

Buchbesprechung

Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*

Die Team-Spezialistin Kathryn Petersen bekommt als neue CEO den Auftrag, ein Führungsteam, das aus sachlich kompetenten Individualisten besteht, zu einem perfekten Team zusammen zu schweißen. Anhand dieses **fiktiven und spannenden Beispiels** rollt Patrick Lencioni sein Teammodell der fünf Dysfunktionen (Störfaktoren von Teamarbeit) auf. Schlüsselsituationen dafür sind jeweils Klausurmeetings, während derer die Störfaktoren dieses Teams aufgedeckt und besprochen werden. Kathryn zeigt dabei ihre **Stärken als Führungskraft, nämlich Durchblick und Rückgrat**. Für die Eiligen und die rein sachlich am Teammodell Interessierten wird dieses am Schluss zusammengefasst und erörtert. Hier sind die Dysfunktionen - wie es die erfahrene Führungskraft erwartet - in positive Verhaltensweisen der Mitglieder von Hochleistungsteams umformuliert.

Lencioni kommentiert sein Modell: »Wenn das einfach klingt, ist das so, **weil es einfach ist**, zumindest in der Theorie«. Die Umsetzung dagegen erfordere ein äußerst hohes Maß an Disziplin und Durchhaltevermögen aller Beteiligten. Das Modell enthält

zwar keine bahnbrechenden Neuigkeiten zu den Themen »Hochleistungsteam« und »Teamentwicklung«, doch ist es für erfahrene Coaches und Führungskräfte spannend zu lesen, da sie sich an verschiedenen Stellen in Kathryn wieder erkennen können. Die Geschichte lädt Führungskräfte und Teammitglieder gleichermaßen **zum Mitdenken** ein. Die Erörterung des Modells im Schlussteil zeigt, wie die Störfaktoren zusammenhängen und wie sie zu überwinden sind. Dazu fokussiert der Autor die Rolle der Führungskraft und schlägt effektive Interventionsmethoden vor, die **auch für externe Coaches Ideen zum Transfer** liefern können.



The FIVE Dysfunctions of a Team

Dysfunktion I »kein Vertrauen«
Teammitglieder, die sich nicht vertrauen, verbergen Schwächen und Fehler voneinander. In Teams mit hohem Vertrauensgrad akzeptieren die Mitglieder Fragen und Kommentare zum eigenen Verantwortungsbereich.

Dysfunktion II »Angst vor Konflikten«
Konfliktscheue Teams haben langweilige Meetings. Konfliktfähige Teams bringen kritische, kontroverse Themen auf die Tagesordnung.

Dysfunktion III »Mangelndes Commitment«
Commitment aller bedeutet, „ja“ zu sagen zu gemeinsamen Entscheidungen und dies durch eine ausgeprägte Aktionsorientierung zu zeigen.

Dysfunktion IV »Mangelnde Verbindlichkeit«
Mangelnde Verbindlichkeit der Einzelnen führt zur Unklarheit der Ziele und Prioritäten des Teams. Bei hohem Verbindlichkeitsgrad kann das Team Zielveränderungen ohne Schuldzuweisungen zügig angehen.

Dysfunktion V »Gleichgültigkeit gegenüber den Resultaten«
Ein Team, das sich nicht um seine Resultate kümmert, stagniert. Resultat-orientierte Teams feiern Erfolge – stellen die Unternehmensziele über persönliche Ziele