

WIRKSAME TEAMS
Haltung. Klarheit. Methode.
Oliver Sperl



OLIVER SPERL ist Erwachsenenbildner, Supervisor, Team- und Organisationsentwickler sowie Führungskräftecoach. Seit vielen Jahren begleitet er Teams und Organisationen in Entwicklungs-, Veränderungs- und Konfliktprozessen. Seine Arbeit verbindet systemisches Verständnis, klare Haltung und praxisnahe Methoden.

www.perspektiven-booster.at

WIRKSAME TEAMS

Haltung. Klarheit. Methode.

Ein Praxisbuch für alle,
die Teams wirksam begleiten wollen.

OLIVER SPERL

© 2026, Oliver Sperl

Umschlaggestaltung und Buchsatz: Corinna Öhler, Buchschmiede

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors Autorin:

Buchschmiede von Dataform Media GmbH

Julius-Raab-Straße 8, 2203 Großebersdorf, Österreich

www.buchschmiede.at – Folge deinem Buchgefühl!

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

info@buchschmiede.at

ISBN: 978-3-99192-550-7

Printed in Austria

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

INHALT

Vorwort 7

KAPITEL EINS

Meine Grundsätze in der Begleitung von Teams 13

KAPITEL ZWEI

Die zentralen Herausforderungen von Teams 20

KAPITEL DREI

Der Prozess des Teamcoachings / der Teamentwicklung 32

ZUSATZKAPITEL, ODER KLEINER SITESTEP

Supervision und Teamcoaching – zwei Geschwister,
die sich ähnlich sind, aber nicht das Gleiche tun 76

KAPITEL VIER

Methodenteil 82

KAPITEL FÜNF

Methoden wirksam auswählen 288

KAPITEL SECHS

Team ist nicht Team – ein differenzierter Blick 294

VORWORT

MEIN NAME IST OLIVER SPERL, und ich bin seit vielen Jahren in verschiedenen Feldern der Team- und Organisationsentwicklung tätig. In dieser Zeit durfte ich Teams begleiten, Führungskräfte coachen, Projekte leiten und Menschen in unterschiedlichsten beruflichen Kontexten unterstützen – von Wirtschaft und Berufsbildung über Gesundheits- und Sozialwesen bis hin zu behördlichen Strukturen. Die Vielfalt dieser Erfahrungen hat meinen Blick geschärft – und gleichzeitig relativiert. Denn bei aller Unterschiedlichkeit der Systeme, Branchen und Rahmenbedingungen bin ich immer wieder auf dasselbe gestoßen: Teams scheitern selten an fehlenden Konzepten. Sie scheitern an etwas viel Einfacherem – und gleichzeitig viel Anspruchsvollerem: an der Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten.

Eine der für mich prägendsten Erkenntnisse ist die Rolle des Faktors Mensch. Er ist in der Teamzusammenarbeit das Unberechenbarste – und gleichzeitig das Berechenbarste. Unberechenbar, weil jeder Mensch seine eigene Geschichte, seine Prägungen, seine Trigger und seine Sichtweisen mitbringt. Berechenbar, weil genau diese Muster bestimmten psychologischen Mechanismen folgen. Und genau dort liegt der Schlüssel.

Strukturen helfen. Prozesse helfen. Klarheit hilft. Aber sie ersetzen keine tragfähigen Arbeitsbeziehungen. Im Gegenteil: Ich habe oft erlebt, dass selbst die besten Strukturen wirkungslos bleiben, wenn die Beziehungen nicht tragen. Und umgekehrt können Teams mit mittelmäßigen Rahmenbedingungen erstaunlich wirksam arbeiten, wenn die Beziehungen stimmen.

Was mich dabei besonders fasziniert hat: Arbeitsbeziehungen folgen denselben entwicklungspsychologischen Prinzipien wie andere Beziehungen in unserem Leben. Vertrauen entsteht durch Erfahrung, nicht durch Ansage. Sicherheit entsteht durch Verlässlichkeit, nicht durch Regeln. Und gute Zusammenarbeit entsteht dort, wo Kommunikation gelingt – nicht dort, wo sie vermieden wird.

