



# SYSTEMISCHES LEADERSHIP

## 5 DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS

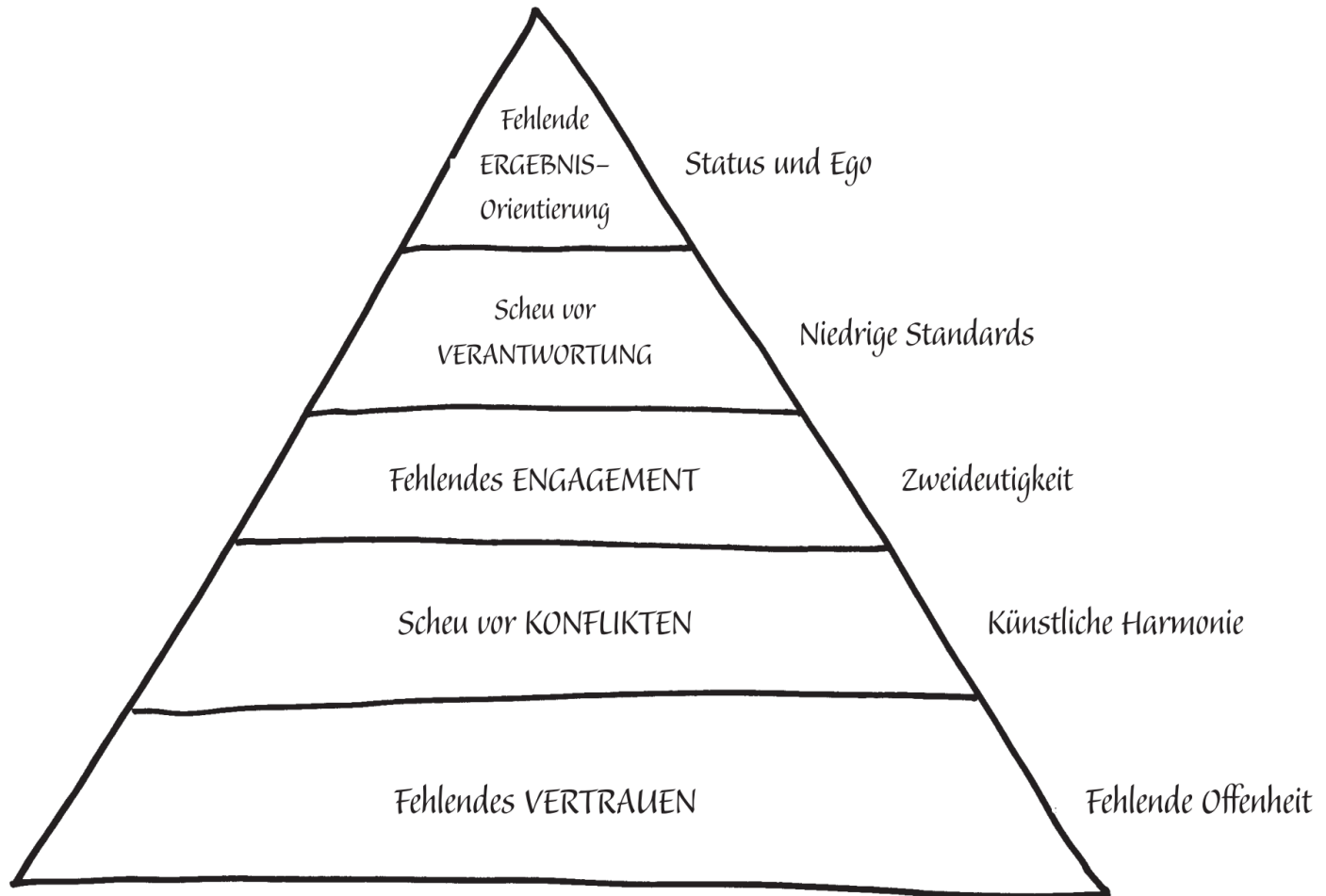
by Patrick Lencioni

# 5

## DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS

# DIE 5 DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS

by Patrick Lencioni

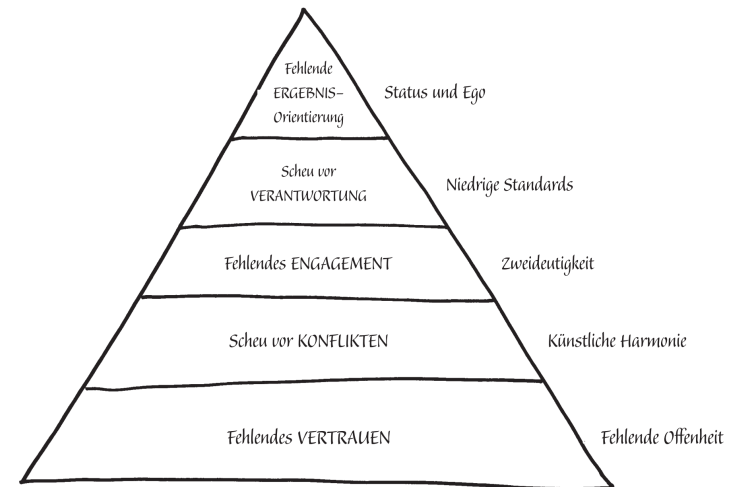


# ÜBUNG

- Welche Herausforderungen warten hier auf die Führungskraft.
- Welche Erwartungshaltung sollte Sie hier in Ihrer Rolle erfüllen?

Finden Sie in der Gruppe zu jeder dieser Dysfunktionen Möglichkeiten, Initiativen, Tools um entsprechend entgegenzuwirken.

30 min Zeit



# DYSFUNKTION 1

## FEHLENDES VERTRAUEN

### FOLGEN

- hohe Kosten: Zeit und Energie wird verschwendet, die eigenen Verhaltensweisen und Interaktionen innerhalb der Gruppe zu kontrollieren
- Teammitglieder versuchen Fehler zu verbergen
- Abneigung gegenüber Teambesprechungen und Meetings
- Scheu davor andere um Unterstützung zu bitten
