

## TOOL: TEAMDYNAMIK MODELL

### NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

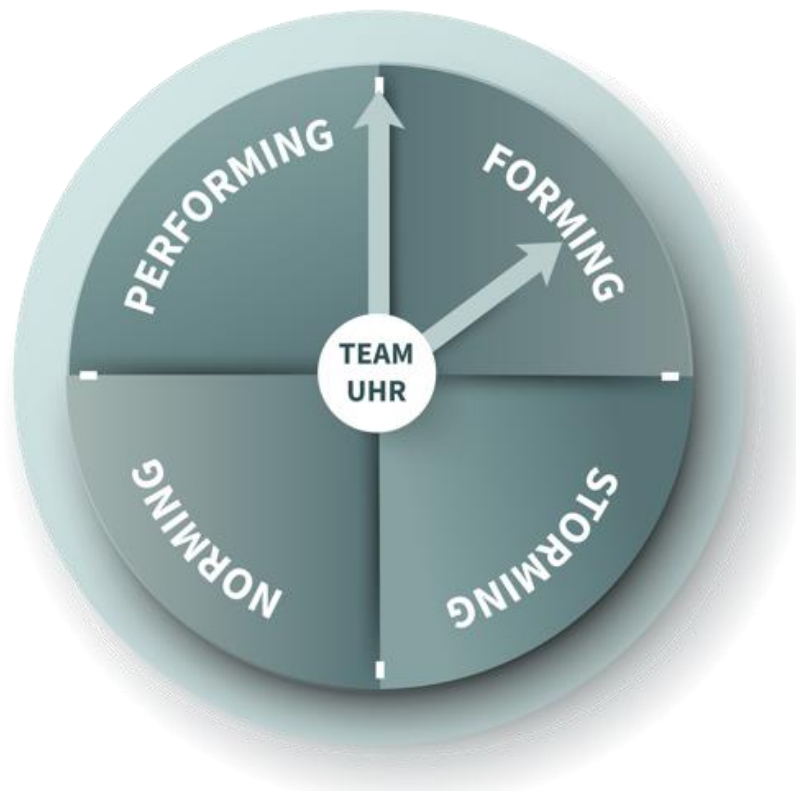
- Teamfindung zu Projektbeginn (besonders bei längerfristigen Projekten)
- Bei der Unterstützung der Projektleitung, konkrete Maßnahmen für die Teamentwicklung zu finden

### KURZBESCHREIBUNG

Das **Teamdynamik Modell** des US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckmann (Mierke & Amern, 2019) unterteilt die Entwicklung von Teams in vier Phasen: „Forming“, „Storming“, „Norming“ und „Performing“ (Johanning, 2020). In einer erweiterten Version des Modells wird noch eine 5. Phase, „Adjourning“, aufgeführt (Johanning, 2020), diese ist jedoch im Hochschulkontext nicht von Relevanz. Diese Phasen sind in Abbildung 1 in Form einer Teamdynamik- Uhr dargestellt.

Folgend sollen die abgebildeten Phasen kurz vorgestellt werden.

Abbildung 1: Teamdynamik Modell nach Tuckman (1965)



### FORMING

Beginnen Sie die Teamentwicklung indem Sie die Teamuhr auf „Forming“ stellen. Diese Phase dient zur ersten Orientierung. Die Teammitglieder stellen sich vor und es werden einige grundlegende Aspekte besprochen. Diese Aspekte sollten Antworten auf folgende Fragen sein:

- Welche Ziele sollen durch das Team verfolgt werden
- Welche Rolle wird von wem übernommen?
- Wie wird zusammengearbeitet? Wie nicht?

Die „Forming“- Phase liefert oft ein erstes theoretisches Konstrukt auf Basis dessen das Team dann agiert.

### STORMING

In der nächsten Phase zeigt die Teamuhr auf „Storming“. Bisher verlief die Teamfindung und -arbeit möglicherweise sehr ruhig und Beteiligte äußerten wenig Bedenken oder Bedürfnisse. In dieser Phase geht es nun darum, sich die Zusammenarbeit anhand der vorher festgelegten Punkte etwas genauer zu betrachten. Folgende Fragen können hierfür Orientierung geben:

- Wer ist warum für welche Aufgabe vorgesehen?
- Ist das noch stimmig?
- Was dies die beste Wahl?