Das bedeutet auch: Teamarbeit ist immer Beziehungsarbeit. Und Beziehungsarbeit ist kein „Soft-Thema“, das man nebenbei erledigt, wenn Zeit übrig ist. Sie ist der Kern der Zusammenarbeit. Teams müssen sich immer wieder neu aufeinander abstimmen, Erwartungen klären, Spannungen aushalten und regulieren und sich gemeinsam ausrichten. Das ist nicht immer angenehm – aber es ist notwendig.

Relativ früh in meiner beruflichen Laufbahn entstand der Wunsch, ein eigenes Methodenbuch zu schreiben. Nicht, weil es zu wenig Literatur gibt – sondern weil mich vieles davon nicht überzeugt hat. Zu theoretisch, zu weit weg von der Realität oder zu stark auf Methoden fokussiert, ohne die dahinterliegende Haltung mitzudenken. Denn Methoden wirken nicht, weil sie gut beschrieben sind, sondern weil sie im richtigen Moment, mit der richtigen Haltung und im passenden Kontext eingesetzt werden.

Dieses Buch ist deshalb ein Praxisbuch. Es ist entstanden aus der Arbeit mit echten Teams, echten Konflikten und echten Entwicklungsschritten. Manche Methoden habe ich übernommen und weiterentwickelt, andere angepasst oder neu zusammengesetzt, einige stammen aus meiner eigenen

Praxis. Und ja – nicht alle waren von Anfang an erfolgreich. Einige sind mir ordentlich um die Ohren geflogen. Auch das gehört dazu. Denn genau daraus entsteht Erfahrung.

Mir geht es in diesem Buch nicht darum, dir zu zeigen, wie man es „richtig“ macht. Mir geht es darum, dir Werkzeuge in die Hand zu geben, die du anpassen kannst. Teams sind unterschiedlich, Menschen sind unterschiedlich, Situationen sind unterschiedlich. Es gibt keine Patentlösungen – aber es gibt Prinzipien, die wirken.

Wenn dieses Buch dazu beiträgt, dass du Teams klarer siehst, mutiger handelst und bewusster arbeitest, dann hat es seinen Zweck erfüllt.

Und vielleicht ist das die ehrlichste Zusammenfassung dieses Buches:

Wirksame Teams entstehen nicht durch perfekte Methoden. Sie entstehen dort, wo Menschen bereit sind, sich aufeinander einzulassen – auch dann, wenn es unbequem wird. Alles andere ist Beiwerk.

Wann ist für mich ein Team wirksam und wie lässt sich Teamwirksamkeit definieren:

Im Laufe meiner beruflichen Tätigkeit in unterschiedlichsten Teams und Organisationen habe ich mir immer wieder dieselbe Frage gestellt:

Wann ist ein Team eigentlich wirksam?

Nicht erfolgreich im Sinne von Kennzahlen, nicht harmonisch im Sinne von Konfliktfreiheit, sondern wirklich wirksam im Alltag.

Für mich ist ein Team dann wirksam, wenn es seine Aufgabe zuverlässig erfüllt und dabei so arbeitet, dass die beteiligten Menschen langfristig arbeitsfähig, gesund, engagiert und motiviert bleiben. Wirksamkeit zeigt sich für mich nicht nur im Ergebnis, sondern auch im Weg dorthin. Dazu gehört für mich persönlich und wesentlich die Freude am Tun. Arbeit

sollte wirksam sein, ohne auszubrennen – sie darf und soll Sinn, Freude und auch Leichtigkeit enthalten. Dafür ist das Leben zu kurz, um sich im Arbeitskontext dauerhaft zu überfordern. Nicht im Sinne von ständiger Begeisterung oder Leichtigkeit, - ich bin Realist, sondern als spürbares Erleben von Sinn, Gestaltungsspielraum und gemeinsamer Verantwortung. Teams, die wirksam arbeiten, dürfen sich anstrengen – aber sie dürfen sich dabei nicht verlieren.

