

PATRICK LENCIONI

# DIE 5 DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS



WILEY

Patrick M. Lencioni

# **Die 5 Dysfunktionen eines Teams**

Übersetzt von  
Andreas Schieberle

**WILEY**

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2014

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

© 2014 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Das englische Original erschien 2002 unter dem Titel *The Five Dysfunctions of a Team* bei Jossey Bass, einem Wiley Imprint.

Copyright © 2002 Patrick Lencioni.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Umschlaggestaltung:** Christian Kalkert  
Buchkunst & Illustration, Birken-Honigsessen

**Coverfoto:** business people © Konstantin Yuganov/Fotolia

**Satz:** inmedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

**Print ISBN:** 978-3-527-50799-3

**epub ISBN:** 978-3-527-69035-0

**mobi ISBN:** 978-3-527-69034-3

# **Inhaltsverzeichnis**

**Einleitung**

## **DIE FABEL**

**Glück gehabt**

## **Teil I SCHWACHE LEISTUNG**

**Vorgeschichte**

**Kathryn**

**Die Gründe**

**Murren**

**Beobachtungen**

**Der Stab**

## **Teil II INITIAL ZÜNDUNG**

**Erste Bewährungsprobe**

**Kleiner Dienstweg**

**Grenzen ziehen**

**Napa**

**Die Ansprache**

**Rückschlag**

**Eintritt in die Gefahrenzone**

**Sich nackig machen**

**Mehr in die Tiefe**

**Am Swimmingpool**

**Wiederaufnahme**

**Bewusstsein**

**Ego**

**Ziele**

**Tiefengewebe**

**Attacke**

**Präsentation**

**Film noir**

**Anwendung**

## **Teil III SCHWERSTARBEIT**

**Wieder im Hause**

**Feuerwerk**

**Undichte Stellen**

**Externer Workshop Nummer zwei**

**Weiterackern**

**Verantwortung**

**Einzelkämpfer**

**Das Gespräch**

**Letztes Gefecht**

**Unter Beschuss**

**Schwerstarbeit**

**Aufschwung**

# **Teil IV DIE MASSNAHMEN BEGINNEN ZU GREIFEN**

**Ertrag**

**Charaktertest**

**An die Arbeit**

## **DAS MODELL**

**Übersicht über das Modell**

**Team-Selbsteinschätzung**

**Die fünf Dysfunktionen verstehen  
und überwinden**

**Ein Hinweis zum Thema Zeit:  
Kathryns Methoden**

**Würdigung eines besonderen Falls  
von Teamwork**

**Danksagungen**

**Über den Autor**

*Für meinen Vater, der mir den Wert von Arbeit vermittelt hat.*

*Und für meine Mutter, die mich zum Schreiben ermuntert hat.*

# Einleitung

Nicht die Finanzen. Nicht die Strategie. Nicht die Technik. Es bleibt die Teamarbeit, die den größten Wettbewerbsvorsprung verschafft, sowohl aufgrund ihrer Schlagkraft als auch aufgrund ihrer Seltenheit.

Ein Freund, der Gründer eines Unternehmens, das inzwischen auf eine Milliarde Dollar Jahresumsatz angewachsen ist, hat die Schlagkraft von Teamwork für mich einmal am besten ausgedrückt: „Wenn du es schaffst, dass alle Mitarbeiter deines Betriebs in ein und dieselbe Richtung rudern, dann kannst du jede Branche beherrschen, auf jedem Markt, gegen jede Konkurrenz, jederzeit.“

Wenn ich diese Aussage vor einer Gruppe von Führungskräften wiederhole, dann nicken immer alle sofort mit dem Kopf, aber es wirkt irgendwie verzweifelt. Als ob sie die Wahrheit dieses Spruchs zwar erfassen, gleichzeitig aber vor der Unmöglichkeit seiner tatsächlichen Umsetzung resignieren würden.

Und hier kommt die Seltenheit von Teamwork ins Spiel. Trotz aller Aufmerksamkeit, die das Thema über die Jahre hinweg von Wissenschaftlern, Trainern, Lehrern und den Medien erfahren hat, bleibt Teamarbeit in den meisten Betrieben doch immer noch so rar wie eh und je. Es bleibt eine Tatsache, dass Teams, weil sie aus unvollkommenen menschlichen Wesen bestehen, inhärent dysfunktional sind. Das heißt nun aber nicht, dass Teamarbeit von vornherein zum Scheitern verurteilt wäre. Ganz und gar nicht. Im Gegenteil, ein starkes Team zu bilden ist nicht nur möglich, sondern sogar bemerkenswert einfach. Aber es ist auch schmerzlich schwierig.

