

Teamphasen nach Tuckman: der Führungs-Spickzettel

Woran Sie jede Phase erkennen und welche Art von Führung sie gerade braucht. Eine Landkarte, kein Etikett.

So nutzen Sie diesen Spickzettel

Zweck. Das Modell von Bruce Tuckman gliedert, wie ein Team im Zeitverlauf zusammenwächst. Sein praktischer Wert liegt nicht in der Etikettierung, sondern in der Führung: Wer weiss, in welcher Phase ein Team steckt, weiss auch, welche Art von Führung es gerade braucht, und dass Konflikt kein Betriebsunfall ist, sondern ein notwendiger Schritt. Nutzen Sie den Spickzettel, um zu verorten und dann bewusst anders zu führen.

Nicht linear. Die Phasen sind ein Modell, kein Naturgesetz. Teams durchlaufen sie selten sauber der Reihe nach, sie springen zurück, etwa wenn neue Mitglieder dazukommen, sich die Aufgabe stark ändert oder ein Konflikt wieder aufbricht. Das Modell ordnet, es prognostiziert nicht. Eine Dauer je Phase lässt sich nicht allgemein beziffern.

Die Phasen auf einen Blick

1 Forming · Orientierung

WORAN ERKENNBAR

Höflich und abwartend. Man tastet sich ab, Rollen und Ziele sind noch unklar, Konflikte werden vermieden.

RISIKO

Scheinharmonie. Wichtige Fragen bleiben ungestellt, weil sich niemand exponieren will.

Führung: anleitend. Orientierung geben, Ziel und Rollen klären, Sicherheit schaffen, erste gemeinsame Regeln anstossen.

2 Storming · Konflikt

WORAN ERKENNBAR

Reibung tritt offen zutage: um Rollen, Einfluss, Arbeitsweisen und Ziele. Wird oft als unangenehm erlebt.

RISIKO

Die Phase wird unterdrückt oder übersprungen. Die ungelösten Spannungen wandern dann mit ins spätere Miteinander.

Führung: moderierend. Konflikte begleiten statt zudecken, Unterschiede sichtbar machen, faire Aushandlung ermöglichen. Diese Phase ist notwendig, nicht ein Zeichen von Scheitern.

3 Norming · Regelung

WORAN ERKENNBAR

Das Team findet zu gemeinsamen Regeln und Arbeitsweisen. Vertrauen wächst, Zusammenarbeit wird verlässlicher.

RISIKO

Bequemlichkeit. Harmonie wird wichtiger als Ergebnis, unbequeme Themen verschwinden wieder unter der Oberfläche.

Führung: unterstützend. Vereinbarungen festigen, Selbstorganisation zulassen, dafür sorgen, dass Besprechbarkeit erhalten bleibt.

4 Performing · Leistung

WORAN ERKENNBAR

Das Team arbeitet eigenständig und produktiv. Konflikte werden sachlich und ohne Umweg über die Führung gelöst.

RISIKO

Selbstzufriedenheit. Man merkt zu spät, wenn sich Aufgabe oder Zusammensetzung ändern und ein Rücksprung ansteht.

Führung: weitgehend delegierend. Verantwortung abgeben, Freiraum lassen, Impulse von aussen setzen, aufmerksam bleiben für Veränderungen.

5 Adjourning · Auflösung

WORAN ERKENNBAR

Das Team löst sich auf, etwa nach Projektende. Abschied und Rückblick stehen an.

RISIKO

Das Erreichte wird nicht gewürdigt, der Übergang bleibt unklar, Erfahrungen gehen verloren.

Führung: abschliessend. Einen bewussten Abschluss gestalten, das Erreichte würdigen, den Übergang der Mitglieder in neue Aufgaben begleiten.

Der Moodtalk-Weg: Wo ein Team gerade steht, zeigt sich am ehrlichsten über offene, anonyme Rückmeldungen der Mitglieder, nicht über eine Vermutung von aussen. Fragen Sie das Team,

nicht nur sich selbst.

Standortbestimmung: wo steht Ihr Team?

DIESE AUSSAGE PASST AM EHESTEN ...	HINWEIS AUF PHASE
„Wir tasten uns noch ab, vieles ist unklar.“	Forming
„Es kracht öfter, um Rollen und Arbeitsweisen wird gerungen.“	Storming
„Wir haben uns eingespielt, es läuft ruhiger.“	Norming
„Wir arbeiten eigenständig und lösen Probleme selbst.“	Performing
„Ein neues Mitglied oder eine neue Aufgabe wirbelt vieles auf.“	Rücksprung, oft ins Storming

Vom Standort zur Massnahme

1. **Phase verorten**, am besten mit einer kurzen, anonymen Rückmeldung aus dem Team statt allein aus Ihrer Sicht.
2. **Führungsstil anpassen** an die Phase, statt einen Stil starr über alle Phasen zu ziehen.
3. **Ein bis zwei Schritte ableiten**, die zur Phase passen, mit Verantwortlichkeit und einem Termin.
4. **Rücksprünge einplanen**. Bei neuen Mitgliedern oder Aufgaben bewusst wieder für Orientierung und Aushandlung sorgen.

Mit Moodtalk sehen Sie, wo Ihr Team wirklich steht. Moodtalk holt die Sicht des Teams dialogbasiert ein, fragt bei offenen Antworten selbst nach dem Warum, in der Muttersprache der Teilnehmenden, verdichtet die Antworten per KI zu Mustern und führt direkt zu wenigen Massnahmen. Die Daten bleiben in der Schweiz.

Standortbestimmung mit Moodtalk.

Wir richten die dialogische Befragung für Ihr Team ein, inklusive Auswertung und Massnahmen.

[Termin buchen](#)