

Die fünf Dysfunktionen eines Teams



DecisionTech hatte das erfahrenste Führungsteam, das man sich vorstellen konnte, einen wasserdichten Geschäftsplan und erstklassige Investoren. Ingenieure reichten ihre Lebensläufe schon ein, bevor Büroraum angemietet war. Aber das war vor fast zwei JahrenNicht die Strategie.

Nicht die Technik. Es bleibt die Teamarbeit, sowohl aufgrund ihrer Schlagkraft als auch aufgrund ihrer Seltenheit, die den Erfolg ausmacht.

Dies sind zwei kleine Auszüge aus Patrick Lencionis Buch, indem er von dem fiktiven aber realitätsnahen Fall der Firma DecisionTech in Silicon Valley berichtet. Lesen Sie hier eine detaillierte Rezension des Buches.

UNSER WERTVOLL-RANKING (maximal 5 Punkte)

Gesamt 4,9 Punkte

Innovationswert: 5 Punkte

Ein neuartiger und erfrischender Blick auf Teaming. Einzigartig in der Zusammenstellung der Gefahren und Chancen von Teamwork inklusive praktischer Tipps.

Aufbau und Verständlichkeit: 5 Punkte

Romanhaft durch eine realitätsnahe Fabel eingeleitet, die unterhaltsame Lesbarkeit ermöglicht. Strukturierte und logisch klare Darstellung der wichtigsten Aspekte des Team Modells im letzten Viertel.

Praxisorientierung: 5 Punkte

Die fiktive Geschichte des Topmanagement-Teams zu Beginn sorgt bereits für einen starken Praxisbezug. Auch die Erläuterung des Modells enthält zahlreiche Vorschläge zur konkreten Umsetzung.

Kommentar: 4 Punkte

Kleine Abzüge gibt es, weil trotz breiter wissenschaftlicher Fundierung nicht auf einzelne Studien oder sonstige Quellen verwiesen wird.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Teamleiter aller Art, egal ob verantwortlich für den Führungsstab eines multinationalen Konzerns, die Abteilung eines Betriebes oder ein Projektteam. Teammitglieder, die sich für das Gelingen ihres Teams einsetzen wollen.

AUTOR

Patrick Lencioni ist Gründer und Vorsitzender der Managementberatungsfirma The Table Group. Als Berater und Redner hat er mit Tausenden höheren Managern in Organisationen von Start-ups bis Fortune-500-Unternehmen zusammengearbeitet. Er ist Autor einer Reihe von erfolgreichen Büchern, wie *Tod durch Meeting*, *Die drei Symptome eines miserablen Jobs* oder *Der Vorteil*.

INHALT

Am fiktiven, aber erstaunlich realitätsnahen Fall einer Firma im Silicon Valley zeigt Patrick Lencioni, wie unzureichendes Teamwork ein Unternehmen beinahe in den Abgrund stürzen kann. Der Managementberater erklärt am Beispiel des Unternehmens Decision Tech die fünf Dysfunktionen eines Teams – hier eines Topmanagement-Teams – und Möglichkeiten zu deren Überwindung. In der spannend geschriebenen Fabel um die Geschäftsführerin

Kathryn und weitere lebendige Charaktere regen die überaus gut getroffenen Managementdiskussionen zum Nachdenken über funktionierendes Teamwork an. So herausfordernd es auch sein mag, ein effektives Team zu bauen und zu führen – im Schlussteil stellt Lencioni ein Modell vor, das es allen Arten von Teams auf einfache, klare und präzise Weise ermöglicht, ihre Dysfunktionen zu erkennen und dieses Wissen zur Verbesserung des eigenen Teams einzusetzen. Denn hierfür gibt das Buch einige kluge und praxiserprobte Tools mit auf den Weg zu mehr Erfolg, Freude und Durchschlagskraft beim Teaming.

