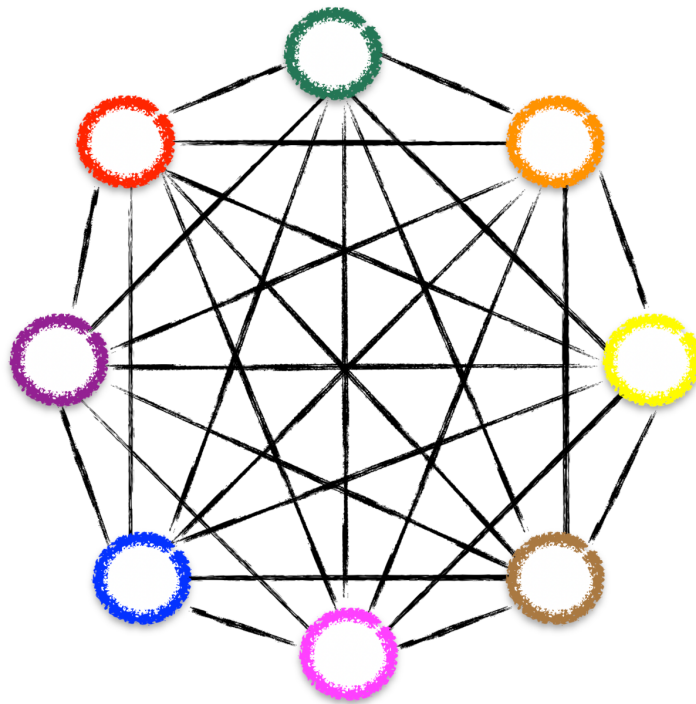


Thorsten Funk

TEAMFÜHRUNG

**TEAMS ZUSAMMENFÜHREN
UND ZUSAMMEN FÜHREN**

Ein kurzer Überblick über die Aspekte der Teamführung und ihre
Wirkung auf Zusammenarbeit und Teamerfolg



Inhalt

Vorwort	6
Was ist ein Team?	3
Die Wahl der passenden Teamgröße.....	5
Teams unter Druck	13
Verantwortung	22
Der Verantwortungsbegriff.....	22
Kann Verantwortung übertragen werden?.....	23
Kommunikationskonzepte.....	42
Wertschätzende Kommunikation.....	47
Etablierung wertschätzender Kommunikation.....	56
Feedbackkonzepte	57
Die Methodik der Aufgabenansprache.....	72
Kommunikations- und Stresszonen: Vom Flow zur Überspannung.....	78
Fehlermanagement & Fehlerkultur	92
Fehler konstruktiv managen	95
Die 10 Grundprinzipien für ein Fehlermanagement im Team	97
Führung, Leadership und Management: Grundlagen, Prozesse und Konzepte erfolgreicher Teamführung	100
Führung geschieht auf zwei Wegen	104
Teamführung.....	108
Aspekte der Motivation	116
Trisches Modell des Führens – von innen nach außen.....	124
Führungsstile	139

Kritik der Autorität	140
Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin	143
Moderne Führungsstile.....	153
Führen nach Auftrag und agile Methoden in der Teamführung	164
Erfolgsfaktoren von Führung	188
Teams entwickeln und steuern: Ziele, Rollen und Zusammenar- beit	191
Das Phasenmodell nach Tuckman	192
Informelle Gruppen.....	199
Dem Team einen Sinn geben: Zielsetzung	204
Rollen im Team – Klarheit, Struktur und Verantwortung.....	211
Formelle und informelle Führung.....	219
Gekaperte Führung - was tun?.....	223
Gruppenbildung, Kohäsion und Konflikt: Erkenntnisse aus klas- sischen Experimenten.....	228
Storytelling als Instrument der Teamentwicklung: Narrative, Vi- sionen und Motivation.....	236
Teambildende Maßnahmen	250
Rafting - alle in einem Boot	251
Der Vertrauensspaziergang	253
Das Spinnennetz	255
Leonardos Brücke	257
Die Landung	258
Das Bergsteigerspiel	260
Quellennachweis	267

Vorwort

Während meiner beruflichen Laufbahn habe ich mich immer wieder intensiv mit Führungsaufgaben auseinandergesetzt – im Handwerk als Ausbilder, beim Militär als Offizier, im Sport als Trainer und in verschiedenen Organisationen als Team- und Projektleiter. Dabei habe ich gelernt: Führung folgt prinzipiell ähnlichen Gesetzmäßigkeiten – und ist doch jedes Mal anders.

