

# **Winning Teams – Dysfunktionen überwinden & Teamentwicklung fördern**

Abschlussarbeit  
Systemische Coaching Ausbildung  
InKonstellation Köln

Sarah Ayoubi  
August 2022

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Fünf Dysfunktionen eines Teams .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen in der Teamarbeit .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Von Dysfunktionen zu Entwicklung .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>8</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>10</b>

# 1 Einführung

*Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.* – Aristoteles

Dass das bekannte Zitat von Aristoteles nicht nur für die Metaphysik Gültigkeit besitzt, hat das Technologieunternehmen Google in seinem 2012 begonnenen Forschungsprojekt „Project Aristotle“ gezeigt. Die ForscherInnen gingen der Frage nach, welche Faktoren die Effektivität von Teams bei Google begünstigen. Entgegen der ursprünglichen Annahme, dass vor allem der Teamzusammensetzung eine entscheidende Rolle zukommt, war es vielmehr die Interaktion innerhalb des Teams, die für effektive Teamarbeit ausschlaggebend zu sein schien (re:Work).

Diese Ansicht vertritt auch Patrick Lencioni, der in seinem Buch „The Five Dysfunctions of a Team“ die Interaktion von Teams beleuchtet und dabei fünf wesentliche Faktoren identifiziert, die effektiver Teamarbeit entgegenstehen können (Lencioni, 2014). Damit leistet Lencioni, basierend auf seinen langjährigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Teams, einen wichtigen Beitrag zur Erklärung, warum Teams in der Zusammenarbeit scheitern – losgelöst von Google, eingebettet in einen allgemeinen Kontext.

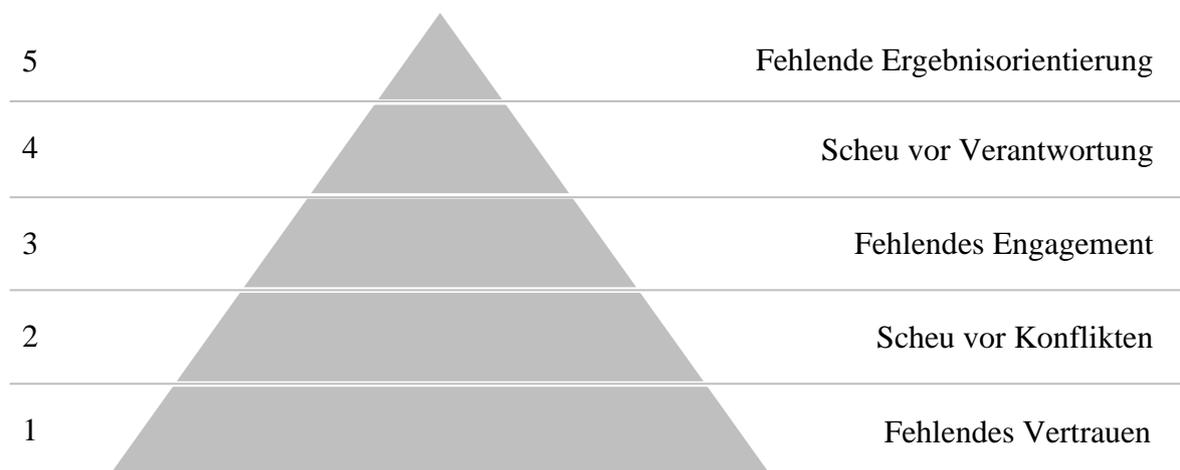
Obwohl Lencionis Buch bereits 2002 veröffentlicht wurde, gewinnt das Thema der Teameffektivität gerade im Hinblick auf die COVID 19 Pandemie und die damit einhergehenden Änderungen in der Arbeitswelt erneut an Bedeutung. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, wie die von Lencioni identifizierten Dysfunktionen eines Teams in der veränderten Arbeitswelt überwunden werden können, um Teamarbeit erfolgreich zu gestalten und aus Teams auch in herausfordernden Zeiten Winning Teams werden zu lassen.

