

Fortbildungen für Führungskräfte

Die Teamuhr



Die Phasen der Gruppenentwicklung nach dem Modell der „Teamuhr“

Nach dem Konzept der „Teamuhr“ durchläuft eine Gruppe einen Entwicklungsprozess, der von der Formierung bis zur Auflösung reicht. Mit dem Beginn jeder neuen Phase dreht sich die Uhr weiter. Die folgenden Gruppenphasen lassen sich identifizieren:

1. **Formierungsphase**
2. **Machtkampfphase**
3. **Regelphase**
4. **Arbeitsphase**
5. **Auflösungsphase**

Phase 1 - Formierungsphase

In der Formierungsphase suchen die Mitglieder zunächst vor allem nach Orientierung. Jede neue Gruppe besteht aus Individuen, die mit unterschiedlichen Erwartungen und Erfahrungen zusammentreffen. Es herrscht große Unsicherheit darüber, wie sich jede Person innerhalb der Gruppenstruktur positionieren kann.

Um eine funktionierende Gruppe und ein erfolgreiches Team zu bilden, benötigt es Zeit. Jeder Teilnehmer versucht, seinen Platz in der Gruppe zu finden und von den anderen akzeptiert zu werden.

Erst wenn diese Anlaufphase überwunden ist, kann die Gruppe ihre Leistung entfalten.

Die Teammitglieder sind in dieser Phase oft hin- und hergerissen, da sie noch keine klare Orientierung haben:

- Sie möchten sowohl Distanz wahren als auch Nähe suchen.
- Sie streben danach, anonym zu bleiben und sich gleichzeitig zu zeigen.
- Sie wünschen sich Anleitung, möchten jedoch Abhängigkeiten vermeiden.
- Sie möchten Neues ausprobieren, während sie am Bewährten festhalten.
- Sie streben nach Einzigartigkeit, ohne "anders" zu wirken.

In dieser Phase sollten einige äußere Strukturen festgelegt werden. Die Teilnehmer müssen verstehen, in welchem Spielraum sie sich zukünftig bewegen können. Dies ist besonders wichtig im Hinblick auf die bevorstehende Machtkampfphase. Komplexere Aufgaben, die eine enge Zusammenarbeit erfordern, sollten auf spätere Gruppenphasen verschoben werden, da die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe noch nicht vorhanden ist. Freundlichkeit und Zugänglichkeit der Mitglieder sind noch zweckgebunden und können sich schnell als fragil erweisen.

Phase 2 - Storming-Phase (Machtkampfphase)

Die Zeit des vorsichtigen Abtastens ist vorbei, und es werden erste Versuche unternommen, die eigenen Interessen klar zu vertreten.

- **Arbeits- und Entscheidungsregeln** sind noch nicht etabliert.



Fortbildungen für Führungskräfte

Die Teamuhr

- **Inhaltliche Kontroversen** können genutzt werden, um eine Position in der sozialen Hierarchie zu erlangen und das eigene Ansehen zu steigern (interne Leitung).
- Erste **Kritik** entsteht hinsichtlich der Arbeitseffizienz und der Klarheit der Arbeitsaufträge.

Diese Turbulenzen und Unklarheiten wecken das Bedürfnis, den Arbeitsstil zu regeln.

- **Grenzen und Freiräume** müssen abgesteckt werden.
- **Rollen und Funktionen** sind zu verteilen.

Durch diese Maßnahmen gewinnt das Team an Profil.

Die Teamleitung wird in dieser Phase genau beobachtet, wobei sowohl Fragen der Teamführung und der Koordination der Prozesse als auch die Wahrung und Kontrolle von Einzelinteressen im Fokus stehen.



Phase 3 - Normierungsphase (Regelphase)

Sobald die Machtkampfphase überwunden ist, kann sich das Team allmählich vom bisherigen Konkurrenzdenken lösen und zu einer intensiveren Zusammenarbeit finden. Die Gruppe nutzt die vorhandene Vielfalt, vereint durch das gemeinsame Bedürfnis, herausragende Ergebnisse zu erzielen.

- Die Rollen innerhalb der Gruppe sind jetzt klar verteilt.
- Jeder hat seinen Platz und seine Aufgabe gefunden und akzeptiert weitgehend die Rollen der anderen.

In dieser Phase ist die Gruppe weniger anfällig für Konflikte und Auseinandersetzungen, auch wenn es keinen „statischen Reifezustand“ gibt. Diese Phase zeichnet sich durch hohe Produktivität aus. Dennoch ist es wichtig, kontinuierlich zu überprüfen, ob die Arbeitsabsprachen und Aufgabenverteilungen weiterhin angemessen sind oder Anpassungen benötigen. Es entsteht ein starkes „Wir-Gefühl“.

Phase 4 - Performing Phase (Arbeitsphase)

In dieser Phase sind Geschlossenheit und gegenseitiger Kontakt die zentralen Merkmale. Die Teammitglieder pflegen einen entspannten Umgang miteinander, achten aufeinander und schätzen die Zugehörigkeit zur Gruppe. Es herrscht eine hohe Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung, und das Wohl der Gruppe hat oberste Priorität. Gleichzeitig zeigt sich in dieser Phase auch ein Bedürfnis nach Öffnung und Ausweitung der Gruppe.

Die speziellen Rollen treten in den Hintergrund, und die Gruppe organisiert sich weitgehend selbst. Da sich alle Teammitglieder ihrer Zugehörigkeit zur Gruppe bewusst sind, vermittelt dies ein Gefühl von Sicherheit. Infolgedessen ist die Gruppe nun fähig, freundschaftliche Kontakte zu externen Gruppen aufzubauen, während sie die eigene Gruppe weiterhin als Rückzugsort betrachtet.



Fortbildungen für Führungskräfte

Die Teamuhr

Phase 5 - Adjourning Phase (Auflösungsphase)

Gruppen arbeiten normalerweise nur für einen begrenzten Zeitraum zusammen. Besonders in einer produktiven Arbeitsphase fällt es den Gruppenmitgliedern schwer, sich diese Begrenzung vorzustellen. Wenn ein Team länger gemeinsam tätig war, ist es wichtig, ausreichend Raum für den „Abschied“ zu schaffen.