Im Mittelpunkt steht stets der Mensch. Einerseits gilt es, ein Team zur Zielerreichung zu motivieren, andererseits trägt man die Verantwortung für das Wohlergehen jedes Einzelnen. Dies erfordert permanent den Spagat zwischen Leistungsorientierung und Fürsorge. Ein Patentrezept gibt es nicht; vieles geschieht intuitiv und gelingt mal mehr, mal weniger gut. Was in einer Situation funktionierte, kann bei der nächsten Gelegenheit scheitern.

Dieses Buch fokussiert sich auf die Teamführung, wobei viele der dargestellten Aspekte weit über diesen Kontext hinaus Gültigkeit besitzen. Um Führung stabiler, sicherer und berechenbarer zu gestalten, ist es essenziell, grundlegende Konzepte und Zusammenhänge zu verstehen. Bereits ein fundiertes Maß an theoretischem Know-how trägt dazu bei, die Herausforderungen des Führungsalltags bewusster zu bewältigen und das eigene Verhalten sowie das Wirken anderer reflektiert zu betrachten. Auf dieser Basis lassen sich belastbare Rückschlüsse für das eigene zukünftige Handeln ziehen.

Charakter und Integrität zeigen sich oft erst in der Krise – dann, wenn Druck und Stress am größten sind. Nicht selten habe ich erlebt,

wie unter extremer Belastung Masken fallen: Manche Akteure agieren nur noch eigennützig oder verlieren die Nerven, während andere über sich hinauswachsen und entschlossen Verantwortung übernehmen. Der Schaden, der durch Führungsversagen in Krisenzeiten entsteht, ist oft irreparabel; verlorenes Vertrauen lässt sich nur schwer wiederherstellen.

Deshalb muss Führung geübt, unter realitätsnahen Bedingungen trainiert und in der täglichen Praxis gelebt werden. Führungskompetenz ist ein lebenslanger Lernprozess, in dem Erfahrungen gesammelt und Fähigkeiten in immer neuen, komplexen Situationen erprobt werden müssen. Mein wichtigstes Fazit: Praktische Erfahrung ist durch nichts zu ersetzen. Dennoch lässt sich das Phänomen Führung nie vollständig erfassen – dafür sind Menschen und Kontexte zu vielfältig.

Dieses Buch kann naturgemäß nicht alle Facetten abdecken; Themen wie „Agiles Führen“ oder „Storytelling“ füllen ganze Bibliotheken. Es soll jedoch ein Fundament bieten, auf dem Sie aufbauen können.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und stets ein sicheres, fürsorgliches Händchen bei Ihrer Führungsaufgabe.

Thorsten Funk

11.02.2026

Ist Führung Kunst?

Nach Maria Carla Prette (2008) steht das Wort „Kunst“ ursprünglich für all jene „technischen Geschicklichkeiten“, die zur Fertigung eines Gegenstandes oder zur Ausführung einer bestimmten Tätigkeit benötigt werden. Fertigkeiten zum Schaffen von Kunst erwirbt der Mensch durch Übung und Erfahrung. Technische Kunst ist traditionell die Arbeit von Schmieden, Zimmerleuten oder Schuhmachern; die bildende Kunst hingegen gehört Dichtern, Malern, Sängerinnen, Schauspielerinnen oder Bildhauern.

Im Gegensatz zu diesen technischen und bildenden Künsten ist die Führungskunst schwer greifbar. Meist sieht man nur die Auswirkungen des Führungsprozesses und kann daraus indirekt Rückschlüsse ziehen – etwa anhand eines angelegten Gartens, einer neuen Autobahn, eines Beschlusspapiers oder eines gelöschten Hausbrands. Die Kunst liegt in der Führung selbst, nicht ausschließlich in ihrem Ergebnis – auch wenn durch geschickte Führung konkrete Artefakte oder Resultate entstehen können.