Wo Freude, Sinn und Engagement dauerhaft fehlen, mag Leistung noch eine Zeit lang möglich sein. Wirksam im eigentlichen Sinne ist ein Team dort jedoch nicht mehr. Für mich gehören Ergebnisqualität, Zusammenarbeit und menschliche Gesundheit untrennbar zusammen.

Teamwirksamkeit zeigt sich aus meiner Sicht zudem, nicht in einzelnen Highlights oder außergewöhnlichen Leistungen, sondern im alltäglichen Funktionieren unter realen Bedingungen: bei Zeitdruck, bei Personalausfällen, bei Meinungsverschiedenheiten, bei Veränderungen und in Phasen hoher Belastung.

Ein wirksames Team erkenne ich an mehreren zentralen Merkmalen:

1. Ein wirksames Team weiß, wozu es da ist

Es besteht Klarheit über Auftrag, Rolle und Verantwortung. Nicht jede Person muss alles wissen – aber das Team als Ganzes hat ein gemeinsames Verständnis davon, wofür es Verantwortung trägt und wo seine Grenzen liegen.

2. Ein wirksames Team kann Unterschiedlichkeit aushalten

Unterschiedliche Meinungen, Arbeitsstile, Persönlichkeiten und Perspektiven werden nicht als Störung erlebt, sondern als Ressource. Konflikte werden nicht vermieden, sondern bearbeitet – sachlich, respektvoll und lösungsorientiert.

In der Praxis zeigt sich jedoch sehr schnell: Wirksamkeit entsteht nicht von selbst. Gute Teams arbeiten laufend an ihrer Arbeitsbeziehung. Sie klären Dinge, sprechen Spannungen an und setzen sich immer wieder miteinander auseinander. Entwicklungspsychologische Erkenntnisse bestätigen, was viele aus dem Arbeitsalltag kennen: Arbeitsbeziehungen funktionieren im Kern nicht anders als andere Beziehungen im Leben – nur mit weniger Intimität und Tiefenschärfe, aber mit denselben Mustern.

Menschen ticken unterschiedlich. Sie sind unterschiedlich sozialisiert, bringen unterschiedliche Werte, Erwartungen und innere Landkarten mit. Genau deshalb braucht es im Team ein permanentes gemeinsames Ausnorden: Was ist für uns gerade wichtig? Wie arbeiten wir miteinander? Wo reiben wir uns – und warum?

Meine Erfahrung zeigt deutlich: Diese Beziehungsarbeit ist kein „weiches Zusatzthema“, sondern eine der entscheidendsten Grundlagen für Wirksamkeit. Ein Blick auf die Realität in Organisationen unterstreicht das: Die meisten Trennungen im Arbeitskontext passieren nicht wegen mangelnder Fachlichkeit, sondern weil es auf der menschlichen und sozialen Ebene nicht gelingt, gut miteinander zu arbeiten. Wer Teamwirksamkeit ernst nimmt, kommt an Beziehungskompetenz nicht vorbei.

3. Ein wirksames Team kommuniziert klar und verbindlich

Informationen fließen, Zuständigkeiten sind besprochen, Entscheidungen werden transparent gemacht. Missverständnisse werden angesprochen, nicht gesammelt. Kommunikation dient der Zusammenarbeit – nicht der Absicherung.

4. Ein wirksames Team übernimmt Verantwortung

Verantwortung wird nicht abgeschoben, sondern geteilt. Jede Person kennt ihren Beitrag, weiß, wofür sie zuständig ist, und

traut sich, Verantwortung auch wieder zurückzugeben, wenn es notwendig ist.

5. Ein wirksames Team achtet auf sich selbst

Selbstfürsorge, Pausen, Belastungsgrenzen und gegenseitige Unterstützung sind Teil der Teamkultur – nicht erst Thema, wenn es zu spät ist. Wirksamkeit bedeutet auch, nachhaltig zu arbeiten.

6. Ein wirksames Team lernt und entwickelt sich

Es reflektiert regelmäßig seine Zusammenarbeit, passt Prozesse an, spricht über Fehler und nutzt sie als Lernchance. Entwicklung ist kein Sonderprojekt, sondern Teil des Arbeitsalltags.