Zur Beantwortung dieser Frage werden in einem ersten Schritt die von Lencioni identifizierten Dysfunktionen eines Teams beschrieben. Anschließend werden die aktuellen Herausforderungen der COVID 19 Pandemie im Hinblick auf Teamarbeit analysiert und dargestellt, welche der Dysfunktionen in diesem Kontext von besonderer Relevanz sind. Basierend auf den so gewonnenen Erkenntnissen werden schließlich ausgewählte Teamcoaching Interventionen vorgeschlagen, die bei der Überwindung der

relevanten Dysfunktionen unterstützen und erfolgreiche Teamarbeit fördern können. Die Arbeit endet mit Überlegungen zur Umsetzung der vorgeschlagenen Interventionen, insbesondere in virtuellen Settings.

## 2 Fünf Dysfunktionen eines Teams

Wenn Lencioni von den fünf Dysfunktionen eines Teams spricht, dann sind damit nicht fünf isolierte Probleme gemeint. Vielmehr hat Lencioni ein Modell entwickelt, in welchem die fünf Dysfunktionen miteinander in Zusammenhang stehen und sich gegenseitig bedingen. So können sie sowohl einzeln als auch gemeinsam effektive Teamarbeit erschweren oder gar verhindern (Lencioni, 2014: 151). Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden fünf Dysfunktionen<sup>1</sup>:



(Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Lencioni, 2014: 151)

### ***1. Dysfunktion: Fehlendes Vertrauen***

Die Basis für erfolgreiche Teamarbeit ist Vertrauen. Hiermit ist im Kontext von Teameffektivität weniger die Vorhersagbarkeit von Verhaltensweisen einer Person gemeint als vielmehr eine Offenheit, mit der sich die Mitglieder eines Teams begegnen. Diese Offenheit „bezieht sich unter anderem auf Schwächen, fachliche Mängel,

---

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen in diesem Kapitel basieren vollständig auf den beiden Büchern von P. Lencioni „Die 5 Dysfunktionen eines Teams“ (2014) und „Die 5 Dysfunktionen eines Teams überwinden“ (2020).

zwischenmenschliche Probleme, Fehler und Bitten um Unterstützung“ (Lencioni, 2014: 157) und lässt, gepaart mit Sicherheit, Vertrauen entstehen. Fehlt die Bereitschaft im Team, sich untereinander zu öffnen und risikolos zusammenzuarbeiten, kann fehlendes Vertrauen die Folge sein.

## ***2. Dysfunktion: Scheu vor Konflikten***

Genau wie in privaten Beziehungen sind auch in beruflichen Verbindungen Auseinandersetzungen häufig ein wichtiger Treiber für Wachstum. Hierbei sollte es sich um konstruktive Auseinandersetzungen im Team handeln, in deren Fokus die Diskussion von Ideen und das Finden von bestmöglichen Lösungen stehen. Durch das Vermeiden von konstruktiven Konflikten innerhalb eines Teams kann ein Umfeld entstehen, welches von Taktieren, Ignoranz und Spannung geprägt ist. Bereits die zweite Dysfunktion verdeutlicht noch einmal, dass die verschiedenen Dysfunktionen sich gegenseitig beeinflussen können. Um es in Lencionis Worten zu sagen: „Teams, in denen das Vertrauen fehlt, sind nicht in der Lage, in die ungefilterte und leidenschaftliche Debatte von Ideen einzutreten“ (Lencioni, 2014: 152).

## ***3. Dysfunktion: Fehlendes Engagement***

Engagement ist „die Summe zweier Werte: Klarheit und Zustimmung“ (Lencioni, 2014: 167). Auf den Team Kontext bezogen impliziert Lencionis Aussage, dass Entscheidungen sowohl zügig getroffen (Klarheit) als dann auch vollständig umgesetzt werden (Zustimmung). Fehlt ein solches Engagement innerhalb eines Teams, so lässt sich dies im Wesentlichen auf zwei Ursachen zurückführen: Wunsch nach Konsens sowie Bedürfnis nach Gewissheit. Es scheint natürlich, dass Mitglieder eines Teams den Wunsch nach Konsens verspüren. Allerdings setzt effektive Teamarbeit voraus, dass Entscheidungen auch ohne vollständige Einigkeit aller Teammitglieder getroffen werden können. Wichtig hierfür ist, dass alle Standpunkte vor der Entscheidungsfindung gehört und diskutiert wurden. Zu den Voraussetzungen für funktionierende Teams zählt ebenfalls, dass Entscheidungen auch dann getroffen werden, wenn keine vollständige Sicherheit über die Richtigkeit der Entscheidung vorliegt. Tendieren Teams dazu Entscheidungen vollständig abzusichern, entsteht häufig die Gefahr des Stillstandes. Auch hier kann es helfen, alle Meinungen und Sichtweisen offen zu diskutieren, das heißt

in konstruktive Auseinandersetzungen zu gehen, um schließlich zu einer bestmöglichen Entscheidung trotz Unsicherheit zu gelangen.

