

NEUES TOOL ZUR TEAMENTWICKLUNG

# Bilanz fürs Team

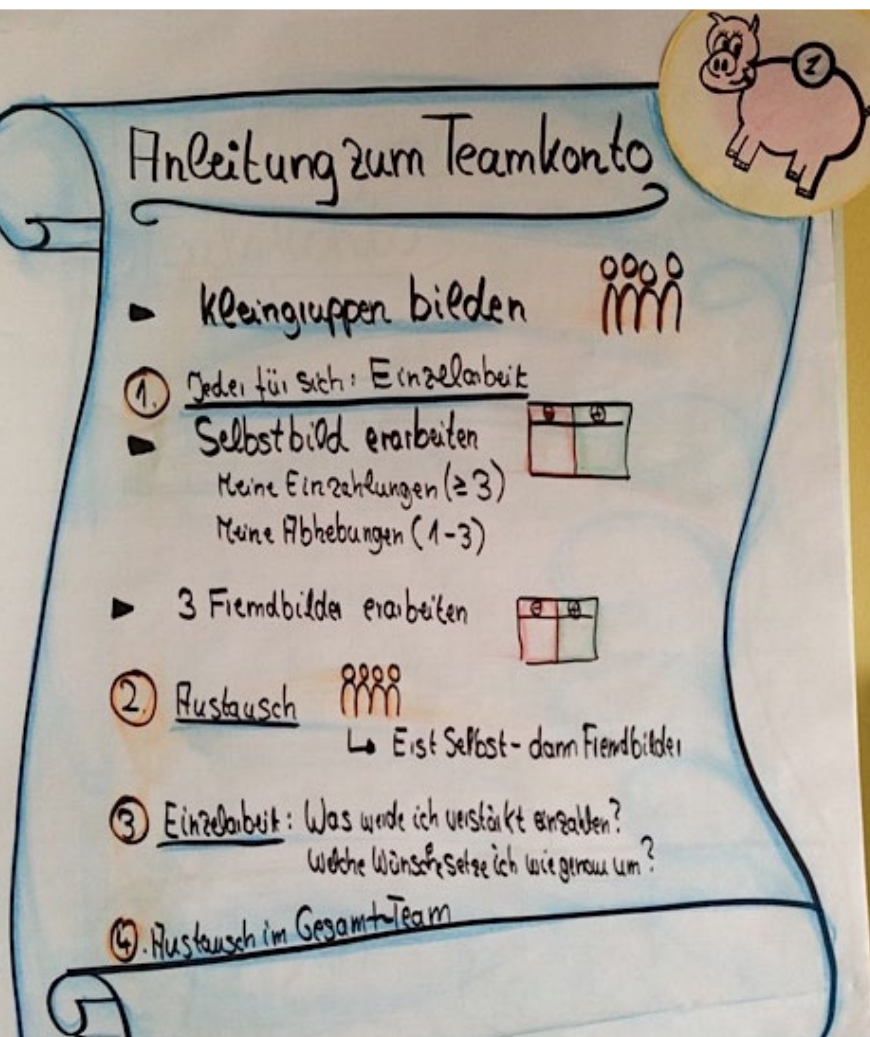


Foto: Claudia Thonet

Bei Teamentwicklungsprozessen wird meist viel geredet – aber längst nicht alles ausgesprochen. Deshalb haben Claudia Thonet und Axel Kamilli die Intervention Teamkonto entwickelt: Sie soll Trainern helfen, unterschwellige Konflikte, Befindlichkeiten und Spannungen sichtbar zu machen.

Die eine Kollegin kommt immer zu spät, steckt dafür aber alle mit ihrer guten Laune an. Der Teamleiter ist überkritisch und verteilt gern negatives Feedback – aber er springt sofort in die Bresche, wenn nötig. Ein anderer ist dauernd krank, drückt sich davor, Verantwortung zu übernehmen und macht ständig Fehler, immerhin aber hat er ab und zu wirklich gute Ideen ... Die Mitglieder eines Teams sind meist sehr unterschiedlich, doch jeder trägt auf seine Art dazu bei, dass ein Team funktioniert oder nicht. Deshalb lohnt sich ein genauerer Blick auf die so entstehende Teamdynamik.