- Arbeitsmoral niedrig und Fluktuation hoch

### WAS KANN MAN TUN?

- Übung: persönliche Geschichten
- Übung zur Teameffizienz
- Profile zur Persönlichkeit und Verhaltenspräferenz
- 360° Feedback
- Teamerfahrungsübungen (outdoor/indoor)

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- 🛡️ Offenheit demonstrieren
- 🛡️ Risiko eingehen, dass vor dem Team die eigene Fassade bröckeln könnte
- 🛡️ Atmosphäre schaffen, in der Offenheit nicht bestraft wird
- 🛡️ Offenheit der Führungskraft muss ECHT sein!

# DYSFUNKTION 2

## SCHEU VOR KONFLIKTEN

### FOLGEN

- Umfeld, indem Taktieren im Rücken des Anderen gedeihen
- Keine konstruktiven Auseinandersetzungen und somit langweilige Meetings/Besprechungen etc.
- Kritische Themen werden nicht auf den Tisch gelegt
- Verschwenden Zeit und Energie darauf, sich in Stellung zu bringen und zwischenmenschliches Risikomanagement zu betreiben

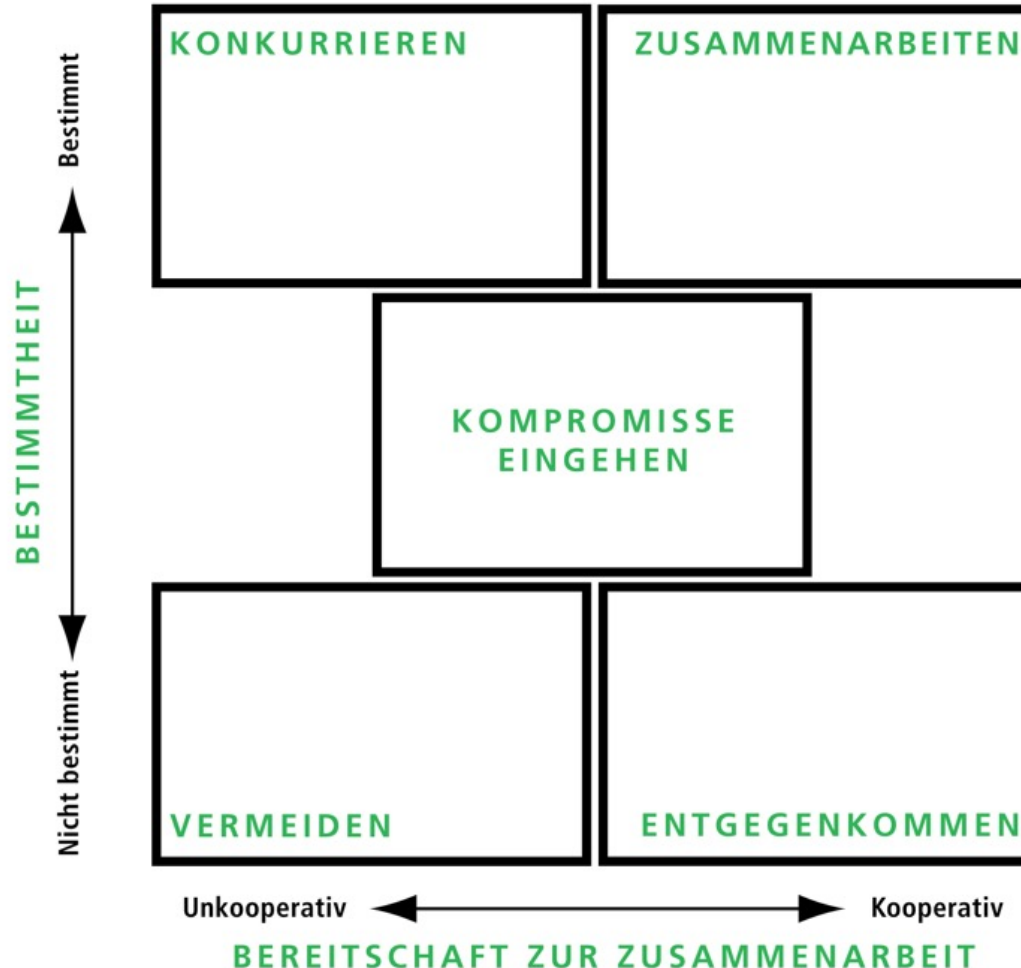
### WAS KANN MAN TUN?