Für mich ist Teamwirksamkeit damit kein fixer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess. Teams sind dann wirksam, wenn sie immer wieder in der Lage sind, sich neu auszurichten, zu klären, zu lernen und gemeinsam handlungsfähig zu bleiben.

Dieses Buch versteht sich daher als Beitrag genau zu diesem Prozess. Die Methoden, Modelle und Praxisbeispiele sollen Teams dabei unterstützen, ihre eigene Wirksamkeit zu stärken – nicht theoretisch, sondern im echten Arbeitsalltag.

MEINE GRUNDSÄTZE IN DER BEGLEITUNG VON TEAMS

1. EINLEITUNG: HALTUNG VOR METHODE

Wenn ich eines in meiner Arbeit gelernt habe, dann dieses: Eine Methode ist nur so wirksam wie die Haltung, aus der heraus sie angewendet wird.

Ein gut moderierter Prozess kann bei falscher Grundhaltung zu bloßer Beschäftigungstherapie verkommen. Und umgekehrt können selbst einfache Interventionen tiefgreifend wirksam werden, wenn sie mit Klarheit, Präsenz und einer professionellen Grundhaltung umgesetzt werden.

Für mich steht daher zu Beginn jedes Teamcoachings eine zentrale Frage:

Mit welcher inneren Haltung begegne ich diesem Team?

Ich erlebe Teams – besonders im Sozialbereich – als hoch engagiert, aber auch oft erschöpft, suchend, überlastet oder innerlich blockiert. Sie sind Fachleute für die Arbeit mit Menschen – und gleichzeitig Menschen mit all ihren eigenen Mustern, blinden Flecken und Grenzen. In diese Dynamiken einzusteigen, erfordert weniger „Werkzeugkasten“ und viel mehr eine grundsätzliche Klarheit darüber, wie ich meine Rolle verstehe.

Dieses Kapitel beschreibt die Grundprinzipien, die mich in meiner Arbeit leiten. Sie bilden das Fundament, auf dem die späteren Methoden aufbauen.

2. VERANTWORTUNG STÄRKEN STATT VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Ein Satz begleitet mich seit Jahren:

„Verantwortung kann man nicht für andere tragen, sondern nur in anderen stärken.“

Gerade im Sozialwesen beobachte ich oft das gegenteilige Muster: Teams übernehmen Verantwortung für alles und jeden – für Klient:innen, Angehörige, Kooperationspartner, Organisationen, Systeme. In dieser Überverantwortung verlieren sie manchmal die Fähigkeit, sich abzugrenzen und einen klaren beruflichen Rahmen zu definieren.

Teamcoaching bedeutet für mich daher vor allem, Räume zu schaffen, in denen Teams *ihre Verantwortung sortieren*, zurückgeben, annehmen oder teilen können.

Ich sehe meine Aufgabe darin, Teams zu befähigen, sich selbst besser zu führen – nicht, sie zu entlasten, indem ich ihre Aufgaben übernehme.

Das ist manchmal unbequem, aber immer heilsam. Und es macht den Unterschied zwischen kurzfristiger Erleichterung und nachhaltiger Entwicklung.

3. KLÄRUNG VOR INTERVENTION

Bevor ich irgendeine Methode einsetze, kläre ich.

Ich kläre Erwartungen, Ziele, Aufträge, Rollen, Grenzen und die jeweilige Perspektive der Beteiligten.

Viele Teams sind nicht belastet, weil zu viel oder zu wenig gearbeitet wird – sondern weil zu *viel Ungeklärtes* mitschwingt:

- * Unklare Rollen
- * Unausgesprochene Erwartungen
- * Unterschiedliche Bilder guter Arbeit
- * Loyalitätskonflikte

- * Diffuse Zuständigkeiten
- * Fehlende Spielregeln

Deshalb folge ich einem einfachen, aber kraftvollen Grundsatz: *Bevor wir über Lösungen sprechen, klären wir die Wirklichkeit.*

Oft ersparen sich Teams dadurch halbe Tagesklausuren. Und manchmal zeigt sich, dass die vermeintlichen Probleme gar keine Probleme sind – sondern Missverständnisse.