### Ein Bild für die Dynamik

Die Intervention Teamkonto ist genau für diese Situation konzipiert. Das Instrument hilft Trainern und Prozessbegleitern, bei einem fortgeschrittenen Teamentwicklungsprozess Erkenntnisse über die Systemdynamik und den Beitrag jedes Einzelnen zum Team zu gewinnen: Im Rahmen des strukturierten Verfahrens können positive und negative Faktoren der Zusammenarbeit thematisiert und anschließend bearbeitet werden.

Gleichzeitig erklärt und veranschaulicht die Metapher des Kontos – zu dem uns Stephen Coveys „Beziehungskonto“ aus dem Buch „7 Wege zur Effektivität“ inspiriert hat – auf einprägsame Weise das systemische Ausgleichsprinzip in Teams. Dadurch verstehen die Teilnehmer die Dynamik in ihrem Team. Sie erkennen zudem ihren eigenen Beitrag beziehungsweise ihren Stand bei den Kollegen, weil jeder Einzelne ein intensives Feedback bekommt und so sein Selbst- mit dem im Team herrschenden Fremdbild abgleichen kann.

### Einführung der Kontometapher

Für den Einsatz des Teamkontos sollten Trainer 90 Minuten bis zwei Stunden einplanen. Geeignet ist es für Teams, die mindestens vier und höchstens 30 Mitglieder haben. Bei mehr als fünf Teilnehmern findet der Prozess in Kleingruppen statt.

Zum Einstieg erläutert der Moderator zunächst die Metapher des Teamkontos anhand eines Girokontoprozesses. Er beginnt dabei mit der Einstiegsfrage: „Wie viele Konten haben Sie?“ Diese beantworten die Teilnehmer meist mit der Anzahl ihrer Bankkonten. Der Moderator weist dann darauf hin, dass jeder Mensch viel mehr Konten besitzt, die allerdings teilweise ganz ähnlich funktionieren, nämlich Beziehungskonten.

Der Trainer erklärt: „Wir alle gehen selbstverständlich mit unserem Bankkonto um. Um es zu eröffnen, brauchte es eine Einzahlung. Und erst nach einigen Einzahlungen räumt uns die Bank einen sogenannten Dispo ein, sodass wir auch größere Abhebungen als Einzahlungen tätigen dürfen. Zur guten Kontoführung braucht es weitere Einzahlungen. Nur durch Einzahlungen kann sich ein Guthaben ansammeln, von dem man immer, wenn es nötig ist, auch abheben kann. In Anlehnung an solche Finanztransaktionen ist das Beziehungskonto eine Metapher, die schildert, wie viel Vertrauen in einer Beziehung aufgebaut worden ist, wie stabil sich diese Beziehung erweist, wie viel Sicherheit sie gibt und somit auch, wie belastbar sie ist.“

### Ein Konto für die Gemeinschaft

Dann folgt die Übertragung der Metapher auf den Teamkontext: „Gerade in einem Team sind die Kooperation untereinander und das Wir-Gefühl von den Interaktionen zwischen den Teammitgliedern geprägt. Diese lassen sich im Teamkonto darstellen. Das Teamkonto gehört keinem Einzelnen, sondern eben der Beziehung, dem Miteinander, dem „Wir“. Von ihm profitieren alle Beteiligten. Obwohl es kein Ei-

gentum einer Person ist, wirkt sich das Verhalten jeder oder jedes Beteiligten auf den Kontostand und auf das Handeln des anderen aus: Auf Abbuchungen von einer Seite folgen oft Abbuchungen der anderen; klare Einlagen bewirken oft weitere Einzahlungen ...“

Diesen Gedanken führt der Moderator näher aus: „Größere Einzahlungen erfolgen zum Beispiel durch einen direkten Vertrauensvorschuss, durch Aufmerksamkeit und aufrichtiges Interesse, durch Wertschätzung und Anerkennung wie auch durch Leistung,

Erfahrung und Fachwissen. Kleinere Einlagen sind Höflichkeit und Freundlichkeit. Mittlere Einzahlungen werden durch Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit bewirkt. So kann sich im Laufe der Zeit ein großes Guthaben an Vertrauen und Sicherheit im Team ansammeln. Gerade Führungskräfte sind gut beraten, erst größere Einzahlungen zu tätigen, bevor sie von ein-