- Erkenntnis, dass Auseinandersetzung konstruktiv ist
- Erschließen und verwerten die Ideen aller
- Lösen wirkliche Probleme schnell
- Minimieren das Taktieren
- Legen kritische Probleme zur Diskussion auf den Tisch
- Initiative „Bergbau“
- Thomas Kilman Modell der Konfliktlösung, GFK, LÖKL

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- 🛡️ Sich zurückhalten, wenn Teammitglieder in Konflikt geraten und erstmal abwarten. Dem Team Lösungsfähigkeit zugestehen.
- 🛡️ !!Selber ein angemessenes Konfliktverhalten zeigen!!

# TKI - Thomas Kilmann Modell



# TKI - Thomas Kilmann Modell

## KONKURRIEREN

**Konkurrieren** ist bestimmt und unkooperativ, es handelt sich um einen machtorientierten Modus. Beim Konkurrieren verfolgt eine Person ihre eigenen Anliegen auf Kosten derer einer anderen Person und setzt für die Durchsetzung der eigenen Position die ihm/ihr angemessen erscheinende Macht ein. Konkurrieren kann bedeuten, sich für die eigenen Rechte einzusetzen, einen Standpunkt zu verteidigen, von dem man meint, dass er richtig ist, oder einfach nur versuchen, zu gewinnen.



# TKI - Thomas Kilmann Modell

## ZUSAMMENARBEITEN

**Zusammenarbeiten** ist sowohl bestimmt als auch kooperativ. Beim Zusammenarbeiten versucht eine Person, mit der anderen Person zusammenzuarbeiten, um eine Lösung zu finden, die die Anliegen von beiden vollkommen zufriedenstellt. Dies umfasst eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Problem, um die zugrunde liegenden Anliegen beider Personen zu erkennen und eine mögliche Alternative zu finden, die beide Anliegen erfüllt. Die Zusammenarbeit zwischen zwei Personen kann entweder in der Form erfolgen, dass eine Meinungsverschiedenheit genau untersucht wird, um aus den Einsichten beider Personen zu lernen, oder dass eine Frage geklärt wird, die ansonsten zu einem Wettbewerb um Ressourcen führen würde, oder in der Form einer Konfrontation und des Versuchs, eine kreative Lösung für ein zwischenmenschliches Problem zu finden.

# TKI - Thomas Kilmann Modell

## KOMPROMISSE EINGEHEN

**Kompromisse eingehen** liegt in der Mitte zwischen Durchsetzen und Kooperationsbereitschaft. Wenn man Kompromisse eingeht, ist das Ziel, eine sinnvolle, gegenseitig akzeptable Lösung zu finden, die beide Seiten teilweise zufriedenstellt. Bei einem Kompromiss wird ein Mittelweg zwischen Konkurrieren und Entgegenkommen verfolgt, bei dem mehr als beim Konkurrieren, doch weniger als beim Entgegenkommen aufgegeben wird. Auch wird ein Problem hier direkter angegangen, anstatt es zu vermeiden, dennoch wird es nicht so tiefgehend untersucht wie beim Zusammenarbeiten. Kompromisse eingehen kann bedeuten, sich auf halbem Weg entgegenzukommen, gegenseitig Zugeständnisse zu machen oder auf die Schnelle einen Mittelweg zu erreichen.