#### ***4. Dysfunktion: Scheu vor Verantwortung***

Die dritte Dysfunktion des fehlenden Engagements führt nicht selten zu einer Scheu vor Verantwortung und damit zur vierten Dysfunktion. Verantwortung meint in diesem Kontext „die Bereitschaft der Teammitglieder, Kollegen in Bezug auf Leistungen und Verhaltensweisen zur Rechenschaft zu ziehen, die dem Team schaden könnten“ (Lencioni, 2014: 172). Ein solches Verhalten setzt voraus, dass Teammitglieder bereit sind, unangenehme Gefühle, bedingt durch die Auseinandersetzung mit KollegInnen, auszuhalten. Begeben sich Teams aber in solche Situationen, entsteht gegenseitige Verantwortung, die zu hoher Effektivität führt.

#### ***5. Dysfunktion: Fehlende Ergebnisorientierung***

Immer dann, wenn Mitglieder eines Teams ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele (z.B. individuelle Karriereziele) zulasten der Teamziele in den Vordergrund stellen, kann sich eine fehlende Ergebnisorientierung einstellen. Der Begriff Ergebnis umfasst in diesem Zusammenhang nicht nur die monetäre Perspektive, sondern inkludiert auch nicht-monetäre Ziele. Diese Dysfunktion kann durch die Scheu vor Verantwortung (vierte Dysfunktion) begünstigt werden, da Mitglieder eines Teams einander nicht in die Pflicht nehmen. Die Stagnation des Teams ist ein häufig vorkommendes Ergebnis.

### **3 Aktuelle Herausforderungen in der Teamarbeit**

Die COVID 19 Pandemie hat die Arbeitswelt vor vielfältige Herausforderungen gestellt und zu grundlegenden Veränderungen in der Arbeitsweise geführt. Neben verschiedenen anderen Aspekten sind vor allem mobiles Arbeiten und Home Office, unterstützt durch digitale Formate und Tools, in den Fokus gerückt. Mittlerweile lässt sich, nach mehr als zwei Jahren der Pandemie, feststellen, dass die lang vorherrschende Präsenzkultur zunehmend durch das Konzept Remote Work ergänzt und teilweise sogar ersetzt wurde.

Der aktuelle, von der Pandemie unabhängige Forschungsstand zu Remote Work zeigt unterschiedliche, teilweise gegensätzliche Ergebnisse bezüglich der Auswirkungen:

während viele Studien die Vorteile von Remote Work belegen, heben andere Studien die Nachteile und Herausforderungen dieser Arbeitsform hervor (Böll et al., 2014). Im Hinblick auf Teams und ihre Zusammenarbeit beleuchten ForscherInnen unterschiedliche Facetten, unter anderem die Folgenden<sup>2</sup>:

### ***Vertrauen***

Durch Remote Work reduziert sich die direkte Interaktion zwischen den Teammitgliedern. Dies kann zu einer Reduktion des Vertrauens führen (Böll et al., 2014).

### ***Soziale, informelle Interaktion***

Zwar ermöglicht Remote Work die Zusammenarbeit in Form von virtuellen Formaten, erschwert oder verhindert aber die soziale, eher informelle Interaktion innerhalb eines Teams. Dies kann bei den einzelnen Teammitgliedern zu einem Gefühl von sozialer Isolation führen (Böll et al., 2014).

Was bedeuten diese Ergebnisse nun im Hinblick auf die von Lencioni identifizierten Dysfunktionen von Teams? Sie legen nahe, dass die aktuelle Arbeitswelt einen idealen Nährboden für insbesondere zwei der fünf Dysfunktionen darstellen kann: Fehlendes Vertrauen (1. Dysfunktion) sowie Scheu vor Konflikten (2. Dysfunktion). Während Studien zeigen, dass reduziertes Vertrauen ein direktes Ergebnis von Remote Work sein kann, lässt sich die Scheu vor Konflikten indirekt aus der fehlenden sozialen, informellen Interaktion ableiten: konstruktive Auseinandersetzungen innerhalb eines Teams leben davon, dass Teammitglieder ihre Meinungen äußern, Dinge hinterfragen und leidenschaftlich debattieren. Dies muss nicht zwangsläufig in formellen Formaten stattfinden, sondern kann ebenso gut in weniger formellen Settings erfolgen. Fehlen nun soziale, informelle Interaktionen – und damit eben genau das, was konstruktive Auseinandersetzungen ausmacht –, dann kann dies vermehrt zu einer Scheu vor Konflikte beitragen.