## Teamkonto

Folgende Einzahlungen und Abhebungen auf das Teamkonto werden im Workshop häufig genannt:

### + EINZAHLUNGEN

- > Leistungsbeitrag
- > Geteiltes Wissen, geteilte Erfahrung
- > Zuverlässigkeit
- > Gute Stimmung
- > Hilfsbereitschaft
- > Flexibilität
- > Eingebraachte Ideen
- > Positives Denken
- > Verantwortungsübernahme
- > Veränderungsbereitschaft
- > Komplimente / Anerkennung geben
- > Positives Feedback / Lob
- > Präsenz (wenige Krankheitsausfälle)
- > Übernahme von Verpflichtungen
- > Ansprachen/Abschlüsse: Beiträge zur Zielerreichung
- > ...

### - ABHEBUNGEN

- > Vereinbarungen nicht eingehalten
- > Geringer Beitrag zur Zielerreichung
- > Ausfälle / viele Fehltag
- > Negatives und destruktives Denken
- > Unflexibles Agieren
- > Anderen Vorwürfe machen
- > Kritisches Feedback
- > Verantwortung meiden
- > Missachtung / Respektlosigkeit
- > Ignoranz
- > Andere belasten
- > Ständig Aufmerksamkeit fordern
- > Lästern
- > Lügen
- > Jammern / demotiviert sein
- > Fehler machen
- > Unaufmerksam gegenüber anderen
- > Geringe Beteiligung an gemeinsamen Verpflichtungen
- > ...

zelen Mitarbeitern oder dem gesamten Team etwas abverlangen.

### Bilanzierung mit Checklisten

Nun sammelt der Moderator mit dem Team per Zurufabfrage Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die als Einzahlungen und Abhebungen wahrgenommen werden. Wenn nötig, ergänzt der Trainer fehlende Gedanken (siehe Kasten S. 19). Anschließend teilt er das Team in Kleingruppen von vier Teilnehmern ein. Jeder Teilnehmer erhält ein Arbeitsblatt zur Selbsteinschätzung und drei Arbeitsblätter zur Fremdeinschätzung.

Die Arbeitsblätter sind als Checkliste aufgebaut wie folgt:

**1. Das Selbstbild.** Hier stehen zwei Spalten zur Verfügung, über denen folgende Anweisungen stehen:

► Tragen Sie Ihre eigenen

Einzahlungen und Abhebungen auf das Teamkonto ein.

► Benennen Sie dabei mindestens drei Einzahlungen, die Sie selbst auf das Teamkonto tätigen.

► Benennen Sie auch mindestens eine und höchstens drei Abhebungen Ihrerseits.

**2. Das Fremdbild.** Diese Liste verfügt neben Ein- und Auszahlungsspalte noch über eine dritte Spalte für Wünsche. Die Anweisungen lauten:

► Tragen Sie die von Ihnen wahrgenommenen Einzahlungen und Abhebungen Ihres Kollegen auf das Teamkonto ein. (mindestens 3 Einzahlungen und höchstens 3 Abhebungen).

► Formulieren Sie zu jeder Abhebung einen Wunsch: Was wünschen Sie sich „stattdessen“ von Ihrem Kollegen?

Nun beschäftigt sich zuerst jeder Teilnehmer alleine mit seiner Selbsteinschätzung und trägt auf dem Bogen jeweils mindestens drei Einzahlungen ein und mindestens eine Abhebung (höchstens aber drei), die er auf dem Teamkonto vorgenommen hat. Dabei kann sich der Teilnehmer anhand der zuvor gesammelten Verhaltensweisen einschätzen oder auch eigene Einzahlungen oder Abhebungen benennen.

Anschließend werden in gleicher Weise die drei Fremdwahrnehmungsbögen der drei Kollegen von jedem für sich alleine bearbeitet. Zu den Abhebungen wird jeweils ein Wunsch formuliert, der die Frage beantwortet: „Was wünsche ich mir stattdessen von meinem Kollegen?“ Für

beide Aufgaben bekommt jeder Teilnehmer 20 Minuten Zeit.