DIE FÜNF DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS

1. **Abwesenheit von Vertrauen:** fehlende Offenheit
2. **Furcht vor Konflikt:** künstliche Harmonie
3. **Mangel an Verpflichtung:** Mehrdeutigkeit
4. **Vermeidung von Verantwortlichkeit:** Niedrige Standards
5. **Ergebnis-Orientierung:** Status und Ego

Ohne **Vertrauen** können die anderen vier Krankheiten nicht „geheilt“ werden. Besteht kein Vertrauen, schrecken Teammitglieder davor zurück offen und ehrlich zu kommunizieren. Sie verstecken ihre wirklichen Gedanken und Gefühle, wodurch keine Vertrauensbasis entstehen kann. Vertrauen heißt hier nicht, aufgrund von gemeinsamen Erfahrungen das Verhalten des anderen vorhersagen zu können. Sondern man vertraut einem Teammitglied, dass es einem selbst nicht schaden wird, obwohl es das könnte.

Ohne **Konflikt** entsteht eine künstliche Harmonie, in der nur scheinbar alles gut läuft. Jedes Team braucht den konstruktiven Konflikt, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen! Konflikte sind notwendige Güter, nicht notwendige Übel. Ohne Vertrauen scheuen sich Teammitglieder davor, Meinungsverschiedenheiten zu äußern und zu diskutieren. Das führt aber zu halbfertigen Ideen und stagnierendem Fortschritt. Erst durch faire Konfrontation ringt ein Team gemeinsam um die besten Entscheidungen – und einzelne nehmen

schnell etwas zurück, wenn sie zu weit gegangen sind.

Ohne **Verpflichtung** auf ein gemeinsames Ziel hin macht jeder das, was er für richtig hält. Meetings sind unerwünschte Treffen, die man mit so viel innerer Abwesenheit wie möglich überstehen will. Es wird nicht klar, was zu tun ist. Beste Gelegenheiten verstreichen ungenutzt. Damit Teams effektiv arbeiten, muss sich jeder klar und verbindlich den Teamzielen verpflichten und wissen, was sein Beitrag dazu ist.

Ohne **Verantwortlichkeit** wird die Qualität des Team-Outputs immer niedriger, weil die einzelnen Teammitglieder sich nicht gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Wer eine Schiefelage oder eine fehlerhafte Leistung erkennt kann bei ausreichend Vertrauen der betreffenden Person Feedback geben. Wohl dosierter und gepflegter Gruppendruck führt zu gegenseitiger Unterstützung und Ermutigung. Wenn es hingegen allen egal ist, was und in welcher Qualität die anderen arbeiten, gerät das Team in einen Sumpf dumpfer Mittelmäßigkeit.

Ohne **Ergebnis-Orientierung** macht jeder das, was seinem Ego oder der eigenen Abteilung nutzt. Teammitglieder stärken ihre Interessen oder kämpfen gegen einen Rivalen, aber sie stärken nicht das Team. Die besten Lösungen entstehen aber dann, wenn das eigene Ego nicht dominiert und zugleich der Einzelne mit seinen Bedürfnissen wahrgenommen und respektiert wird. An dieser Stelle entscheidet sich, ob das Ganze wirklich mehr als die Summe seiner Teile werden kann.

5 AUSGEWÄHLTE AUSSAGEN ZUR STANDORTBESTIMMUNG: WO STEHT (M)EIN TEAM?

1. Die Teammitglieder diskutieren Probleme leidenschaftlich und ohne Zurückhaltung.
2. Die Teammitglieder weisen sich auf ihre Defizite und unproduktiven Verhaltensweisen hin.
3. Die Teammitglieder wissen, woran ihre Teamkollegen arbeiten und wie sie zum Gruppenziel des Teams

beitragen.

4. Die Teammitglieder entschuldigen sich schnell und aufrichtig, wenn sie etwas Unpassendes oder potenziell Teamschädliches gesagt oder getan haben.
5. Die Teammitglieder bringen für das Wohl des Teams bereitwillig Opfer in ihren Abteilungen oder Fachgebieten (z.B. Budget, Zuständigkeitsbereich, Mitarbeiterzahl).

PRAXISRELEVANZ

Die Praxisrelevanz der fünf Dysfunktionen ist seit vielen Jahren ungebrochen hoch, weil sie die Schlüsselthemen ineffektiver und frustrierender Teams auf den Punkt bringen. Durch die fiktive Geschichte eines Topmanagementteams, Ideen zum Prozess der Teamentwicklung und konkrete wirksame Tools steigt die Anwendbarkeit um ein vielfaches.

