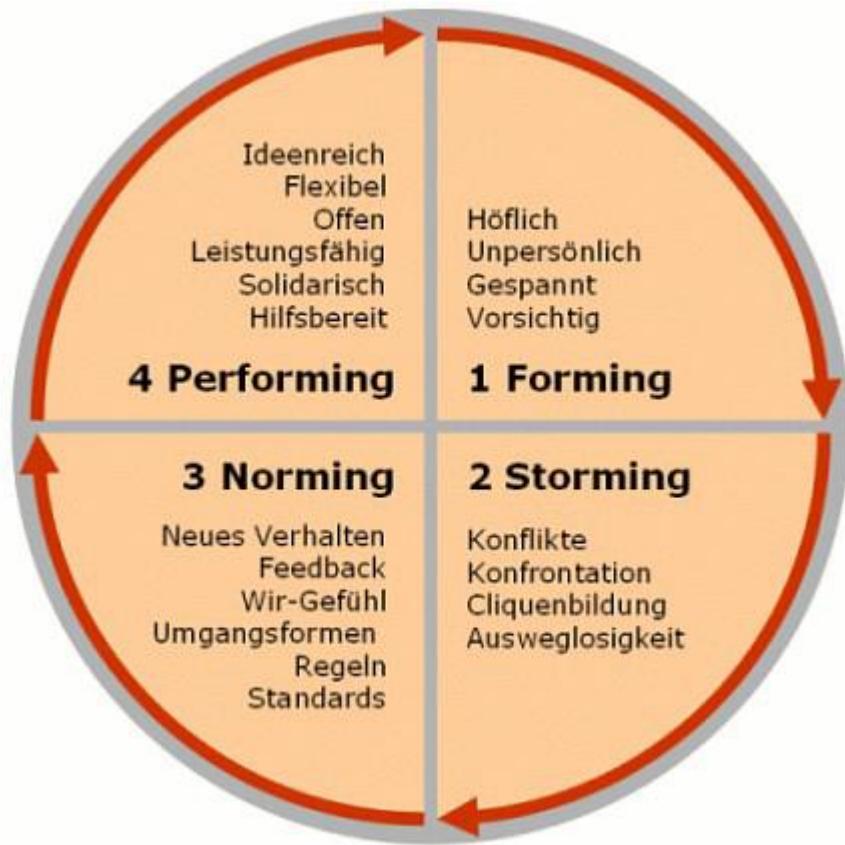


TEAMUHR NACH TUCKMAN



PHASE DER FORMIERUNG DER GRUPPE - ORIENTIERUNGSPHASE (FORMING)

- Die Mitglieder versuchen zunächst, sich gegenseitig kennen zulernen.
- Man probiert bestimmte Verhaltensweisen aus und orientiert sich über die vorliegenden Aufgaben sowie über mögliche Wege der Zielerreichung.
- In dieser Phase richtet man sich nach den üblichen Verhaltensregeln, die Beziehungen sind **formal** und eher **unpersönlich**.
- Auch die Kommunikation ist hier eher förmlich, man begrüßt sich freundlich, spricht über das Wetter und berichtet vom letzten Urlaub.
- Oft durch Verhaltensunsicherheit gekennzeichnet, aber auch durch Neugier und Vorfreude.



PHASE DER AUSEINANDERSETZUNG - KONFLIKTPHASE (STORMING)

- Beim Austausch von Meinungen und Vorschlägen treffen die Mitglieder mit ihren Vorstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werthaltungen aufeinander.
- Es kommt zu **Meinungsverschiedenheiten** und zu konflikthaften Auseinandersetzungen.
- Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit ist noch nicht vorhanden.
- Manche Gruppenmitglieder und zuweilen auch der Gruppenleiter scheuen vor einer offenen Auseinandersetzung mit anderen Personen zurück.



PHASE DER AUSEINANDERSETZUNG - KONFLIKTPHASE (STORMING)

- Andere probieren vielleicht, heimlich ihr Ziel zu erreichen oder durch strategische Allianzen ihre Meinung durchzusetzen.
- Es bilden sich kleine, informelle Gruppen mit wenigen Personen (Cliques), die versuchen, möglichst viele Vorteile für sich zu gewinnen, während sie die übrigen Mitglieder mehr als Konkurrenten erleben.
- Eine offene und möglichst faire Auseinandersetzung zur **Klärung** gegenseitiger Standpunkte ist in dieser Phase unerlässlich, um in die nächstfolgende Phase eintreten zu können.
- Gelingt dies nicht, weil man eine persönliche Konfrontation scheut, verharrt die formale Gruppe mehr oder weniger in der ersten Phase.



