WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Tuckman-Phasenmodell

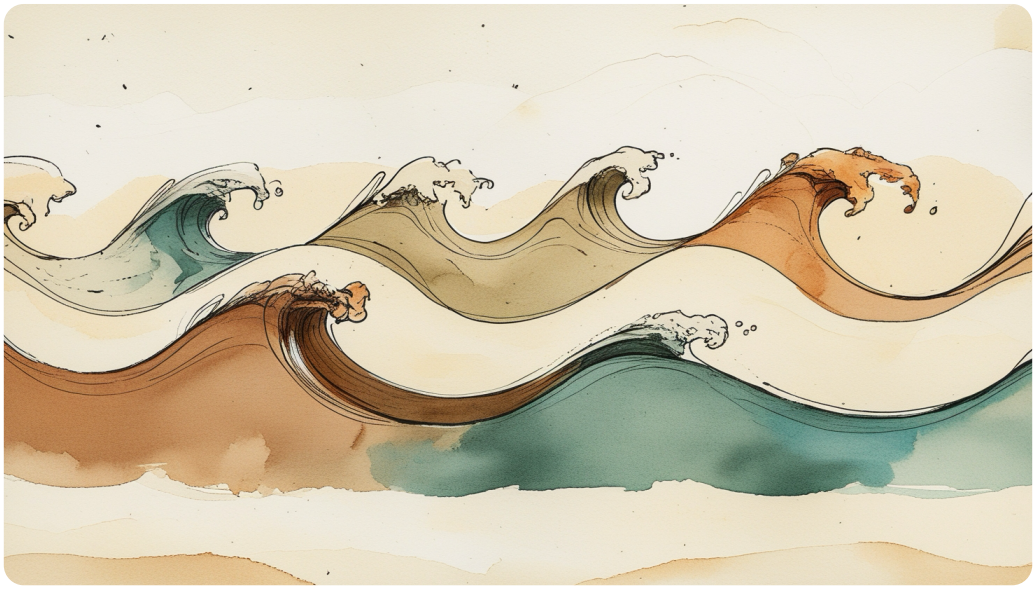
Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026
© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Tuckman-Phasenmodell

Überblick



Jedes Team durchläuft Phasen – und die unbequemste davon ist unvermeidlich. Bruce Tuckman beschrieb 1965 vier Phasen der Teamentwicklung: Forming, Storming, Norming, Performing. 1977 ergänzte er Adjourning. Das Modell hilft Führungskräften, Teamdynamiken einzuordnen und in jeder Phase das Richtige zu tun.

Aspekt	Details
Ziel	Teamentwicklung verstehen und phasengerecht begleiten
Weg	Einordnung der aktuellen Phase und passende Führungsintervention
Alternative Methoden	Developing Team, Team-Dysfunktionen, Team-Zustands-Diagnose
Dauer	Einordnung: 10 Min.; Entwicklung: Wochen/Monate
Teilnehmer	Teams jeder Größe

Grundprinzip

Die fünf Phasen

Phase	Zustand	Teamverhalten	Führungsaufgabe
Forming	Orientierung	Höflich, vorsichtig, unsicher	Struktur geben, Klarheit schaffen
Storming	Konflikte	Machtkämpfe, Kritik, Widerstand	Konflikte moderieren, aushalten
Norming	Ordnung	Regeln entstehen, Rollen klären sich	Zusammenarbeit fördern

Phase	Zustand	Teamverhalten	Führungsaufgabe
Performing	Leistung	Selbstorganisation, Flow	Raum geben, aus dem Weg gehen
Adjourning	Abschluss	Trennung, Trauer, Würdigung	Würdigen, abschließen

Wichtige Erkenntnisse

Storming ist normal – Teams, die nicht durch Konflikte gehen, stecken fest. Die Versuchung, diese Phase zu harmonisieren oder zu überspringen, ist groß, aber kontraproduktiv. **Rückschritte passieren** – neue Mitglieder, neue Aufgaben oder externe Veränderungen können ein Team zurück ins Forming werfen. **Performing ist nicht der Normalzustand** – er braucht Pflege. Und **jede Phase braucht Zeit** – man kann sie nicht überspringen wollen.