Obwohl alle fünf Dysfunktionen einzeln oder in Kombination effektive Teamarbeit erschweren können, wird im nächsten Kapitel der Fokus auf die zwei zuvor genannten

---

<sup>2</sup> Die beiden ausgewählten Facetten zeigen lediglich eine sehr begrenzte Auswahl aus einer Vielzahl an Studienergebnissen. Die Auswahl wurde im Hinblick auf die fünf beschriebenen Dysfunktionen getroffen.

Dysfunktionen gelegt. Diese erscheinen in Anbetracht der aktuellen Pandemie und der sich dadurch verändernden Arbeitswelt von besonderer Relevanz.

## 4 Von Dysfunktionen zu Entwicklung

Systemisches Coaching ist nicht nur für Einzelpersonen ein geeigneter Weg, um persönliche Fragestellungen zu bearbeiten. Auch für Teams kann es wertvoll sein, sich gemeinsam, mithilfe der Unterstützung eines Coaches, weiterzuentwickeln. Daher werden in diesem Kapitel exemplarisch zwei verschiedene Teamcoaching Interventionen näher beleuchtet, die bei der Bewältigung der ersten beiden Dysfunktionen hilfreich erscheinen<sup>3</sup>: die Methode „Music Is My First Love“, welche den Aufbau von Vertrauen innerhalb eines Teams fördern kann, sowie die Methode „Boxenstopp“, die Teams in konflikthafter Situationen unterstützen kann (Funcke & Braemer, 2019).

### *Music Is My First Love (Funcke & Braemer, 2019)*

Zielsetzung	Das Vertrauen der Teammitglieder soll durch ein intensiveres Kennenlernen untereinander gefördert werden. Musik kann dabei hilfreich sein, da die meisten Menschen einen Zugang zu Musik haben und emotional von ihr angesprochen werden. Durch den Austausch über Emotionen, Werte und persönliche Erfahrungen kann so eine Ebene entstehen, die es Teammitgliedern im Alltag ermöglicht, auch über Fehler, Schwächen oder zwischenmenschliche Probleme zu sprechen (siehe Dysfunktion 1).
Dauer	30 bis 60 Minuten
Vorgehen	Die Coach wählt einige (z.B. fünf bis sieben) Musikstücke aus und erstellt vorab auf einem Flipchart gesprächsanziehende Fragen. Während das erste Musikstück gespielt wird, hören die Teammitglieder zu und beobachten, welche inneren Bilder bei ihnen entstehen. Sie finden sich anschließend zu zweit zusammen

---

<sup>3</sup> Mittlerweile gibt es eine große Vielzahl an unterschiedlichen Interventionen für Teamcoachings – allgemein, als auch für die beiden ausgewählten Dysfunktionen. Die hier getroffene Auswahl ist lediglich eine Präferenz der Autorin dieser Arbeit.

und suchen sich eine der notierten Fragen aus, zu der sie sich austauschen möchten. Nach einiger Zeit des Austausches (z.B. fünf Minuten) werden neue Gesprächspaare gebildet und das zweite Musikstück beginnt.

Geeignete Fragen      Womit verbinde ich das Musikstück? Was bedeutet es für mich?  
Was löst die Musik in mir aus? Welche Erinnerungen?  
In welcher Lebensphase war ich gerade, als diese Musik aktuell war?  
Was war mir in dieser Zeit wichtig? Wie habe ich meine Zeit verbracht?  
Welches Erlebnis aus dieser Zeit fällt mir spontan ein?

***Boxenstopp*** (Funke & Braemer, 2019)

Zielsetzung      Diese Methode soll den Austausch in konfliktbehafteten Situationen fördern. Hierbei kann Aufstellungsarbeit den Teammitgliedern ermöglichen, ihren Standpunkt zu einer Fragestellung darzustellen. Dadurch, dass jedes Teammitglied in dieser Intervention Gehör findet, bietet diese Übung eine gute Grundlage für konstruktive Auseinandersetzungen (siehe Dysfunktion 2).

