



Cornelia Schinzilarz  
Charlotte Friedli

# 116 Fragen für die erfolgreiche Teamentwicklung

Fragekarten  
mit 24-seitigem  
Booklet, E-Book  
inside, Erklärvideos  
und Online-  
Material

2. Auflage

**BELTZ**

Leseprobe aus: Schinzilarz/Friedli, 116 Fragen für die erfolgreiche Teamentwicklung, GTIN 4019172300289

© 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=4019172300289>

## Wer fragt, gewinnt

Das A und O einer guten Teamentwicklung ist die zukunftsgerichtete Fragekultur. Zu fragen wagen, regt zum Denken an und öffnet Horizonte. Dies ist ein innerpersonaler Prozess. Eine Person denkt über eine Frage nach und sinnt nach Antworten. Und es ist ein gemeinsamer Prozess. Die Mitglieder eines Teams machen sich zusammen Gedanken über eine Frage und suchen miteinander nach Antworten. Die daraus erwachsenden Antworten und Entscheidungen sind dann für alle einzelnen Personen aus dem Team verbindlich.

Eine solche Fragekultur, die sowohl das eigene als auch das gemeinsame Denken anregt, zu Antworten und Entscheidungen führt, dient einer gelungenen Teambildung und einer erfolgreichen Teamentwicklung.

Teams arbeiten dann hervorragend zusammen, wenn die Kompetenzen der Einzelnen optimal für die Erledigung des gemeinsamen Auftrags genutzt und eingesetzt werden. Der Auftrag, die Sache, die zu erledigende Arbeit stehen im Zentrum aller Gemeinsamkeiten. Denn hier bündelt sich die berufliche

Energie der Teammitglieder und mit ihr wird das bewegt, was es zu bewegen gilt. Fragen dienen in diesem energetischen Spiel dazu, die Konzentration, die Kraft und die vorhandenen Möglichkeiten regelmäßig auf dieses Zentrum auszurichten.

Eine hervorragende Ergänzung zu den vorliegenden Fragen bietet in der Arbeit mit Teams das Bildkartenset »75 Bildkarten Teamentwicklung« von Charlotte Friedli (2016).

Alle Frageformen, die bekannt sind und noch einige mehr, kommen zum Einsatz: geschlossene Fragen, offene Fragen, zirkuläre Fragen, psychologische und philosophische Fragen, strategische Fragen, Fragen auf der Basis des Gerechten Sprechens, systemische Fragen, zielführende Fragen, reflektierende Fragen, konfrontierende Fragen, irritierende und überraschende Fragen und so weiter und so fort. Sie alle fordern zum Denken und Nachdenken heraus. Sie zwingen auch dann zum gemeinsamen Austausch, wenn genau der verweigert wird. Und eines haben alle Fragen gemeinsam: Sie sind durch und durch potenzial- und ressourcenorientiert. So weckt die

Arbeit mit diesen Fragekarten die Kompetenzen, Möglichkeiten, Ressourcen und das Können all derer, die sich ihnen zu stellen wagen. Lassen Sie sich also überraschen und steigen Sie ein in das Doppel-Dreier-Modell der fragenden Teamentwicklung.

Die Fragekarten eignen sich für einen vielfältigen Einsatz in selbstorganisierten oder geführten Teams ebenso wie für extern oder intern begleitete Teamentwicklungsprozesse.

Wir haben uns entschieden, Sie auf den Fragekarten mit Du anzusprechen. Die Du-Anrede ist die direkteste Form, um Denken, Fühlen und Empfinden anzuregen. Sprache erschafft bekanntlich Wirklichkeiten. Eröffnen wir also eine Wirklichkeit, die Veränderungen begünstigt.

# Das Doppel-Dreier-Modell der Teamentwicklung

Das Doppel-Dreier-Modell erhält seinen Namen von der Struktur, nach der die Fragen geordnet sind. Sie besteht aus drei Bereichen, denen jeweils drei Kategorien zugeordnet sind. (Die Farben der Fragekarten haben wir in Klammern angegeben.)

## Das Doppel-Dreier-Modell der Teamentwicklung im Überblick



### Fragebereiche

- Das Ich im Team (gelb)
- Das Team im Team (grün)
- Das Team in der Organisation (blau)

### Fragekategorien

- Fakten und Kontext (dunkel)
- Zusammenarbeit und Haltung (hell)
- Atmosphäre und Gemeinsamkeiten (pastell)

### Quer dazu

- Triggerfragen (rot)



Das Doppel-Dreier-Modell finden Sie bei den Fragekarten unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de) bei den Online-Materialien für Sie zur direkten Nutzung grafisch aufbereitet.

### Das Ich im Team (gelb)

- Fakten und Kontext (dunkelgelb)
- Zusammenarbeit und Haltung (hellgelb)
- Atmosphäre und Gemeinsamkeiten (pastellgelb)

Die gelben Fragekarten haben die einzelnen Teammitglieder im Fokus. Mit ihnen können die Aufgaben oder Aufträge der Einzelnen und deren Kompetenzen sowie Potenziale geklärt werden. Zudem werden die Personen in die Verantwortung zur Gestaltung der Arbeitsatmosphäre eingebunden. Diese Fragekarten dienen der Klärung einzelner Themen rund um Haltung und Zusammenarbeit.