An diesem Punkte können Konfliktgespräche ausgetragen werden, um gemeinsam und insgesamt dem Team mehr Klarheit für die Ziele und das Zusammenarbeiten an sich zu verschaffen. Unausgesprochene Konflikte sind zu vermeiden, da sonst die Gefahr besteht, dass diese permanent mit sich „herumtragen“ werden, was zur Folge hat, dass die Leistung und Motivation der Teammitglieder sich verringert.

### NORMING

Mit dem „Norming“ wird die Kooperationsphase eingeleitet. Die Teammitglieder haben sich aufeinander eingestellt, jede\*r hat seinen\*ihren Platz gefunden und ist leistungsfähig in seiner\*ihrer Rolle. Grundlegende Konflikte und Fragen sind geklärt und man hat einen gemeinsamen Nenner, eine gemeinsame „Norm“ gefunden, auf Basis derer die Zusammenarbeit stattfindet. Aus diesem Grund finden sich in der Phase auch erste Ergebnisse aus der Teamarbeit.

Nichtsdestotrotz kann es vorkommen, dass erneute grundlegende Punkte hier aufgeworfen werden. Sofern dies passiert, macht es Sinn wieder zurück in die „Storming“- Phase zu gehen und eventuelle Unklarheiten und Konflikte zu lösen.

## PERFORMING

Die letzte Phase legt den Fokus auf das Wachstum des Teams. Vorangegangenen Phasen wurden erfolgreich abgeschlossen und eine klare Ausrichtung sowie ein gemeinsames Verständnis des (Change) Ziels wurden etabliert. Das Team verfügt nun über eine gesetzte Struktur mit gut eingespielten Rollen. Die Bedürfnisse der Gruppe sowie der einzelnen Mitglieder hinsichtlich der Zusammenarbeit sind gut abgedeckt, sodass jede\*r zufrieden ist. Es wurde die Erfahrung gemacht, mit neuen Herausforderungen und schwierigen Aufgaben umzugehen, aus denen das Team gestärkt herausgekommen ist. Aufgrund dieser gemeinsamen Erfahrungen ist das Gefühl einer „eingespielten Mannschaft“ präsent. Abläufe und Prozesse werden gemeinsam weiter optimiert. Oft haben Teams zu diesem Zeitpunkt auch eigene Rituale, Traditionen oder „Insider“-Witze und auf Außenstehende die Wirkung eines „eingeschweißten“ Teams haben.

Bei Change Vorhaben ist es besonders wichtig, ein gemeinsames Bewusstsein dafür zu schaffen, dass alle (neuen) Teams die vier Phasen durchleben. Vor allem in längerfristigen Projekten ist es sinnvoll, zu Projektbeginn die Teamfindung zu unterstützen und auch Ressourcen dafür einzuplanen (Abbas, 2021).

Die transparente Arbeit mit dem Modell kann...

- ...den hilfsbereiten und offenen Umgang mit Kolleg\*innen fördern.
- ...eine konstruktive Feedbackkultur unterstützen.
- ...die Ausrichtung auf gemeinsame Projektziele stärken.
- ...die Teamorientierung und Zusammenarbeit fördern.
- ...Ideenreichtum wecken.

## LITERATURVERWEIS

- Abbas, M. (2021). *Erfolgreiche Teambildung nach Tuckman's Phasenmodell. Kommunikationsmodell Johari-Fenster*. GRIN Verlag.
- Johanning, V. (2020). Führung und Teambildung: Die 5 Phasen nach Tuckmann. In *Organisation und Führung der IT* (pp. 189–193). Springer.
- Mierke, K., & Amern, E. van. (2019). Spannung, Vielfalt und Entwicklung in Systemen. In *Klare Ziele, klare Grenzen* (pp. 213–234). Springer.