Doch, Sie haben richtig gelesen! Wie bei so vielen Dingen im Leben geht es bei Teamarbeit darum, mit einer Reihe von Verhaltensweisen klarzukommen, die theoretisch alle ganz

unkompliziert, in der täglichen Praxis allerdings höchst schwierig umzusetzen sind. Erfolg haben nur Gruppen, denen es gelingt, jene allzu menschlichen Verhaltenstendenzen zu überwinden, die ein Team stören und den Keim der Dysfunktionalität in sich tragen.

Wie sich zeigt, gelten diese Prinzipien nicht nur für Teamwork. Tatsächlich bin ich ein wenig zufällig auf sie gestoßen, als ich eine Theorie über Führungsverhalten weiterverfolgte.

Vor einigen Jahren habe ich mein erstes Buch *Die fünf Versuchungen eines CEO* (Titel des englischen Originals: *The Five Temptations of a CEO*) über die verhaltensbedingten Fallen geschrieben, die auf Führungskräfte lauern. Im Zuge der Zusammenarbeit mit meinen Kunden stellte ich fest, dass einige von ihnen meine Theorien dazu „missbrauchten“, die Leistung ihrer Führungs-Teams zu beurteilen und zu verbessern - und das mit Erfolg!

Und so wurde mir klar, dass die besagten fünf Versuchungen nicht nur für einzelne Führungskräfte gelten, sondern - mit ein paar Modifikationen - auch für Gruppen. Und das nicht nur in Unternehmen. Geistliche, Trainer, Lehrer und viele andere stellten fest, dass die besagten Prinzipien in ihrer Welt genauso gelten wie auf der Führungsetage eines multinationalen Unternehmens. Und so kam es zu diesem Buch.

Wie meine anderen Bücher auch, beginnt *Die fünf Dysfunktionen eines Teams* mit einer Story, die sich im Kontext eines realistischen, aber fiktionalen Betriebs abspielt. Nach meiner Erfahrung gestattet dieses Vorgehen den Leserinnen und Lesern ein effektiveres Lernen, weil sie sich in Story und Charaktere hineinversetzen können. Es erleichtert auch die Vorstellung, wie diese Prinzipien in einem Umfeld der wirklichen, nicht theoretischen Welt in die Tat umzusetzen sind, in der Arbeitstempo und tägliche

Ablenkungen oft schon die einfachsten Aufgaben zur Herausforderung werden lassen.

Um Ihnen zu helfen, den Stoff in Ihrem eigenen Unternehmen zur Anwendung zu bringen, folgt auf diese Story ein kurzer Abschnitt, in dem die fünf Dysfunktionen detailliert dargestellt werden. Dieser Abschnitt enthält auch eine Team-Selbsteinschätzung und stellt Werkzeuge vor, mit denen sich Probleme beheben lassen, die vielleicht Ihr eigenes Team belasten.

Auch wenn dieses Buch auf meiner Zusammenarbeit mit den Geschäftsführern von Unternehmen und ihren Managementteams beruht, sind die Theorien letztlich doch für jeden von praktischem Nutzen, der sich für Teamwork interessiert, ganz gleich, ob Sie nun Leiterin oder Leiter einer kleinen Abteilung innerhalb eines Unternehmens sind oder aber einfach Mitglied eines Teams, das ein wenig Verbesserung vertragen könnte. Wie auch immer, ich hoffe aufrichtig, dass dieses Buch Ihrem Team helfen kann, seine ganz speziellen Dysfunktionen zu überwinden, damit es mehr erreichen kann, als sich eine Einzelperson auch nur erträumen könnte. Denn das ist letztlich die wahre Stärke von Teamarbeit.

# DIE FABEL

## **Glück gehabt**

Nur eine einzige Person war der Meinung gewesen, dass Kathryn die richtige Wahl für die Besetzung des Geschäftsführer-Postens bei DecisionTech, Inc., sei. Glücklicherweise war diese Person der Chairman gewesen, der Vorstandsvorsitzende.

Und so übernahm Kathryn Petersen weniger als einen Monat nach der Entlassung des bisherigen Geschäftsführers die Zügel bei einem Unternehmen, das nur zwei Jahre zuvor noch eines der höchstgepriesenen, finanziell am besten aufgestellten und vielversprechendsten Unternehmen in der jüngeren Geschichte des Silicon Valley gewesen war. Sie konnte nicht ahnen, wie tief das Unternehmen in so kurzer Zeit gesunken war und was ihr dort in den nächsten Monaten alles blühte.

Teil I

**SCHWACHE LEISTUNG**

# Vorgeschichte

DecisionTech hatte seinen Standort in Half Moon Bay, einem landwirtschaftlich geprägten nebligen Küstenort jenseits der Hügel der San Francisco Bay. Streng genommen gehört das gar nicht mehr zum Silicon Valley, aber Silicon Valley ist nicht unbedingt in erster Linie ein geografischer, sondern eher ein kultureller Begriff. Und in dieser Hinsicht gehörte DecisionTech ohne jede Frage dazu.