BEWERTUNG

Ein „must have“ für alle, die sich von einem erfrischend anderen Blick auf Teams überraschen lassen wollen, Inspiration für die Entwicklung ihres eigenen Teams suchen oder Praxisanregungen zur Arbeit mit und in Teams schätzen. Kurzweilig, unterhaltsam und gleichzeitig bedeutsame Anstöße zum Reflektieren!

Zusammenfassung von Samuel Essler

Angaben zum Buch



Die fünf Dysfunktionen eines Teams

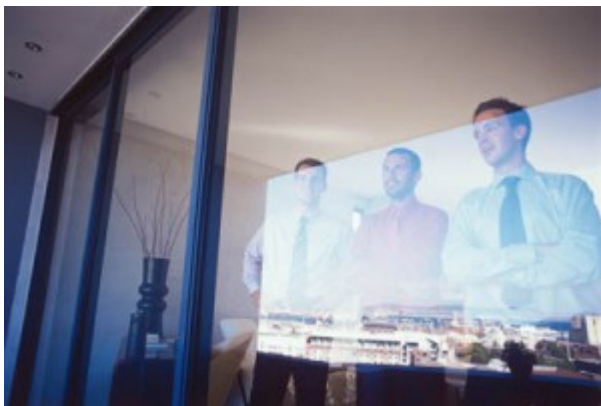
Patrick Lencioni

ISBN 978-3527507993

Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2014

19,99 €, 186 Seiten

Die Bedeutung der Leisen – Mitarbeiter



Stille Wasser sind tief, sagt ein Sprichwort, und diese stillen Wasser haben gerade auch viel Potenzial für Ihre Organisation. Der Trend geht immer mehr in die Richtung, dass sich Mitarbeiter durchsetzen müssen, nicht in sich gekehrt sein dürfen, kontaktfreudig sind ... – kurz extrovertiert. Doch tatsächlich gehört rund ein Drittel der Bevölkerung zu den

Introvertierten und das scheint auch gut so zu sein.

Kein „Krankheitssymptom“ sondern Qualität

Ernsthaftigkeit, Sensibilität sind nicht, überspitzt gesagt, Krankheitssymptome, sondern darin liegen Qualitäten. Ohne Introvertierte gäbe es beispielsweise nicht die Relativitätstheorie, Google oder Harry Potter. Introvertierte sind oft viel sorgfältiger, analysieren mehr und haben eine bessere Konzentration, so die New Yorker Anwältin und Autorin Susanne Cain, die unter anderem ein Buch darüber verfasst hat: „Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“. Das ein Plädoyer für Introvertierte ist, auch so zu bleiben.

In Ihrem Team

Im Arbeitsalltag hilft es, wenn Teamleiter die unterschiedlichen Persönlichkeiten erkennt, belässt und an der richtigen Stelle einsetzt. So denken Introvertierte in Meetings meist länger, aber intensiver nach, bevor sie reden. Extrovertierte dagegen sprechen schnell halb durchdachten Idee aus. Mit diesem Wissen kann aber den Introvertierten diese Zeit gegeben werden, und ihre Stille nicht als Desinteresse oder Ideenlosigkeit gesehen werden.

Zusammenarbeiten

Zum anderen können aber gerade beide Persönlichkeiten auch gut zusammenarbeiten. Während der Introvertierte das Konzept entwickelt, könnte der Extrovertierte die Aufgabe bekommen, dieses mitreißend zu präsentieren. Denn Leise und Laut passt eben auch gut zusammen.

Mehr

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt eines Spiegel Artikels über Introvertierte und ihre Stärken. Zunächst handelt er allgemein über introvertierte Persönlichkeiten und wird ab der

Hälfte auch auf die Arbeitswelt übertragen. Zum Artikel gelangen Sie [hier](#).

Freaks sind die besseren Führungskräfte



Die Gratwanderung

Deutsche lieben Sicherheit. Grundsätzlich ist daran auch nichts auszusetzen, besonders im Beruf. Denn damit gehen meist viele andere positive Eigenschaften einher wie Vertrauen, Loyalität, Gewissenhaftigkeit,

Zuverlässigkeit ... Die größte Stärke steht jedoch oft in der Gefahr in die größte Schwäche umzuschlagen. Wenn die Stärke zu extrem ausgelebt wird und andere Aspekte oder Menschen ausbremst werden.

