



TQU VERLAG

Die Teamuhr

Forming Storming Norming Performing

Stand 2024

Die Teamuhr

Forming Storming Norming Performing

[Autor: Jürgen P. Bläsing](#)

Als Teambildung oder Teamentwicklung werden innerhalb der Personalentwicklung die Phasen und Strukturen der Zusammensetzung von Gruppen bezeichnet, die unmittelbar miteinander in Kontakt treten, um in arbeitsteiliger Verantwortung ein Ziel zu erreichen. Bruce Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe, entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung, auch genannt Teamuhr. Es beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen (Forming, Storming, Norming und Performing) (Quelle: wikipedia)

Die vier Teamentwicklungsphasen sind zeitabhängige und aufeinander folgende Parameter eines Prozesses. Der aktuelle Stand der Entwicklung kann auf einer "Uhr" dargestellt werden. Start ist 0 Uhr, das mögliche Ende 12 Uhr. Dazwischen laufen die vier Phasen. Diese Applikation bietet Unterstützung bei der Erstellung und Interpretation einer Teamuhr für bis zu zehn Personen/Gruppen.

Diese Applikation kann Teamleiter und sonstige Vorgesetzte unterstützen, wenn sie Teambildungsprojekte vorbereiten oder führen müssen.

Die Applikation ist im Excel-Format und kann sofort eingesetzt werden.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Die Teamuhr" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Beschreibung von Nutzungsmöglichkeiten und nicht als rechtsverbindliche Zusicherung bestimmter Eigenschaften. Wir übernehmen keine Gewähr dafür, dass die angebotenen Lösungen für bestimmte vom Kunden beabsichtigte Zwecke geeignet sind.

Sie erklären sich damit einverstanden, dieses Produkt nur für Ihre eigene Arbeit und für die Information innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form, insbesondere in Schulungs- und Informationsmaßnahmen bei anderen Unternehmen (Beratung, Schulungseinrichtung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung. Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

Alle Ergebnisse basieren auf den vom Autor eingesetzten Formeln und müssen vom Anwender sorgfältig geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Hinweise und Anregungen zu verstehen.

Wir wünschen viel Spaß und Erfolg mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Die Teamuhr

Hinweise

Hintergrund:

Als Teambildung oder Teamentwicklung werden innerhalb der Personalentwicklung die Phasen und Strukturen der Zusammensetzung von Gruppen bezeichnet, die unmittelbar miteinander in Kontakt treten, um in arbeitsteiliger Verantwortung festgelegte Ziele zu erreichen. Teamarbeit kann nicht dem Zufall überlassen werden; aus diesem Grund hat die Teamentwicklung unter anderem das Ziel, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten. Teambildung/-entwicklung kann dabei zum einen ein Prozess sein, den Arbeitsgruppen und Teams durchlaufen, zum anderen auch ein aktiv gesteuerter Prozess, der der Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten dient. Es sollen Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gefördert werden, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Teams gewährleistet ist, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen dem Team und dem Vorgesetzten. Zudem sollen Unzufriedenheiten in den Teams beseitigt werden. Bruce Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe, entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung (genannt auch Teamuhr). Es beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen (Forming, Storming, Norming und Performing) (Quelle: wikipedia).

Hinweise:

Tuckmans Phasenmodell ist eine grob vereinfachende Beschreibung. Die Darstellung in einer Uhr suggeriert einen Automatismus, der keinesfalls müheelos 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 (Performing), bei anderen scheint es keine Konfliktphase (Storming) zu geben. Besondere Aufmerksamkeit der verantwortlichen Führungskräfte verlangen die Übergänge von Phase zu Phase. Es ist auch möglich, dass die Uhr "rückwärts" läuft, also die Situation sich eher verschlechtert, als verbessert.