Dauer      10 Minuten

Vorgehen      Die Coach beginnt die Übung mit ihrer Beobachtung „Ich habe den Eindruck, dass der Motor gerade etwas stotternd läuft. Daher schlage ich einen Boxenstopp vor, an dem alle mitwirken können“. Die Box wird mithilfe eines Stuhls in der Mitte des Raumes repräsentiert und stellt das Optimum einer Fragestellung dar (z.B. Motivation für das Thema oder momentane Zusammenarbeit im Team). Nun können sich alle Teammitglieder so platzieren, wie es ihrer aktuellen inneren Einstellung zu der Fragestellung entspricht. Nachdem sich alle Teammitglieder aufgestellt haben, sehen sie sich um und nehmen wahr, wo die anderen stehen. Dabei kann innerlich jeder für sich beantworten, wie sich der eigene Platz anfühlt, wie

die eigene Positionierung im Vergleich zu den anderen ist und welche Aussage das für den Einzelnen hat. Wesentliche Wahrnehmungen und Erkenntnisse der Teammitglieder werden anschließend anhand von geeigneten Reflexionsfragen mit dem Team geteilt.

Geeignete Fragen      Wie fühle ich mich jetzt? Was ist mir deutlich geworden?  
Wie geht unser Team mit Störungen um (z.B. Langeweile oder Frust)? Darf das bei uns ausgedrückt werden?  
Was hat sich verändert im Team?  
Was möchte ich gern verändern? Was brauche ich dafür?

## 5 Fazit

*We are not a team because we work together. We are a team because we respect, trust and care for each other.* – Vala Ashfar

Diese Arbeit hat gezeigt, dass Teams dann erfolgreich sein können, wenn ihre Zusammenarbeit von Vertrauen, Engagement und Verantwortung geprägt ist. Bereitschaft zu konstruktiven Auseinandersetzungen sowie Ergebnisorientierung sind ebenfalls wichtige Erfolgsfaktoren in der Teamarbeit. Die aktuelle Pandemie scheint durch verstärkt digitale Zusammenarbeit eine besondere Herausforderung für Teams zu sein, insbesondere im Hinblick auf Vertrauen und Konfliktbereitschaft. Beide Funktionen lassen sich jedoch durch geeignete Teamcoaching Interventionen fördern.

Zu beachten ist, dass unter aktuellen Rahmenbedingungen nicht nur die Zusammenarbeit von Teams häufig digital gestaltet wird. Auch Einzelcoaching Interventionen finden mittlerweile oft in virtuellen Settings statt. Doch lassen sich auch Teamcoachings in digitale Formate übertragen? Coaches sind stärker denn je gefragt, ihre Kreativität und Flexibilität einzubringen und Interventionen entsprechend anzupassen. Lässt sich eine Intervention beispielsweise nicht mit Bodenankern ausführen, können in virtuellen Settings andere Methoden (z.B. Embodiment) genutzt werden. Unterstützt werden Coaches dabei auch durch eine Vielzahl von Plattformen und digitalen Methodenkoffer,

die auf dem Coaching Markt entstanden sind und auch für Teaminterventionen genutzt werden können (z.B. Coachingspace). Aber auch Teammitglieder sind eingeladen, sich auf diesen digitalen Prozess einzulassen und flexibel auf das virtuelle Setting einzustellen. Wenn auf beiden Seiten – Coach und Coachees – die nötige Bereitschaft für Neues vorhanden ist, lassen sich auch Teamcoaching Interventionen erfolgreich in virtuellen Settings umsetzen.

## Quellenverzeichnis

Böll, S., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2014). *Telework and the Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and the Role of Technology*.

Funcke, A. & Braemer, G. (2019). *Ein Herz fürs Team. Methodensammlung für Teamworkshops und Teamentwicklungen*. Bonn: manager Seminare.

Lencioni, P. (2014). *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*. Weinheim: Wiley.

Lencioni, P. (2020). *Die 5 Dysfunktionen eines Teams überwinden*. Weinheim: Wiley.

re:Work. *Guide: Understand Team Effectiveness*. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness>.