DecisionTech hatte das erfahrenste - und teuerste - Führungsteam, das man sich nur vorstellen konnte, einen allem Anschein nach wasserdichten Geschäftsplan und mehr erstklassige Investoren, als sich ein junges Unternehmen nur wünschen kann. Selbst die vorsichtigsten Investoren rissen sich darum, hier Kapital anzulegen, und begabte Ingenieure reichten ihre Lebensläufe schon ein, bevor überhaupt Büroraum angemietet war.

Aber das war vor fast zwei Jahren gewesen, und das ist für ein Start-up-Unternehmen im Technologie-Sektor fast ein ganzes Leben. Nach den ersten euphorischen Monaten seines Bestehens begann das Unternehmen laufend Enttäuschungen zu erleben. Entscheidende Termine wurden nicht eingehalten. Wichtige Mitarbeiter unterhalb der Ebene der Geschäftsführung begannen unerwartet das Unternehmen zu verlassen. Die Stimmung verschlechterte sich zusehends. Und dies trotz all dem ansehnlichen Vorsprung, den sich DecisionTech erarbeitet hatte.

Am zweiten Jahrestag der Unternehmensgründung verständigte sich der Vorstand dann einstimmig darauf, Jeff Shanley, den 37-jährigen Geschäftsführer und Mitgründer, um seinen Rücktritt zu „bitten“. Ihm wurde stattdessen die Leitung des Bereichs geschäftliche Entwicklung angeboten, und zur Überraschung seiner Kollegen nahm er diese Degradierung tatsächlich an, da er sich die potenziell hohe

Ausschüttung nicht entgehen lassen wollte, die bei einem Börsengang des Unternehmens winkte. Und selbst im schwierigen geschäftlichen Umfeld des Silicon Valley hatte das Unternehmen alle Gründe, tatsächlich an die Börse zu gehen.

Keiner der 150 Mitarbeiter bei DecisionTech war von Jeffs Absetzung geschockt. Die meisten konnten ihn zwar persönlich gut leiden, aber es ließ sich auch nicht bestreiten, dass sich die Arbeitsatmosphäre unter seiner Leitung doch arg verschlechtert hatte. Intrigen unter Managern waren zur Kunstform geworden. Es herrschte keine Einigkeit und Kameradschaft im Team, was zu gedämpftem Engagement führte. Alles, was zu erledigen war, dauerte immer viel zu lange, und auch dann wirkte es immer noch unausgegoren.

Mancher Vorstand hätte womöglich mehr Geduld gehabt mit einem Management-Team, das außer Tritt geraten war. Bei DecisionTech war das nicht der Fall. Es stand einfach zu viel auf dem Spiel und das Profil war viel zu gut, um das Unternehmen unter Bürointrigen und Machtspielchen leiden zu lassen. DecisionTech hatte sich im Silicon Valley bereits den Ruf erworben, ein unangenehmer Arbeitsplatz zu sein, an dem fiese Machenschaften vorherrschten, und der Vorstand konnte sich eine solche Negativ-Publicity nicht leisten, zumal die Zukunft noch vor kurzer Zeit so rosig ausgesehen hatte.

Jemand musste für die schlechte Situation die Verantwortung übernehmen, und Jeff war der Mann an der Spitze. Alle wirkten erleichtert, als der Vorstand die Entscheidung bekannt gab ihn abzusetzen.

Bis drei Wochen später Kathryn eingestellt wurde.

# Kathryn

Die Manager waren sich nicht darüber einig, welche von Kathryns Eigenschaften eigentlich das größte Problem darstellte. Denn es waren so viele.

Zunächst einmal war sie schon alt. Uralt, nach Silicon-Valley-Maßstäben. Kathryn war 57.

Dann hatte sie auch keine echte Hightech-Erfahrung, abgesehen vielleicht von einer Zeit als Vorstandsmitglied bei Trinity Systems, einem großen Technologie-Unternehmen in San Francisco. Den größten Teil ihrer Karriere hatte sie aber im betrieblichen Bereich bei Unternehmen gearbeitet, die ganz eindeutig dem Lowtech-Sektor zuzurechnen waren, das bekannteste davon war ein Automobilhersteller.

Aber abgesehen von Alter und Erfahrung schien Kathryn vor allen Dingen nicht zur DecisionTech-Kultur zu passen.

Sie hatte ihre Karriere beim Militär begonnen und dann einen Lehrer und Basketballtrainer einer örtlichen Highschool geheiratet. Nachdem sie drei Jungs großgezogen hatte, hatte sie zunächst ein paar Jahre lang Siebtklässler unterrichtet, bevor sie ihre Vorliebe fürs Geschäftsleben entdeckte.