Diese Klarheit bildet den Boden für jede Intervention, die später folgt. Ohne sie wäre jede Methode ein Schuss ins Ungewisse.

4. EINFACHHEIT VOR KOMPLEXITÄT

Komplexe Systeme brauchen keine komplexen Methoden. Sie brauchen Klarheit.

Ich habe gelernt, dass viele Teams sich nach einfachen, nachvollziehbaren Strukturen sehnen. Zu viel Theorie überfordert, zu viele Modelle verwirren, zu viele Schritte lähmen.

Deshalb arbeite ich bewusst mit klaren, leicht verständlichen Instrumenten:

- * einfache Fragemodelle,
- * klare Strukturbögen,
- * nachvollziehbare Ablaufpläne,
- * visuelle Arbeiten,
- * Reflexionsschleifen in verständlicher Sprache.

Die Kunst liegt nicht darin, möglichst viel Theorie hineinzupacken, sondern die vorhandene Komplexität des Teams so zu ordnen, dass Handlungsfähigkeit entsteht.

Ein Team, das nach einem Coaching nicht weiß, was sein nächster Schritt ist, wurde nicht gut begleitet.

Ein Team hingegen, das nach zwei Minuten sagen kann: „Unser nächster Schritt ist X und wir machen ihn bis Y“, hat verstanden, worum es geht.

5. STRUKTUR SCHAFFT SICHERHEIT

Ich habe in allen Kontexten – von Pflorgeteams über Behindertenarbeit bis zu Behörden und Wirtschaft – eines beobachtet: Teams arbeiten am stärksten, wenn sie wissen, woran sie sind.

Struktur ist für mich kein rigides Korsett, sondern ein Halt gebendes Gerüst. Sie ermöglicht Orientierung und entlastet den Kopf.

Daher arbeite ich in jeder Einheit mit:

- * einem klaren Ablauf,
- * definierten Phasen,
- * sichtbarer Transparenz (Flipchart, Pinnwand, Moderationskarten),
- * Routinen wie „Ankommen – Arbeiten – Reflektieren – Transfer“.

Selbst Teams, die anfangs skeptisch sind, berichten später oft, wie erleichtert und sicher sie sich fühlen, wenn sie wissen:

- * Wo stehen wir?
- * Worum geht es gerade?
- * Was kommt als Nächstes?
- * Wofür brauchen wir das?

Struktur macht Teams wirksam – und verhindert, dass man sich in endlosen Diskussionsschleifen verliert.

6. HUMOR ALS TÜRÖFFNER

Humor ist ein unterschätztes Werkzeug im Teamcoaching. Er öffnet Räume, nimmt Druck raus, schafft Verbindung und ermöglicht Perspektivwechsel.

Aber Humor ist kein Gag und kein Entertainment. Er ist eine Haltung.

Ein humorvoller Zugang bedeutet für mich:

- * Dinge mit Leichtigkeit statt Schwere zu betrachten
- * Menschen zu entspannen, wenn sie sich in Ernst und Pflicht verlieren
- * Situationen zu entkrampfen, ohne sie zu bagatellisieren
- * in schwierigen Momenten einen Schritt Abstand einzuladen

Ich sage Teams oft: „Wir arbeiten an ernststen Themen, aber wir müssen uns dabei nicht nur ernst nehmen.“

Humor schafft Menschlichkeit – und Menschlichkeit macht Entwicklung erst möglich. Es darf „menscheln“, wie ein Kollege bei der Ausbildung einmal so treffend gesagt hat.

7. TEAMS GROSS MACHEN STATT KLEIN HALTEN

Einer der Kernaufträge meiner Arbeit ist es, Teams größer zu machen:

- * größer in ihrer Selbstwirksamkeit
- * größer in ihrer Klarheit
- * größer in ihrem Mut
- * größer in ihrem Zutrauen
- * größer in ihrer Verantwortung
- * größer in ihrer Fähigkeit, Konflikte auszuhalten

Ich begegnete in den letzten Jahren vielen Teams, die sich klein gemacht haben – durch Überlastung, Unsicherheit, schlechte Erfahrungen, Führungsvakuum oder Angst.