PHASE DER REGELUNG DES GRUPPENLEBENS - KONSOLIDIERUNGSPHASE (NORMING)

- Als Ergebnis einer erfolgreichen Auseinandersetzung werden die gemeinsamen Ziele definiert und die Aktivitäten koordiniert, es entstehen **Gruppennormen**.
- Hierbei handelt es sich um ungeschriebene Gesetze, die einerseits die interne Organisation regeln (z.B. die Rollen der einzelnen Mitglieder), andererseits aber auch festlegen, welche Meinungen, Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen eine Person aufweisen muss, damit sie als Gruppenmitglied anerkannt wird.
- Die Einhaltung dieser Normen wird von der Gruppe kontrolliert und sanktioniert.



PHASE DER REGELUNG DES GRUPPENLEBENS - KONSOLIDIERUNGSPHASE (NORMING)

- Es entwickelt sich ein Bild von der Gruppe (Gruppen-Identität) und ein **Gemeinschaftsgefühl** (Wir-Gefühl), d.h. man erlebt sich als Team.
- Die Festlegung von Zielen und die Regelung der Aktivitäten kann bei Arbeitsgruppen natürlich auch rein formal von außen erfolgen (z.B. durch Gesetze, Erlasse, Vorschriften), jedoch ist auf diese Weise noch nicht gesichert, dass sich die Mitglieder damit tatsächlich identifizieren.
- Die Einhaltung solcher extern vorgegebener Regelungen kann zwar erzwungen werden (extrinsische Motivation), eine optimale Motivation der Mitglieder wird aber nur dann zu erreichen sein, wenn sie sich als Team freiwillig von sich aus mit den Zielen und Leistungsstandards identifizieren.



PHASE DER ZUSAMMENARBEIT - DURCHFÜHRUNGSPHASE (PERFORMING)

- Nach der erfolgreichen Bewältigung der Konsolidierungsphase ist das Team nun in der Lage, anstehende **Aufgaben** gemeinsam **in Angriff zu nehmen**.
- Man hält zusammen, hilft sich gegenseitig und es erfolgt ein offener Austausch von Informationen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens.
- Im Laufe der Zeit festigen sich dann im allgemeinen bestimmte Binnenstrukturen und Abläufe (z.B. Rollenstruktur, Kommunikationsstruktur).
-



PHASE DER AUFLÖSUNG (ADJOURNING)

- Die Aufgaben sind abgeschlossen und die sozialen Gruppenbeziehungen werden wieder gelockert. Bei erfolgreichen Gruppen stellt sich unter Umständen **Trauer** über die Beendigung ein.
- Bei Nichtbewältigung fällt die Gruppe rasch auseinander - das kann aber schon in früheren Phasen erfolgen.



GRUPPENENTSCHEIDUNGEN

Arten von Gruppenentscheidungen

- **Konsensentscheidungen:**
- Alle Gruppenmitglieder sind mit der gesamten Lösung einverstanden
- **Kompromisse/Aushandeln**
- **Aggregation über individuelle Entscheidungen:**
- Mehrheitsentscheidungen; Abstimmungen



VORTEILE VON GRUPPENENTSCHEIDUNGEN

- Es können mehr Ideen generiert werden.
- Es ist mehr Wissen vorhanden.
- Fehlerhafte Einschätzungen einzelner Mitglieder können sich ausgleichen.
- Durch Austausch und Überprüfung von Argumenten hat der Einzelne die Chance, seine Urteile zu revidieren.
- Die gemeinsame Entscheidung ist für die Mitglieder verpflichtender.



DAS „GROUPTHINK“-PHÄNOMEN (JANIS, 1982)

Charakteristika von Groupthink

- Illusion der Unverletzbarkeit/ Unangreifbarkeit
- Gemeinsame Rationalisierung
- Glaube an eine dem Team innewohnende Moralität
- Stereotypisierung anderer Gruppen
- Offener Druck auf Abweichler
- Ausüben von Selbstzensur
- Illusion der Einmütigkeit/ Einstimmigkeit
- Selbst ernannte Denkwächter



DAS „GROUPTHINK“-PHÄNOMEN (JANIS, 1982)

Gefahren

- Gruppe wird träge
- Konformitätszwang
- Fehlentscheidungen
- Ausrichtung auf eine meinungsführende Person



DAS „GROUPTHINK“-PHÄNOMEN (JANIS, 1982)

Auswege

- Einsatz eines Devil's Advocate (provokante/ unbeliebte Lösungsvorschläge einbringen)
- Gruppe öffnen für neue Mitglieder („frischer Wind“)
- Meinungsführende Person bitten, sich zuletzt zu äußern
- Bei Entscheidungsfindung Meinung der Mitglieder anonym einholen