Forming – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt): Die erste Phase, das Forming, 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. (Quelle: wikipedia)

Lösung:

Diese Applikation bietet Unterstützung bei der Erstellung und Interpretation einer Teamuhr nach Tuckman. Für bis zu zehn Personen/Gruppen können Bewertungen bezüglich ihres individuellen Gefühls auf einer Skala von 0 bis 12 (Uhr) vergeben werden. Aus dem Mittelwert der Einschätzungen ergibt sich der Teamentwicklungszustand auf einer "Uhr" dargestellt. In ihr werden vier Phasen deklariert, die unterschiedliche Zustände beschreiben.

Anwendung:

Diese Applikation kann Personen unterstützen, die Veränderungsprogramme vorbereiten und führen müssen.

Arbeiten mit der Applikation:

1. Die Funktion Simulation F9 nutzen, um die Grundfunktionen der Applikation zu erkennen
2. Im Katalog die vorgelegten Daten prüfen und gegebenenfalls anpassen
3. Im Arbeitsblatt die Ergebnisse der Schätzungen der Teammitglieder übernehmen und gegebenenfalls anpassen
4. Das Ergebnis kritisch prüfen und eventuell die Gesamtsituation des Teams besprechen

Schutz:

Dieses APP ist lauffähig unter Excel. Bei den eingetragenen Daten handelt es sich um Testdaten. Diese können Sie vor Ihrem Einsatz löschen. Speichern Sie zur Sicherheit das Original vor dem ersten Einsatz. Die einzelnen Blätter der Mappe sind durch einfachen Excel-Schutz geschützt. Einzelne Blätter oder Zeilen wie Spalten können ausgeblendet sein. Werden vom Anwender die eingerichteten Schutzmaßnahmen aufgehoben, lehnen die Autoren und der Verlag alle weiteren Verpflichtungen ab.

Ergebnisse:

Alle Ergebnisse beruhen auf den von den Autoren eingesetzten Regeln und Berechnungen, sie müssen vom Anwender sorgfältig auf ihre Eignung geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Vorschläge, Hinweise oder Anregungen zu verstehen.

Die Teamuhr

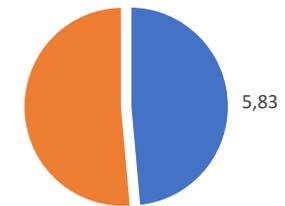
Frage: Wie sehen die Teilnehmer den aktuellen Stand der Teamuhr (in Stunden und Minuten) individuell?

Ergebnis: Wie ist die Team-Situation gesamt aus Sicht der Teilnehmer?