Vorteile und Grenzen

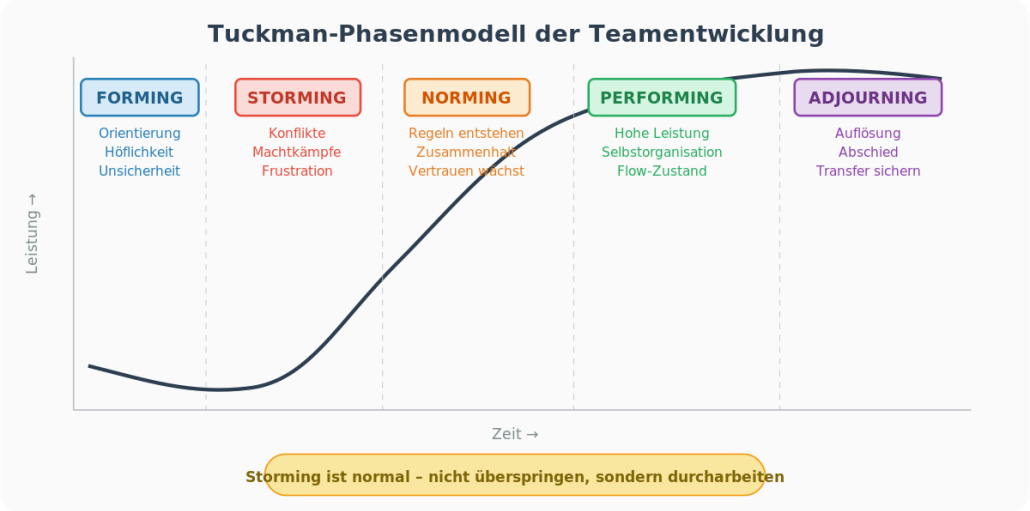
Vorteile	Grenzen
Einfach verständlich und anwendbar	Lineare Darstellung vereinfacht die Realität
Gibt klare Orientierung für Führung	Nicht alle Teams durchlaufen alle Phasen sequenziell
Normalisiert Konflikte als Entwicklungsphase	Phasenzuordnung ist subjektiv
Gut kombinierbar mit anderen Teammodellen	Berücksichtigt keine äußeren Einflüsse

Vorgehensweise

Phase erkennen

Vier Fragen für den Schnell-Check: Sind die Rollen klar? Gibt es offene oder verdeckte Konflikte? Funktioniert die Zusammenarbeit ohne mein Zutun? Feiern wir Erfolge gemeinsam?

Passend führen



Phase	Tun	Vermeiden
Forming	Struktur, Ziele, Kennenlernen	Zu schnell ins Inhaltliche
Storming	Konflikte ansprechen, moderieren	Harmonisieren, verdrängen
Norming	Regeln festigen, delegieren	Alles selbst entscheiden
Performing	Loslassen, verfügbar sein	Mikromanagen
Adjourning	Würdigen, Learnings sichern	Einfach aufhören

Übungen

Phasen-Check im Team (15 Min.)

Jeder schätzt für sich ein: In welcher Phase sind wir? Ergebnisse teilen und vergleichen. Gibt es Unterschiede in der Einschätzung? Gemeinsam besprechen: Was braucht unser Team jetzt?

Monatlicher Team-Gesundheits-Check (5 Min.)

Jeden Monat fünf Dimensionen auf einer Skala von 1–5 bewerten: Klarheit (Wissen wir, was wir tun sollen?), Vertrauen (Können wir uns aufeinander verlassen?), Offenheit (Sprechen wir an, was gesagt werden muss?), Energie (Haben wir Kraft für unsere Arbeit?), Sinn (Wissen wir, wofür wir das tun?). Trend beobachten: Was ist anders als letzten Monat?

Quellen

- Tuckman, Bruce: Developmental Sequence in Small Groups, Psychological Bulletin, 1965
- Tuckman, Bruce & Jensen, Mary Ann: Stages of Small-Group Development Revisited, 1977

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**