Stachelig

Oder manchmal erscheinen Personen so stachelig, dass sie niemals in irgendein Team passen würde. Dabei wird vergessen, dass darin auch ein ungemeiner Schatz verborgen liegen könnte, wenn diese Person nur richtig angefasst wird. Frei nach dem Sprichwort: „Kein Kaktus ist so dicht mit Stacheln besetzt, dass er nicht noch Platz für eine Blüte hätte.“

Ein interessante Studie dazu, die Blüte zu finden oder bei der eigenen Stärke nicht von der anderen Seite vom Pferd zu fallen, sondern genau ausgeglichen im Sattel zu bleiben finden Sie [hier](#)

Mehr

Mit der **xpand Selbsteinschätzung zur Führungsqualität** finden Sie heraus in welchen Bereichen Ihre Führungsstärken sind und an welchen Stellen Sie an sich arbeiten können, damit Sie Ihre Wirksamkeit als Führungskraft erhöhen können. Für mehr Informationen [klicken](#).

„Culture eats strategy for breakfast“- Peter Drucker



Peter Drucker ist vielen ein Begriff. Der US-amerikanische Ökonom hat zahlreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements geschrieben und damit die Branche bis heute geprägt. Warum? Er wollte Klarheit und Übersicht schaffen. Er scheute sich nicht auch mal

um die Ecke zu denken und verrückte Ideen zuzulassen, eine davon steckt sicherlich in diesem Zitat, in der Überschrift.

Der Kern

Gute Leiter kreieren eine Kultur, mit als erstes, in einem Unternehmen. Es kann der beste Businessplan erstellt oder von den erfolgreichsten Unternehmen kopiert werden. Sie können die Zielgruppen und anderen Marktteilnehmer bis auf das genauste

analysiert haben und die besten Slogans in den Ohren der Zielgruppen festgesetzt haben. Wenn die Mitarbeiter die eigene Unternehmenskultur nicht tragen, weil es entweder keine gibt oder sie diese gar nicht kennen und erleben, bringt die beste Strategie nichts. Dann frisst tatsächlich die Kultur die Strategie.

Eine Priorität

Die eigene Kultur, die Werte, die Visionen, der Umgang untereinander sollte als wichtige Grundlage im Bewusstsein sein und bleiben. Bei großartigen Firmen sieht man vielleicht die genialsten Strategien, mit denen diese erfolgreich waren, aber das Fundament ist oft versteckter und scheint wohlmöglich erst gar nicht als Erfolgsfaktor. Sondern in die Prioritätenliste rutschen praktischere Dinge, die schnell Ergebnisse zeigen.

Im Schiffbruch

Natürlich muss es nicht sofort spürbare Auswirkungen haben, aber es wird sich bemerkbar machen wenn die Firma in eine Krise kommt. Was denken die Mitarbeiter, was tun sie. Fühlen sie sich verbunden, stehen sie noch hinter der Firma, ohne eigene Kultur. Werden Sie sich mit ins Zeug legen um aus der Krise zu steuern oder geben sie auf. Einfach weil es eben irgendein Arbeitsplatz ist, denn sie auch wechseln können, wenn es eben dort gerade Berg ab geht. Wenn es ihre eigene Kultur ist, sie sich identifizieren, werden Sie mit an Bord bleiben bis der Wind sich wieder gelegt hat und sich selbst kräftig mit in die Seile hängen.

Herausforderung

Schaffen Sie ihre eigene Kultur. Machen Sie es zu einer Ihrer Prioritäten, wie zum Beispiel oft die Finanzen. Haben Sie immer wieder ein Auge darauf und leben sie diese. Dann essen Kultur und Strategie Hand in Hand beim Frühstück.