Teamcoaching heißt für mich, Teams wieder an ihre Kraft zu erinnern. Ich zeige ihnen:

- * wo sie bereits stark sind,
- * was sie schon bewältigt haben,
- * welchen Wert ihre Arbeit hat,
- * und welche Entwicklung sie selber tragen können.

Ein Team, das sich selbst wieder als wirksam erlebt, braucht weniger Coach, weniger externe Unterstützung und weniger Organisationseingriffe.

Mein Ziel ist nicht, Teams abhängig zu machen, sondern sie unabhängig zu machen.

8. DIE ROLLE DES TEAMCOACHES: PRÄSENZ, KLARHEIT UND MUT

Als Teamcoach bin ich nicht neutral – ich bin parteilich für den Prozess. Das bedeutet:

- * Ich verteidige Klarheit,
- * ich verteidige Verantwortungsstärkung,
- * ich verteidige offene Kommunikation,
- * ich verteidige Struktur,
- * und ich verteidige den Auftrag.

Das erfordert Mut. Mut, Dinge anzusprechen, die unangenehm sind. Mut, Grenzen zu setzen. Mut, Dynamiken zu benennen, die niemand aussprechen will. Mut, nichts zu beschönigen.

Gleichzeitig braucht es Präsenz: ein Gespür für Menschen, Stimmungen, Spannungen, Gruppendynamik und systemische Zusammenhänge.

Diese Kombination ist für mich die Essenz professioneller Begleitung.

9. WARUM DIESE GRUNDSÄTZE DIE BASIS DES METHODENHANDBUCHS SIND

Wenn du dieses Buch liest, wirst du feststellen, dass jede Methode – egal ob für Rollenklärung, Feedbackkultur, Konfliktbearbeitung oder Teamwerte – auf den beschriebenen Prinzipien aufbaut.

Weil Methoden alleine nichts verändern. Haltungen verändern.

Und ein Teamcoaching-Handbuch, das nur Methoden liefert, würde am Kern vorbeiziehen.

Dieses Kapitel bildet daher nicht nur die Grundlage meiner Arbeit, sondern auch die Grundlage des gesamten Buchs. Es ist ein Plädoyer für eine klare, verantwortungsstärkende, strukturierte und menschliche Begleitung von Menschen.

KAPITEL 2

DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN VON TEAMS

Teams sind lebendige soziale Systeme. Sie bestehen aus Menschen mit ihren jeweiligen Biografien, Erwartungen, Hoffnungen, Überzeugungen und Grenzen. Diese Vielfalt macht Teams stark – und gleichzeitig anspruchsvoll. In meiner Begleitung von Teams begegnen mir bestimmte Herausforderungen immer wieder, unabhängig davon, ob ich mit Pflegeteams, Sozialarbeiter*innen, Verwaltungseinheiten oder Führungsteams aus der Wirtschaft arbeite. Die folgenden Themen sind die häufigsten Stolpersteine, die Teamarbeit erschweren oder blockieren können. Gleichzeitig sind sie auch zentrale Hebel, an denen gute Entwicklung ansetzen kann.

1. ÜBERLASTUNG UND ROLLENKONFUSION

Viele Teams arbeiten an oder über ihrer Belastungsgrenze. Überlastung ist dabei selten nur ein Ergebnis von Arbeitsmenge; sie entsteht vor allem dort, wo unklar ist, welche Aufgaben zu welcher Rolle gehören und wo die Grenzen dieser Rolle verlaufen. Besonders im Sozial- und Gesundheitsbereich beobachte ich, dass Menschen aus Pflichtgefühl, Kollegialität oder Sorge um andere Aufgaben übernehmen, die weder in ihrem Mandat noch in ihrem Kompetenzbereich liegen. Diese