phasen Modell nach Bruce Tuckmann

Das Team-Phasen Modell nach Bruce Tuckmann

Bruce Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe, entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung.

Das Modell von Tuckman beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen (*Forming*, *Storming*, *Norming*, und *Performing*). Im Jahr 1977 wurde das Modell um eine fünfte Phase (*Adjourning*) ergänzt.

- *Forming* – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)

Die erste Phase ist durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass die Teammitglieder sich miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert und die Gruppe wendet sich langsam der Aufgabe zu, doch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar.

- *Storming* – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)

In der zweiten Phase, dem *Storming*, kommt es häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritätensetzungen, wenn die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe, dadurch entstehen Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die Beziehungen sind eher konfliktbeladen im schlimmsten Fall sogar feindselig, doch es erfolgen erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation. In dieser Phase ist die Leistung der Gruppe eher gering.

- *Norming* – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)

In der Phase des *Norming* werden Normen und Regeln diskutiert oder durch stillschweigende Übereinkunft gefunden und eingehalten. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen sind harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt und das Team wendet sich verstärkt seiner Aufgabe zu.

- *Performing* – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)

In der Phase *Performing* pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich an dem gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Die Teammitglieder arbeiten erfolgreich zusammen. Rollen können durchaus flexibel zwischen Personen wechseln. Das

Team geht offen miteinander um, kooperiert und hilft sich gegenseitig. Aus diesem Grund läuft die Aufgabenbearbeitung erfolgreich.

- *Adjourning* – die Auflösungsphase

Die fünfte Phase, *Adjourning*, wurde durch Tuckman im Jahr 1977 in das Phasenmodell ergänzt. Nicht für alle Teams ist die fünfte Phase relevant. Die Phase des *Adjourning* bezieht sich auf die Gruppen, die längerfristig zusammenarbeiten, doch nach Abschluss ihres Auftrags getrennte Wege gehen. Zum Beispiel Mitglieder eines Projektteams, die nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Projektteam wechseln oder sich wieder um ihre Aufgaben aus dem Tagesgeschäft kümmern, sind von der *Adjourning*-Phase betroffen. Teammitglieder sind häufig traurig über das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit nach der Arbeit im Team. Organisationen ist zu empfehlen eine abschließende Dokumentation über die Arbeit des Teams zu erstellen, die den anderen Mitarbeitern auch noch zu einem späteren Zeitpunkt hilft, mögliche Fehler zu finden und zu beheben oder erfolgreiche Prozesse auf andere Aufgaben zu transferieren.

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen auch wiederholt durchgemacht werden können, wenn ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt. Durch die Teilnahme an einem Team haben die Teammitglieder das Gefühl, etwas *Größeres* zu leisten und dazuzugehören. Durch dieses Gefühl steigern sich das Selbstwertgefühl und die Motivation der Mitglieder, was sich wiederum positiv auf die Arbeit auswirkt. Von einem gut funktionierenden Team kann erst dann gesprochen werden, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.

Tuckmans Phasenmodell ist eine grob vereinfachende Beschreibung. Die Darstellung suggeriert einen Automatismus, der keinesfalls mühelos ist, sondern das Ergebnis intensiver Arbeit durch die Teammitglieder. Die prägenden Einflüsse sind Führungsperson, Mitarbeiter, Aufgabe und Umwelt. Manche Gruppe erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben.

Zusammensetzung

Auch die Zusammensetzung eines Teams, ob homogen oder heterogen, beeinflusst die Teambildung. Homogene Teams haben zwar tendenziell geringere Koordinationskonflikte, verfügen jedoch nur über eine geringere Ressourcenvielfalt. Heterogene Teams weisen zwar Leistungsvorteile auf, sind jedoch etwas instabil. Der erhöhte Koordinationsaufwand zur Nutzung der Ressourcenvielfalt und die übersteigerte Integration im Sinne des Groupthink-Phänomens, bei dem ein Team voreilig und selektiv, d. h. unter Vernachlässigung wesentlicher Informationen, Konsens erzielt, ist für die Leistung des Teams hinderlich.¹

¹ Vgl. auch <https://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung>

Eigenarbeit:

Nimm ein leeres Blatt Papier und zeichne Räume für die verschiedenen Phasen auf. Du kannst es auch einfach auf dem Boden auslegen.

- Dann schätze ein, wo dein Team steht.
- Begründe.
- Welchen Beitrag kannst und willst du leisten damit eine Weiterentwicklung geschehen kann?