# TKI - Thomas Kilmann Modell

## VERMEIDEN

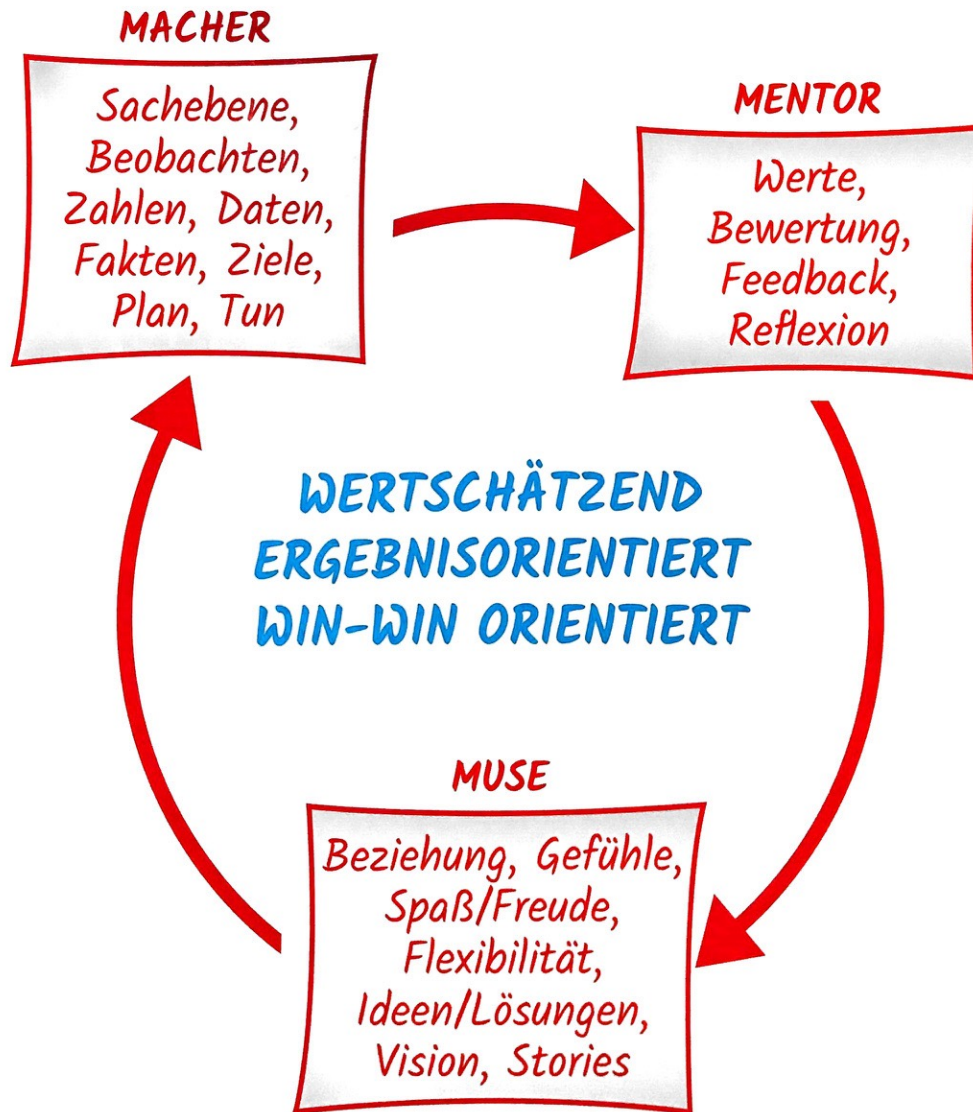
**Vermeiden** ist nicht bestimmt und unkooperativ. Beim Vermeiden verfolgt ein Einzelner nicht sofort seine eigenen Anliegen oder die der anderen Person. Er oder sie geht nicht auf den Konflikt ein. Vermeiden kann die Form des diplomatischen Umgehens eines Problems, Verschieben eines Problems auf einen besser geeigneten Zeitpunkt oder einfach nur ein Rückzug aus einer bedrohlichen Situation annehmen.

# TKI - Thomas Kilmann Modell

## ENTGEGENKOMMEN

**Entgegenkommen** ist nicht bestimmt und kooperativ – das Gegenteil von Konkurrieren. Beim Entgegenkommen vernachlässigt ein Einzelner seine eigenen Anliegen, um die Anliegen der anderen Person zufriedenzustellen; dieser Modus enthält ein Element der Selbstaufopferung. Entgegenkommen kann die Form von selbstloser Großzügigkeit oder Wohltätigkeit, Gehorsam gegenüber einer anderen Person sein, auch wenn man eigentlich nicht auf diese hören möchte, oder Nachgeben gegenüber dem Standpunkt des anderen.