Buchempfehlung – Führungsspiel von Bernhard Peters

Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen



Unternehmer können viel aus dem Sport lernen! Mit seinen vielen praktischen Beispielen über Visionsentwicklung, Wertedefinition und Zielsetzung hat mich dieses Buch sehr begeistert. Bernhard Peters gibt einen sehr persönlichen Einblick in seine Zeit als Bundestrainer der deutschen Hockey-Nationalmannschaft der Herren.

Er fordert Führungskräfte heraus, sich die entscheidenden strategischen Fragen zu stellen:

- Welche Werte haben wir?
- Was ist unser Auftrag?
- Was ist die Vision?

Und dann nicht dabei stehen zu bleiben, sondern in die konkrete Umsetzung zu gehen:

- Welche Struktur dient uns dabei die Vision umzusetzen?
- Wie sieht der Trainingsplan aus?
- Was sind konkrete Schritte auf dem Weg zum Ziel?

Einen Link zu einer Buchrezension mit dem Schwerpunkt

"Erfolgsfaktor Motivation und Emotionalität" finden Sie hier:
[Führungsspiel](#)

Teaming – Teil 2

Diese [neue Entwicklungsstufe der Teamarbeit](#) ist auch mit großen Herausforderungen verbunden. Falsch verstanden, kann sie ins Chaos führen. Gerade ein menschlich reifes Miteinander spielt hier eine große Rolle.

In einer sich rasant entwickelnden Disziplin- und Länderübergreifenden Teamingumgebung ist es für die Beteiligten nicht immer einfach, relevante Informationen in Bezug auf Ideen und Fachwissen kurzfristig zu teilen. Einige Kollegen sorgen sich darum, was die anderen über sie denken könnten. Manche befürchten, an Wert zu verlieren, wenn sie ihr Wissen mit anderen teilen. Und wieder andere wollen nicht als Angeber dastehen. Mitunter geht das sogar soweit, dass sich einzelne Kollegen scheuen, Wissen und Rat von anderen anzunehmen, weil sie Angst davor haben, dass dies wie ein Eingeständnis von Schwäche gedeutet werden könnte.

So etwas lässt sich nicht von heute auf morgen befehlen, sondern es muss wachsen. **Es braucht eine Kultur, die die hier geforderten Haltungen schätzt und fördert.**

Vielleicht kennen Sie den Spruch: „Wenn unser Unternehmen wüsste, was das Unternehmen alles weiß.“ In diesem Sinn möchte ich mit diesen kurzen Zeilen einfach einmal ermutigen, nicht nur in großen statischen Projekt-Teams zu denken, die oft eine Fülle von Verschwendung mit sich bringen. Es bedarf des Muts, eine Kultur zu schaffen, wo für kurze wichtige überdisziplinäre Problemlösungen auf unterschiedlichste Leute

zurückgegriffen wird, die mit beitragen, Probleme in einer ganz anderen Qualität zu lösen. Neben dem klassischen Team gewinnt Teaming an Bedeutung, weil...

- Teaming erweitert die Perspektive aller und dadurch entstehen schnelle Innovationen.
- Teaming ermöglicht über den Tellerrand zu schauen. Disziplinübergreifende Probleme können schneller gelöst werden.
- Teaming weicht die Grenzen zwischen Abteilungen und Denkmustern auf.
- Teaming verbessert auch auf die Dauer die Unternehmenskultur.
- Durch Teaming wird die Übergabe und Weitergabe von Erfahrungen und Wissen erleichtert.
- Es stärkt die Kameradschaft im Unternehmen.
- Durch die Flexibilität erhöht Teaming die Fähigkeit, sich dem schnell wachsenden Kundenbedarf anzupassen.

Teaming ist ohne Frage chaotischer, als traditionelles Teamwork. Aber trotzdem ist es aus den meisten Unternehmensbereichen so gut wie nicht mehr wegzudenken. Ich kenne einige Unternehmen, die sich bewusst diesem Ansatz gestellt haben. Sie bringen nun viel schlanker und schneller Lösungen auf den Weg, als dies klassisch möglich gewesen wäre. Also eine Ermutigung, Team auch einmal etwas anders zu probieren und auf den Weg zu bringen.

Johannes Hüger

Literaturhinweise:

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy, Amy C. Edmondson, Kindle Edition, Jossey-Bass, 2012

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, Malcolm Gladwell, Goldman, 2002