

Die Team-Uhr

Charakteristische Strukturmerkmale von Teams:

- begrenzte Anzahl von Mitgliedern,
- relativ kontinuierliche und überdauernde Zusammenarbeit,
- gemeinsame Ziele und Aufgaben,
- Entwicklung eines WIR-Gefühls,
- gegenseitige Abhängigkeit und Verantwortung,
- jedes Mitglied hat die Möglichkeit, mit den anderen zu jeder Zeit direkt Kontakt aufzunehmen und sich auszutauschen.

Die Team-Uhr von Bruce W. Tuckman ist als Gestaltungsinstrument für Teamprozesse nutzbar. Zum einen zeigt es der Teamleitung die Merkmale der fünf Phasen auf. Anhand der Beschreibung der jeweiligen Phase können die Rahmenbedingungen für den Teamprozess vorbereitet und positiv beeinflusst werden. Dennoch auftretende Konflikte und Störungen können mit konkreten Maßnahmen in der jeweiligen »Lebensphase« aufgenommen und geklärt werden.



Arbeitshilfen | Teamprozesse gestalten

Checkliste »Fünf Phasen der Teamentwicklung«

1. Forming: Orientierungs- und Formierungsphase	
Merkmale	Maßnahmen/Aufgaben der Teamleitung ✓
<ul style="list-style-type: none"> • Die erste Phase stellt den Übergang aus anderen Bezugsgruppen (Familie, Arbeitskollegen) in die Gruppe dar. • Die vorherigen Aktivitäten und die damit verbundenen Eindrücke sind noch präsent und spielen somit in dem Anfangsprozess der Teambildung eine wichtige Rolle. • Zu diesem Zeitpunkt stehen Aspekte der Unsicherheit im Hinblick auf die eigene Rolle sowie auf die Aufgaben und Ziele im Vordergrund. • Die Atmosphäre ist unpersönlich-höflich. Das Verhalten ist von dem Wunsch nach Orientierung und Zugehörigkeit geprägt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner (Dozent, Moderatoren) begrüßen und vorstellen. <input type="checkbox"/> • Seminarstruktur präsentieren. <input type="checkbox"/> • Das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander ermöglichen (Partnerinterview, Bilder auswählen und begründen, Gruppencollage erstellen). <input type="checkbox"/> • Seminarregeln vereinbaren (TZI-Regeln, Feedback-Regeln). <input type="checkbox"/>

2. Storming: Konflikt- und Machtphase	
Merkmale	Maßnahmen/Aufgaben der Teamleitung ✓
<ul style="list-style-type: none"> • Die Rollenfindung und Selbstbehauptung der einzelnen Teammitglieder beginnt. • Die unterschiedlichen Interessen und Ziele werden hervorgehoben und die eigene Rolle durch Konfrontation und Widerstand behauptet. • Das Verhalten äußert sich in der Konkurrenz untereinander, dem Durchsetzungswillen Einzelner, in der Cliquenbildung sowie in den Machtverhältnissen durch Rollen- und Statusverteilung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Ziele der Teammitglieder klären. <input type="checkbox"/> • (Meta-) Kommunikation verstärken. <input type="checkbox"/> • Beziehungsklärungen vornehmen. <input type="checkbox"/> • Frage nach den Normen und Werten der gemeinsamen Arbeit beantworten. <input type="checkbox"/>

Arbeitshilfen | Teamprozesse gestalten

3. Norming: Normierungs- und Orientierungsphase	
Merkmale	Maßnahmen/Aufgaben der Teamleitung ✓
<ul style="list-style-type: none"> • Die Teammitglieder akzeptieren die Rollen untereinander. • In einem positiven Arbeitsklima (»Wir-Gefühl«) trauen sich die Beteiligten, ihre Individualität zum Ausdruck zu bringen. • Die Bereitschaft wächst, eigene Beiträge einzubringen und auch das »Wagnis« einzugehen, Schwächen zu zeigen. • Das Selbstvertrauen und die Harmonie im Team können dazu führen, dass sich dieses vom Teamleiter abgrenzen möchte. • Die Forderung nach Mitbestimmung wird deutlich formuliert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungsaufgaben an Teamsprecher übertragen. <input type="checkbox"/> • Einzelne Teammitglieder als Verbündete gewinnen. <input type="checkbox"/> • Normen und Werte der gemeinsamen Arbeit formulieren. <input type="checkbox"/> • Unterstützung persönlicher Meinungen. <input type="checkbox"/> • Individualität der Einzelnen fördern. <input type="checkbox"/> • Möglichkeiten des Rückzugs für das Team schaffen (Arbeitsräume, Pausen). <input type="checkbox"/>

4. Performing: Leistungs- und Ergebnisphase	
Merkmale	Maßnahmen/Aufgaben der Teamleitung ✓
<ul style="list-style-type: none"> • Jetzt ist das Team in der Hochphase der Arbeitsfähigkeit und Aktivität angekommen. • Die Zusammenarbeit ist an dem anfangs formulierten Ziel ausgerichtet. • Jeder nimmt seine Verantwortung für das Gelingen des Teamprozesses und der Ergebnisfindung wahr. • Gemeinsame Ideen werden weiter entwickelt, Konflikte produktiv gelöst. • Das Verhalten wird von Kooperation und Wertschätzung bestimmt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmethoden und Materialien bereithalten. <input type="checkbox"/> • Als Berater zur Verfügung stehen. <input type="checkbox"/> • Arbeitsklima im Team, Arbeitsweisen und Führungsstrukturen begleitend überprüfen. <input type="checkbox"/> • Balance halten zwischen der Sach- und Beziehungsebene. <input type="checkbox"/>

Arbeitshilfen | Teamprozesse gestalten

5. Adjourning: Abschluss- und Transferphase	
Merkmale	Maßnahmen/Aufgaben der Teamleitung ✓
<ul style="list-style-type: none"> • Die bisherigen Themen werden zu Ende geführt und die Ergebnisse für andere sichtbar dargestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Themen abschließen und Transferhilfe (Beruf) leisten. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Aktivitäten werden im Hinblick auf den Transfer der Erfahrungen in den alltäglichen Kontext reflektiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten der Weiterarbeit aufzeigen. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Die persönlichen Beziehungen werden beendet und Möglichkeiten nachfolgender Treffen eröffnet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote zum Abschiednehmen geben. <input type="checkbox"/> • Zeit für die Vereinbarung von Kontakten untereinander einplanen (Adressliste, Terminvereinbarung). <input type="checkbox"/>

Tipps

Die Arbeitshilfe »Team-Uhr« geht von der Annahme aus, dass Teamprozesse einer Entwicklung folgen, die in bestimmten, vorhersagbaren Phasen oder Stufen abläuft. Um diesen Entwicklungsprozess erkennen zu können, ist das Wissen um die dynamische Struktur von Teams erforderlich – ohne diese als unabänderliches Schema zu verstehen. Vielmehr ist sie als eine Gestaltungshilfe für den Teamleiter zu verstehen, mit dessen Hilfe der Teamprozess zwischen »anleitender Steuerung« und »freier Entwicklung« ausbalanciert werden kann. Das Ziel ist ein gemeinsamer Teamprozess, der von gegenseitiger Wertschätzung, Kooperation und offener Kommunikation geprägt ist. Viel Erfolg!