# LÖSUNGSKREISLAUF



# DYSFUNKTION 3

## FEHLENDES ENGAGEMENT

### FOLGEN

- die Uneinigkeit überträgt sich auf die gesamte Organisation
- Im Team entsteht Unklarheit über Richtungen und Prioritäten
- Sorgt für einen Verlust an Zuversicht
- Fördert Besserwisserei unter den Teammitgliedern

### WAS KANN MAN TUN?

- Am Ende eines Meetings/Workshops wichtigsten Entscheidungen zusammenfassen
- Analyse von Eventualitäten und worst case szenario
- Therapie bei geringem Risiko: Demonstration von Entschlossenheit in einer Situation von relativ geringem Risiko

Die 2 wichtigsten Ursachen:

- 1) Wunsch nach Konsens
- 2) Bedürfnis nach Gewissheit

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- 🛡️ Muss sich bei dem Gedanken wohlfühlen, dass eine getroffene Entscheidung sich schließlich auch als falsch herausstellen könnte
- 🛡️ muss die Gruppe ständig drängen, Themen abzuschließen und sich an beschlossene Zeitpläne zu halten
- 🛡️ Darf nicht zuviel Wert auf Gewissheit und Konsens legen

# DYSFUNKTION 4

## SCHEU VOR VERANTWORTUNG

### FOLGEN

- Team erzeugt negative Gefühle zwischen Teamkollegen mit unterschiedlichen Leistungsstandards
- Mittelmaß wird forciert
- FK wird zur einzigen Quelle für Disziplin

### WAS KANN MAN TUN?

- Bekanntmachung von Zielen und Standards
- Einfache und regelmäßige Überprüfungen des Fortschrittes. Feedback zu Verhalten und Leistungen geben.
- Teambelohnungen

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- 🛡 Zulassen, dass das Team als erster und hauptsächlicher Mechanismus für Verantwortung fungiert
- 🛡 muss dazu bereit sein, als letzter Schiedsrichter in Punkto Disziplin zu fungieren, wenn das Team damit keinen Erfolg hat

# DYSFUNKTION 5

## FEHLENDE ERGEBNISORIENTIERUNG

### FOLGEN

- Team stagniert, wächst nicht
- Setzt sich selten gegen Konkurrenten durch
- Verliert leistungsorientierte MA
- Ermuntert Teammitglieder, sich auf eigene Karriere zu konzentrieren

### WAS KANN MAN TUN?

- „Öffentliche Bekanntgabe der Ergebnisse“. Bei Teams ist dann die Wahrscheinlichkeit höher, sich dafür auch richtig einzusetzen
- Ergebnisabhängige Belohnung

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

- 🛡️ muss für die Konzentration auf die Ergebnisse den Ton vorgeben
- 🛡️ muss selbstlos und objektiv sein und Belohnung für diejenigen reservieren, die echten Beitrag zum Erreichen für die Gruppenziele leisten



# ÜBUNG

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).
6. Die Teammitglieder geben ihre Schwächen und Fehler offen zu.

# ÜBUNG

7. Die Teammeetings sind spannend, nicht langweilig.
8. Die Teammitglieder gehen nach Besprechungen in der sicheren Überzeugung aus dem Meeting, dass ihre Teamkollegen die gemeinsamen Beschlüsse voll engagiert mittragen werden, auch wenn es anfangs Meinungsverschiedenheiten gab.
9. Die Moral wird spürbar beeinträchtigt, wenn die Gruppenziele verfehlt werden.
10. Bei den Teamsitzungen kommen die wichtigsten – und schwierigsten – Probleme zur Lösung auf den Tisch.
11. Die Aussicht, Teamkollegen im Stich zu lassen, ist für die Teammitglieder ein Anlass zu tiefer Besorgnis.

# ÜBUNG

12. Die Teammitglieder kennen das Privatleben ihrer Teamkollegen und unterhalten sich auch ohne Weiteres darüber.
13. Die Teammitglieder beenden Diskussionen mit klaren und genauen Beschlüssen und Handlungsaufforderungen.
14. Die Teammitglieder hinterfragen die Pläne und Herangehensweisen der anderen.
15. Die Teammitglieder suchen nur zurückhaltend nach Anerkennung für ihre eigenen Leistungen, erkennen die Leistungen anderer aber bereitwillig an.