Im Alter von 37 Jahren schrieb sich Kathryn dann für einen dreijährigen Abendkurs an einer Wirtschaftsschule ein und schloss die Ausbildung ein Semester vorzeitig an der Cal State University Hayward ab, was nicht gerade Harvard oder Stanford entsprach. Die nächsten 15 Jahre verbrachte sie dann mehr oder weniger im produzierenden Gewerbe, bis sie mit 54 in den Ruhestand ging.

Die Tatsache, dass Kathryn eine Frau war, stellte dagegen kein Problem dar: Zwei Mitglieder des Managementteams waren selber Frauen; und da alle Managementmitarbeiter ihre Berufserfahrung zum größten Teil in der als eher progressiv geltenden Hightech-Welt gesammelt hatten,

hatten die meisten von ihnen in ihrer Laufbahn auch schon Frauen als Vorgesetzte gehabt. Aber selbst wenn das Geschlecht eine Rolle gespielt hätte, wäre das völlig verblasst vor dem offensichtlichen Kulturkonflikt.

Es war nicht zu übersehen, dass Kathryn den Unterlagen zufolge „alte Schule“ war und der Produktionswelt entstammte. Das stellte einen starken Kontrast dar zu den Führungskräften und dem mittleren Management bei DecisionTech, die meist kaum Arbeitserfahrung außerhalb des Silicon Valley vorweisen konnten. Manche gaben sogar damit an, dass sie seit ihrem College-Abschluss – abgesehen von Hochzeiten – noch nie einen Anzug getragen hätten.

Es war also keine Überraschung, dass die Vorstandsmitglieder nach der ersten Lektüre von Kathryns Lebenslauf den Verstand des Vorsitzenden anzweifelten, als er Kathryn für die Stelle vorschlug. Aber nach und nach brach er ihren Widerstand.

Erstens glaubte der Vorstand seinem Vorsitzenden, als er ihnen klipp und klar versicherte, Kathryn werde Erfolg haben. Und zweitens war er dafür bekannt, einen guten Riecher für Personal zu haben, von dem Problem mit Jeff einmal abgesehen. Er würde sicherlich nicht denselben Fehler zweimal nacheinander machen, dachten sie sich.

Aber am wichtigsten war vielleicht (obwohl das niemand zugeben wollte), dass sich DecisionTech in einer verzweifelten Lage befand. Der Vorstandsvorsitzende wies darauf hin, dass angesichts der gegenwärtigen Situation des angeschlagenen Unternehmens offensichtlich nicht allzu viele fähige Manager bereit waren, einen so aufreibenden Job zu übernehmen. „Wir sollten uns glücklich schätzen, dass uns eine so fähige Führungskraft wie Kathryn zur Verfügung steht“, argumentierte er erfolgreich.

Ob das nun stimmte oder nicht, der Vorstandsvorsitzende war entschlossen, nur jemanden einzustellen, den er kannte und dem er vertraute. Als er Kathryn anrief, um ihr von

ihrem neuen Job zu berichten, konnte er nicht ahnen, dass er seine Entscheidung nur wenige Wochen später bereits wieder bereuen würde.

# Die Gründe

Niemand war über das Angebot überraschter als Kathryn. Auch wenn sie den Vorstandsvorsitzenden persönlich schon seit vielen Jahren kannte (Kathryn hatte ihn zum ersten Mal getroffen, als ihr Mann das Training seines ältesten Sohnes auf der Highschool leitete), so hätte sie doch nie gedacht, dass er eine so hohe Meinung von ihr als Führungskraft hatte.

Ihre Bekanntschaft war im Wesentlichen privater Natur gewesen und hatte sich um Dinge wie Familie, Schule und Sportwettkämpfe gedreht. Nach Kathryns Einschätzung beschränkte sich sein Wissen über sie und ihr Leben im Großen und Ganzen auf ihre Rolle als Mutter und Trainerfrau. In Wirklichkeit aber hatte der Vorstandsvorsitzende Kathryns Karriere über all die Jahre mit großem Interesse verfolgt, weil er beeindruckt war, welche Erfolge sie mit ihrer relativ bescheidenen Ausbildung erzielte. In weniger als fünf Jahren war sie zur Betriebsleiterin des einzigen Automobilwerks der Bay Area aufgestiegen, eines US-japanischen Joint Ventures. Sie hatte den Job fast ein Jahrzehnt lang innegehabt und das Werk in dieser Zeit zu einem der erfolgreichsten Gemeinschaftsunternehmen des Landes gemacht. Der Vorstandsvorsitzende verstand zwar wenig von der Autoindustrie, aber er wusste eines über Kathryn, was ihn davon überzeugte, dass sie genau die Richtige wäre, um die Probleme bei DecisionTech zu lösen.

Sie hatte ein erstaunliches Talent, Teams zu bilden.