

Die 5 Dysfunktionen von Teams

Auszug aus dem Buch 'Toolbox Führung', 13. Auflage; Marti (2019)

Lencioni (2002) unterscheidet die folgenden Dysfunktionen in Teams:



In diesem Modell sind die entscheidenden Elemente der Teamführung enthalten. Nebenstehend befinden sich die Details.

Quelle: Lencioni, Patrick: Die fünf Dysfunktionen eines Teams; 2002

Die fünf Dysfunktionen von Teams - Details

Positive Ausprägung

Gemeinsam getragenes Ziel

- Das gemeinsame Ziel steht im Vordergrund
- Suboptimieren der eigenen Ziele zugunsten des gemeinsamen Ziels
- Warme Ziele (Wollen) vorhanden
- Teamübergreifend Denken und Handeln
- Gemeinsame Ausrichtung / Entwicklungsrichtung
- Wir-Gefühl; Miteinander

Engagement und Motivation

- Hohe Motivation, Mut, Dynamik, Spirit
- Positive Energie; gutes Klima
- Beherztes, engagiertes Handeln
- Sinnvolle persönliche und gemeinsame Aufgaben (wertvoll, echtes Anliegen)
- Zuversicht
- Optimierung, Exzellenz, Lernen, Weiterentwicklung als wichtige Werte

Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit

- Verantwortungsübernahme
- Eigeninitiative
- Wege und Lösungen suchen
- Unternehmen, handeln, ausprobieren
- Sich verantwortlich fühlen für eingegangene Vereinbarungen
- Ansprechen und einfordern von nicht-eingehaltenen Vereinbarungen

Offene Gesprächs- und Konfliktkultur

- Sich zeigen; Einbringen der persönlichen Sichtweise, Mut
- Direktes und offenes Feedback
- Themen kommen auf den Tisch
- Sich mit anderen Meinungen auseinandersetzen
- Differenzen und Konflikte werden ausgetragen
- Konstruktiver Umgang mit Diversivität

Vertrauen

- Verlässlichkeit, Fairness, Toleranz
- Wohlwollen und Wohlgesinntheit
- Rückhalt
- Sich mit seiner Meinung exponieren können
- "Ich darf hier ich selber sein - ich muss mich nicht verstellen"

Dysfunktionale Ausprägung

- Persönliche Ziele oder Teamziele werden über die gemeinsamen Ziele gestellt
- Jeder ist vorwiegend auf sein Eigenes fokussiert
- Vernachlässigung des gemeinsamen Ziels
- Gartenhagdenken
- Neben- oder Gegeneinander
- Ein gemeinsam getragenes Ziel fehlt
- Unklare gemeinsame Entwicklungsrichtung

- Angezogene Handbremse
- Energie und Tatkraft wird zurückgehalten
- Gebundene Energie, Sand im Getriebe
- Demotivation
- Negative Energie, Resignation
- Selbstgenügsamkeit
- Bestehendes verwalten, Komfortzone

- Reagieren, abwarten, nichts tun
- Nur tun, was man mir sagt
- Komfortzone
- Opfer-Stories, Passivität
- Erklären, beklagen, äussere Umstände geltend machen
- Unverbindlichkeit
- Nicht eingehaltene Vereinbarungen werden nicht angesprochen

- Nett miteinander sein - vordergründig
- Sich zurückhalten
- Friedhöflichkeit
- Hintenrum reden
- In der Komfortzone bleiben
- Anpassung
- Tabuthemen, heilige Kühe
- "Wissen, dass es ja sowieso nichts bringt!"

- Angst, Fehler zu machen
- Angst, sich mit seiner Meinung zu zeigen
- Angst, sich angreifbar- und verwundbar zu machen
- Fehlendes Zutrauen ineinander
- Fehlender Rückhalt
- "Ich muss mich hier zurücknehmen, anpassen, anders sein..."