### Moderierter Meinungs austausch

Nun werden die Selbst- und Fremdbilder nacheinander ausgetauscht. Gestartet wird jeweils mit dem Selbstbild, das jeder Teilnehmer vorliest. Dabei werden die Selbsteinschätzungen nicht diskutiert. Die Kollegen dürfen aber Verständnisfragen stellen. Danach stellen die anderen Teilnehmer der Gruppe reihum jeweils ihre Fremdbild des entsprechenden Kollegen vor. Auch hier gilt: Diskutiert wird zunächst nicht.

Danach sammelt jeder Teilnehmer seine Checklisten ein, also sein Selbstbild und die drei Fremdbilder. In Einzelarbeit notiert er dann sein Fazit, für das er die beiden Fragen beantwortet:

► Was werde ich ab sofort noch bewusster als Einzahlung auf das Konto leisten?

► Welche Abhebung werde ich in einen Wunsch umwandeln – und wie genau?

Im Plenum tauschen sich die Teilnehmer über ihr individuelles Fazit aus. Dabei muss der Moderator darauf achten, dass alle Beiträge und die Reaktionen aus dem Plenum immer sachlich und konstruktiv bleiben. Auch hier gilt: Verständnisfragen sind erlaubt, aber diskutiert wird nach Möglichkeit nicht. Schließlich geht es nicht um persönliche Bewertungen, sondern um eine transparente Bilanzierung, die Engpässe und Reibungspunkte, aber auch besondere Stärken im Team deutlich machen soll – und so die Basis für ein neues Wir-Gefühl werden kann.

Claudia Thonet,  
Axel Kamilli ■



**Die Autorin:** Claudia Thonet ist selbstständige Trainerin. Ihr Schwerpunkt liegt auf Teamentwicklung und Training im Vertrieb. Die Diplom Ingenieurin verfügt über zahlreiche Trainerausbildungen und ist als Executive-Coach, systemischer Coach und als NLP-Lehrtrainerin zertifiziert. Kontakt: [www.claudiatthonet.de](http://www.claudiatthonet.de).



**Der Autor:** Axel Kamilli ist Bereichsleiter bei der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG, Stuttgart. Der Betriebswirt ist ausgebildeter Trainer und systemischer Coach und war lange leitender Personalentwickler des Geldinstituts. Kontakt: [Axel.Kamilli@sparda-bw.de](mailto:Axel.Kamilli@sparda-bw.de)



# Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

[www.trainingaktuell.de/abo](http://www.trainingaktuell.de/abo)

oder Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: [abo@trainingaktuell.de](mailto:abo@trainingaktuell.de)

Sie erhalten 12 x jährlich **Training aktuell** ■ eine Prämie gratis ■  
Lieferungen bequem frei Haus ■ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher der Edition Training aktuell

**10€**  
pro Buch gespart



Sonderpreis auf **Neuerscheinungen** wie Trainer-Kit Reloaded oder Microtraining Sessions und viele mehr

Ladenpreis: 49,90 EUR  
für Abonnenten: **39,90 EUR**

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den Petersberger Trainertagen

**50€**  
Rabatt



Preisbewusst netzwerken auf Deutschlands größtem Trainerkongress

regulärer Eintritt: 448 EUR  
Sonderpreis: **398 EUR**  
Frühbucher: **398 EUR**  
Sonderpreis: **348 EUR**

Im Abo enthalten: alle Honorar- und Marktstudien

**99,50€**  
gespart



Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten kennen. Trendstudien als eBooks kostenfrei für Abonnenten

Wert: jew. 99,50 EUR  
für Abonnenten: **0 EUR**

Premieeintrag in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

**149€** Rabatt

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis [www.weiterbildungsprofis.de](http://www.weiterbildungsprofis.de)

Premieeintrag: 298 EUR/Jahr  
für Abonnenten: **149 EUR/Jahr**

Im Abo enthalten: Themendossiers für Trainer

**19,80€**  
gespart



Praxishilfen zu Schwerpunktthemen z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis: 19,80 EUR  
für Abonnenten: **0 EUR**

50 % Rabatt auf Trainings-Musterverträge

**13€**  
50% Rabatt



Musterverträge nutzen z.B.: Coaching-Verträge – 4 Vorlagen

regulär: 26 EUR  
Sonderpreis: **13 EUR**