Trotz dieser schwer fassbaren Natur wurde Führung schon immer als eine Form von Kunst verstanden, vergleichbar mit einem Musikstück, bei dem ein Dirigent alle Elemente eines Orchesters harmonisch zusammenspielen lässt. Zahlreiche moderne Führungsansätze betrachten den Dirigentenansatz jedoch als eher antiquiert und setzen stattdessen stärker auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung. In diesem Sinne basiert Führung nicht nur auf starren Regeln, Anweisungen oder rezeptähnlichen Methoden, sondern auf Kreativität, Fingerspitzengefühl, situativer Anpassungsfähigkeit und intuitiver Entscheidungsfindung.

Führung kann also durchaus als Kunst aufgefasst werden. Und da Kunst nicht nur eine Begabung, sondern auch eine Fertigkeit ist, die auf Übung, Training und Erfahrung aufbaut, müssen auch Führungskräfte kontinuierlich lernen und praktizieren. Ziel ist es, Führungsfertigkeiten zu entwickeln, einen individuellen Stil zu finden und zu entfalten – wobei die Führungskunst vermutlich niemals zur Vollendung gelangt.

Was ist ein Team?

Was ist eigentlich ein Team? Der Begriff „Team“ wird heute fast inflationär gebraucht. Er findet sich auf T-Shirts, Mützen, Fahrzeugen oder in Leitbildern und Werbeslogans. Doch ein Team entsteht nicht dadurch, dass man sich das Wort auf die Fahne schreibt oder es nach außen sichtbar macht.

Der Begriff „Team“ stammt ursprünglich aus dem Altenglischen „team“, was so viel wie „Abstammung“, „Familie“ oder „Nachkommenschaft“ bedeutete. Im Mittelalter wurde „team“ dann auf Gruppen von Tieren angewendet, die zusammen arbeiteten, etwa beim Ziehen von Wagen oder Pflügen. Erst im 16. Jahrhundert fand der Begriff Eingang in die Beschreibung von Gruppen von Menschen, die zusammen Aufgaben bewältigen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Diese Sichtweise hat sich im Laufe der Zeit fest etabliert.

Gruppen und Teams sind soziologisch betrachtet nicht deckungsgleich. Ein Team entsteht erst, wenn mindestens zwei Personen über einen längeren Zeitraum in direktem Kontakt stehen, eine gemeinsame Identität entwickeln und arbeitsteilig ein kollektives Ziel verfolgen. Bei nur zwei Personen spricht man bereits von einem Team („Wir zwei sind ein Team“), in der Soziologie handelt es sich jedoch um einen Sonderfall, die sogenannte Dyade¹.

¹ von „dyas“ grch. „Paar“ oder „Zweiheit“.

Eine Gruppe von Menschen wird in der Regel erst ab drei Personen als solche betrachtet. Dies liegt unter anderem an der Freiwilligkeit und der Art der Interaktion: In einer Dyade sind beide Personen zwingend auf den gegenseitigen Austausch angewiesen, während in Gruppen ab drei Personen nicht mehr alle an jeder Interaktion teilnehmen müssen, damit Verständigung und Zusammenarbeit möglich sind. Die Begriffe Gruppe und Team differieren somit sowohl in der Alltags- als auch in der Fachsprache.

Man kann allgemein sagen, dass ein Team – mit Ausnahme der erwähnten Dyade – immer eine Gruppe von Menschen ist; doch nicht jede Gruppe ist automatisch ein Team. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass Teammitglieder gemeinsame Ziele verfolgen und ihre individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven koordiniert und kooperativ einbringen. Eine Gruppe hingegen muss nicht zwingend ein gemeinsames Ziel haben; Menschen können sich lediglich in räumlicher Nähe befinden oder locker interagieren, ohne eine gemeinsame Aufgabe zu verfolgen.

Der Teamgedanke zeigt sich insbesondere darin, dass die einzelnen Mitglieder bereit sind, persönliche Interessen zugunsten des gemeinsam definierten Ziels zurückzustellen und Verantwortung für ihr Handeln innerhalb der Gruppe zu übernehmen. Dadurch entsteht eine ausgeprägte „Wir-Orientierung“, die für gruppenspezifische Prozesse und kollektive Identitätsbildung zentral ist. Deutlich wird auch, dass Personen nicht dem „Team-Gedanken“ entsprechen, wenn sie primär ich-bezogen handeln und die Erwartungen an Kooperation und Rollenübernahme nicht erfüllen können oder wollen.