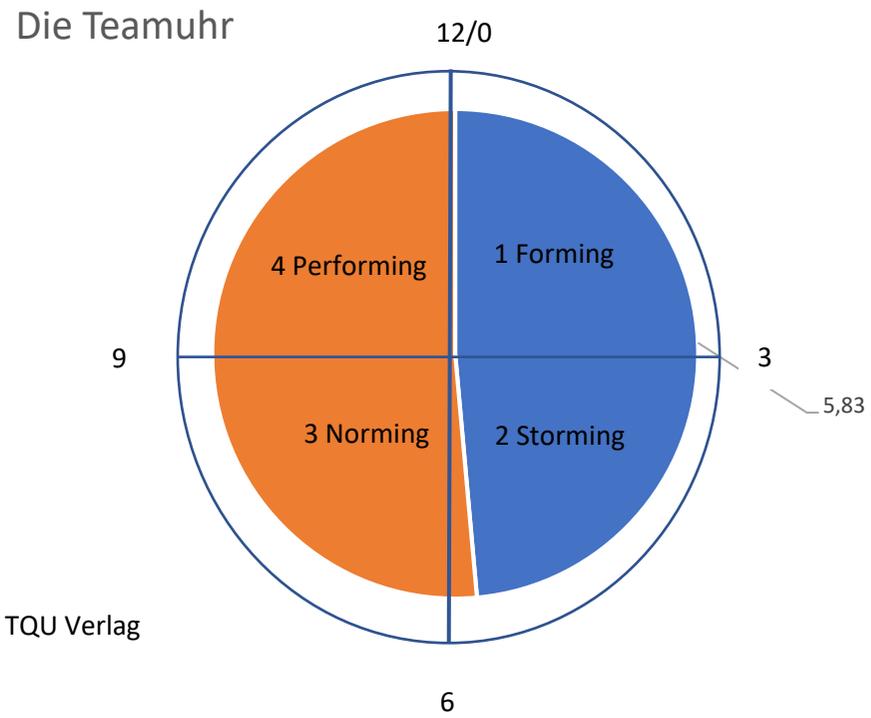
Teilnehmer	Stunde	Minute	Quadrant	Phase	Situation, Eigenschaften des Teams
Huber	6	59	3	Norming	konstruktiv, strukturiert, innovativ, abgrenzend
Max	8	26	3	Norming	konstruktiv, strukturiert, innovativ, abgrenzend
Meier	7	2	3	Norming	konstruktiv, strukturiert, innovativ, abgrenzend
Schulze	5	46	2	Storming	konfliktreich, konfrontativ, Cliquenbildung , ausweglos
Dieter	8	31	3	Norming	konstruktiv, strukturiert, innovativ, abgrenzend
Helmut	10	20	4	Performing	leistungsfähig, ideenreich, flexibel, engagiert
Donald	0	6	1	Forming	gespannt, höflich, unparteiisch, vorsichtig
Piet	5	55	2	Storming	konfliktreich, konfrontativ, Cliquenbildung , ausweglos
Tobias	3	9	2	Storming	konfliktreich, konfrontativ, Cliquenbildung , ausweglos
Silvia	2	3	1	Forming	gespannt, höflich, unparteiisch, vorsichtig
Ergebnis (dezimal)		5,83		Storming	konfliktreich, konfrontativ, Cliquenbildung , ausweglos

Simulation F9

Die Teamuhr (Ergebnis)



TQU Verlag



Simulation F9

Die Teamuhr

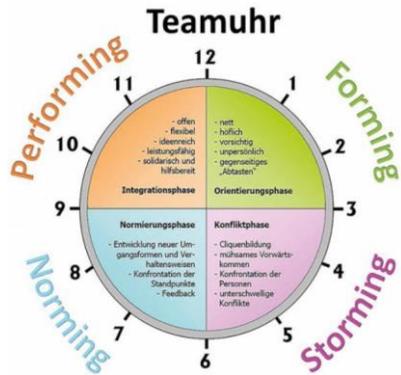
Katalog

Phase	Inhalt	Skala
Forming	gespannt, höflich, unparteiisch, vorsichtig	0 bis 3
Storming	konfliktreich, konfrontativ, Cliquenbildung , ausweglos	> 3 bis 6
Norming	konstruktiv, strukturiert, innovativ, abgrenzend	> 6 bis 9
Performing	leistungsfähig, ideenreich, flexibel, engagiert	> 9 bis 12

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

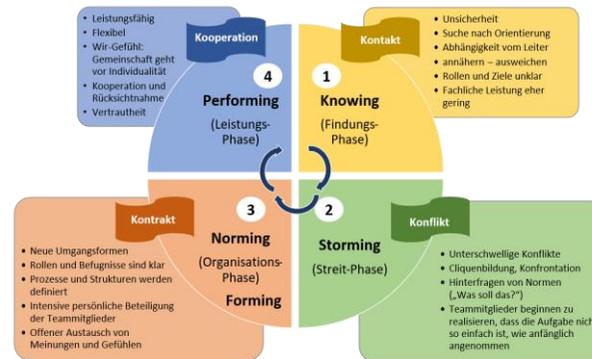
Die Teamuhr

Beispiele



Quelle: Teamuhr | Katina Hacker (katina-hacker.de)

Quelle: <https://www.business-wissen.de/hb/teambuilding-so-foerdern-sie-die-zusammenarbeit-im-team/>



Quelle: <https://begeisterungsland.de/teamentwicklung-teamuhr-tuckman/>

Quelle: <https://trainerwissen.blog/teamentwicklungsuhr/>