



Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

Team-Dysfunktionen

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner
www.levara.info

Team-Dysfunktionen

Überblick



Patrick Lencioni beschreibt fünf Dysfunktionen, die Teams daran hindern, effektiv zusammenzuarbeiten. Das Entscheidende: Sie bauen aufeinander auf. Ohne Vertrauen gibt es keine echten Konflikte. Ohne Konflikte kein echtes Commitment. Ohne Commitment keine Verantwortlichkeit. Ohne Verantwortlichkeit keine gemeinsamen Ergebnisse. Die Pyramide muss von unten aufgebaut werden.

Aspekt	Details
Ziel	Team-Dysfunktionen erkennen und systematisch von der Basis her beheben
Weg	Diagnose der fünf Ebenen und gezielte Interventionen von unten nach oben
Alternative Methoden	Project Aristotle, Belbin Teamrolle, Developing Team, Team-Zustands-Diagnose
Dauer	Diagnose: 1–2 Stunden; Entwicklung: fortlaufend
Teilnehmer	Gesamtes Team

Grundprinzip

Die fünf Dysfunktionen bilden eine Pyramide – jede Ebene ist das Fundament für die nächste.

Die fünf Dysfunktionen und ihre Gegenstücke

Ebene	Dysfunktion	Gegenteil (Funktion)
5 (Spitze)	Fehlende Ergebnisorientierung	Fokus auf gemeinsame Ziele
4	Vermeidung von Verantwortlichkeit	Gegenseitige Rechenschaftspflicht
3	Fehlendes Engagement	Commitment zu Entscheidungen
2	Angst vor Konflikten	Konstruktive Auseinandersetzung
1 (Basis)	Fehlendes Vertrauen	Verletzlichkeitsbasiertes Vertrauen

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Klare Hierarchie der Probleme	Vereinfacht komplexe Teamdynamiken
Gibt Reihenfolge für Interventionen vor	Nicht alle Teams passen ins Pyramidenmodell
Leicht verständlich und kommunizierbar	Diagnose ist subjektiv
Verbindet Diagnose mit Handlung	Veränderung braucht Zeit und Konsequenz

Vorgehensweise

Diagnose

Das Team auf jeder Ebene ehrlich einschätzen: Wo stehen wir? Die Versuchung ist groß, bei Ebene 3 oder 4 anzufangen – aber ohne Vertrauen (Ebene 1) greifen keine Interventionen auf den höheren Ebenen.

Interventionen pro Ebene

Ebene 1 – Fehlendes Vertrauen: Persönliche Geschichten teilen. Stärken und Schwächen offenlegen. Verletzlichkeit vorleben als Führungskraft.

Ebene 2 – Angst vor Konflikten: Konflikte als produktiv rahmen. Schweigen nicht als Zustimmung werten. Meinungsverschiedenheiten aktiv einfordern.

Ebene 3 – Fehlendes Engagement: Klarheit über Entscheidungen herstellen. Deadlines setzen. „Disagree and commit“ als Prinzip einführen.

Ebene 4 – Vermeidung von Verantwortlichkeit: Ziele und Standards veröffentlichen. Peer-Feedback etablieren. Gegenseitige Rechenschaft als Teamverantwortung verstehen.

Ebene 5 – Fehlende Ergebnisorientierung: Teamziele über individuelle stellen. Erfolge gemeinsam feiern. Ergebnisse transparent messen.

Übungen

Schnell-Diagnose (15 Min.)

Jedes Teammitglied bewertet jede Ebene auf einer Skala von 1–5 (1 = stark dysfunktional, 5 = gesund). Ergebnisse anonym sammeln und gemeinsam besprechen. Wo gibt es die größten Abweichungen zwischen den Einschätzungen?

Vertrauens-Start (30 Min.)

Die Basis stärken: Jeder teilt eine persönliche Geschichte – eine Herausforderung aus der letzten Zeit, einen Fehler, eine Unsicherheit. Nicht als Therapie, sondern als Signal: „Hier darf man Mensch sein.“

Quellen

- Lencioni, Patrick: The Five Dysfunctions of a Team, 2002

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:
www.levara.info