### Das Team im Team (grün)

- Fakten und Kontext (dunkelgrün)
- Zusammenarbeit und Haltung (hellgrün)
- Atmosphäre und Gemeinsamkeiten (pastellgrün)

Mit den grünen Fragekarten rückt das Team als Gesamtheit ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Hier werden die Themen rund um den gemeinsamen Auftrag, die zu erreichenden Ziele und das Zusammenspiel der einzelnen Kompetenzen und Potenziale erfragt. So wird in das gemeinsame Denken eingeführt.

### **Das Team in der Organisation (blau)**

- Fakten und Kontext (dunkelblau)
- Zusammenarbeit und Haltung (hellblau)
- Atmosphäre und Gemeinsamkeiten (pastellblau)

Jedes Team ist Teil eines weiteren großen Ganzen. Daher gibt es noch die blauen Fragekarten, die den Bezug zum organisationalen Rahmen herstellen. So werden sowohl die einzelnen Teammitglieder als auch das ganze Team in den Gesamtzusammenhang gesetzt, in dem sie sich befinden.

### **Fakten und Kontext (dunkelfarbig)**

In dieser Kategorie geht es jeweils um Fragen rund um die konkreten und faktischen Zusammenhänge des beruflichen Alltags. Wir empfehlen, in allen Bereichen die Faktenlage und den Kontext mit zu bedenken.

Denn vieles, was privat gegebenenfalls als kompliziert bewertet wird, ist im Arbeitskontext schlicht und ergreifend notwendig und damit sinnvoll.

### **Zusammenarbeit und Haltung (hellfarbig)**

In einem Team geht es um Zusammenarbeit. Dazu gehört es, die Haltung der einzelnen Personen auf ein gelungenes Ganzes zu richten. Die Fragen dazu laden ein, sich eben dieser Dimension denkend und reflektierend zu widmen.

### **Atmosphäre und Gemeinsamkeiten (pastellfarbig)**

Die Verantwortung für die Atmosphäre liegt bei jeder Person und ist im gesamten Team verankert. Es lohnt sich, sich den Fragen rund um Gemeinsamkeiten und Atmosphäre zu stellen. Denn so wird diese Verantwortung wieder ins Bewusstsein gerückt und damit umsetzbar gemacht.

### **Triggerfragen (rot)**

Triggerfragen sind Fragen, die irritieren, überraschen und die Perspektive verändern lassen. Sie dienen als Denkanstoß und laden

dazu ein, die gleiche Situation auch einmal anders zu betrachten. Zudem wird die Teamentwicklung mit Humor und Leichtigkeit angereichert. Mehr dazu in unserem Buch »Humor in Coaching, Beratung und Training« (2018).

### **Inspiration**

Lassen Sie sich von den Fragen inspirieren und kreieren Sie eigene Fragen. Diese können Sie dann dem Set beilegen und ebenfalls zum Einsatz bringen. Ordnen Sie Ihre Fragen dem Doppel-Dreier-Modell zu, so werden diese zum Bestandteil des Kartensets.

Zur Auflockerung und weiteren Inspirationen können gezielt Fragen aus dem Set »116 Fragen für mehr Humor« (2018) eingesetzt werden.

### **Erklärvideos**

Zu den verschiedenen Anwendungen und Vorgehensweisen stehen kurze Erklärvideos zur Verfügung. Zu finden bei den Fragekarten auf [www.beltz.de](http://www.beltz.de) und auf [www.kick.dich.ch](http://www.kick.dich.ch).

## Das Ich im Team

### Fakten und Kontext

Was denkst  
du, wenn du  
den Begriff  
»Team« hörst?

## Das Ich im Team

Atmosphäre und Gemeinsamkeiten

**Munter und  
heiter weiter –  
wie geht das?**

## Das Ich im Team

### Zusammenarbeit und Haltung

**Was ist  
dein größter  
Erfolg der  
letzten Woche?**

## Das Team im Team

### Fakten und Kontext

**Was versteht  
das Team  
unter Team?**

## Das Team im Team

Atmosphäre und Gemeinsamkeiten

**Welches Lied  
singt ihr, wenn  
ihr miteinander  
feiert?**

## Das Team im Team

### Zusammenarbeit und Haltung

**Wenn Wachstum  
zyklisch ist, was  
bedeutet das für die  
Zusammenarbeit?**

## Das Team in der Organisation

### Fakten und Kontext

**Was ist  
der Lieblingssatz  
im Leitbild?**

- vom Team
- von jeder  
einzelnen Person

## Das Team in der Organisation

### Atmosphäre und Gemeinsamkeiten

**Was nutzt das  
Team von der  
zur Verfügung  
gestellten  
Infrastruktur?**

## **Das Team in der Organisation**

### **Zusammenarbeit und Haltung**

**Welche Kultur der  
Zusammenarbeit  
wird gepflegt?**

## Triggerfragen

**Die Welt  
steht Kopf,  
wie bringst  
du dich auf  
die Beine?**