



Charlotte Friedli
Cornelia Schinzilarz

116 Fragen für die erfolgreiche Teamentwicklung

Kartenset mit
116 Fragekarten

BELTZ

Wer fragt, gewinnt

Das A und O einer guten Teamentwicklung ist eine 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 steht 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 potenzialorientiert. So weckt die Arbeit mit diesen Fragekarten die Kompetenzen, Möglichkeiten, Ressourcen und das Können allerer, die sich ihnen zu stellen wagen. Lassen

Sie sich also überraschen und steigen Sie ein in das Doppel-Dreier-Modell der fragenden Teamentwicklung.

Das Doppel-Dreier-Modell der Teamentwicklung

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)
- Jokerkarten (weiß)

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 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 gesamtes ins Zentrum der Aufmerksam-

keit. 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 eben diese Perspektive vor Augen führen. So werden sowohl die einzelnen Teammitglieder als auch das gesamte 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 Arbeits-

kontext schlicht und ergreifend notwendig und damit sinnvoll.

Zusammenarbeit und Haltung (hellfarbig)

In einem Team geht es um Zusammenarbeit. Dafür lohnt es sich, die Haltung der einzelnen Personen auf ein gelungenes Ganzes zu richten. Die Fragen dazu laden ein, sich eben dieser Dimension nachdenkend und denkend 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, der dazu genutzt werden kann, die gleiche Situation auch einmal anders zu betrachten. Zudem

bringen sie Humor und Leichtigkeit in die Teamentwicklung hinein. Mehr dazu in unserem Buch »Humor in Coaching, Beratung und Training« (2013).

Jokerkarten (weiß)

Die sechs weißen Karten sind Ihre Jokerkarten. Sie können Sie selbst beschreiben. Sie stehen Ihnen jederzeit zur spontanen Nutzung zur Verfügung. Entscheiden Sie hier, ob Sie einen wegwischbaren oder einen wasserfesten Stift benutzen oder einen Post-it Zettel verwenden wollen. Sie können von Ihnen oder auch von Ihren Klienten beschrieben werden.

Wir haben uns entschieden, die Nutzer 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.

Einsatzmöglichkeiten

Spontane Nutzung

Für die spontane Nutzung der Fragekarten ist es sinnvoll, wenn Sie die Fragen kennen. Am besten sind sie nach Farben geordnet und liegen griffbereit in Ihrer Nähe. Sie können selbst eine Fragekarte auswählen oder ziehen und sie von einzelnen Personen oder von allen beantworten lassen. Alternativ zieht ein Teammitglied eine Karte und entscheidet, wer die Frage beantwortet: sie selbst, eine andere gewählte Person oder das gesamte Team. Es besteht zudem die Möglichkeit, dass jedes Teammitglied eine Fragekarte zieht und dann entschieden wird, welche und in welcher Reihenfolge diese bearbeitet werden.

Vorbereiteter Einsatz

Für einen vorbereiteten Einsatz bestehen mehrere Möglichkeiten. Die Karten liegen mit den **Fragen nach unten** auf dem Tisch und werden durch das Team oder von einer vom Team bestimmten Person gezogen. Denken Sie darüber nach, ob es sinnvoll ist, die Farben und Zuordnungen der Karten zu erläutern oder bewusst darauf zu verzichten.

Variante: Sie legen die Karten für alle sichtbar mit den **Fragen nach oben**. Dann kann das Team bewusst Fragen auswählen. Diese Auswahl kann entlang folgender Einteilung gestaltet werden: Wem will ich welche Fragen stellen? Welche Fragen sind jetzt für das Team von Bedeutung? Welche Fragen will ich jetzt beantworten? Mit welchen Fragen gehen wir in die Arbeitswoche? Welche Fragen wollen wir der Chefin stellen?

In besonderen **Konfliktsituationen** können Sie ergänzend mit den »75 Bildkarten Konfliktmanagement« (2015) und Fragekarten »Mit Fragen Konflikte managen« (2016) arbeiten.

Einzelsetting

Zudem können Sie die Fragekarten in Einzelsettings verwenden. Die Fragen unter »Das Ich im Team« helfen bei der Standortbestimmung für die Vergewisserung der eigenen Arbeit, Leistung und der eigenen Stellung im Team. Sie können selbst die Fragen wählen oder die Auswahl der Fragen Ihrem Klienten überlassen. Ein spielerischer Zugang ist über das blinde Ziehen einer Karte möglich und

erleichtert Ihrer Klientin gegebenenfalls die anstehende Reflexion der eigenen Arbeit.

Die Frage zum Tage

Jeden Tag zieht ein anderes Teammitglied die Frage zum Tage. Sie wird für alle sichtbar im Pausenraum platziert und als Denkanstoß oder für rege Gespräche genutzt.

Anwendungsfelder



- Auftrags- und Zielklärung
- Teambildung
- Leitungswechsel
- interne Weiterbildung
- personelle Veränderungen
- Motivation
- Teampflege
- Förderung der Zusammenarbeit
- Verständigung unter einzelnen Teammitgliedern
- Projekteinstieg
- Positions- und Rollenklärung
- Jahresplanung
- regelmäßige Meetings
- Auswertungen und Reflexionen

Zwei Anwendungsbeispiele

Die Fragekarten können in jeder Arbeit mit Teams zur Anwendung kommen. Sie dienen der Klärung der Zusammenarbeit, des Auftrags, der Aufgabenverteilung, der Arbeitsgestaltung, des Verhältnisses zur Organisation. Sie regen zu eigenem und zum gemeinsamen Denken an. Mit ihnen kann immer wieder das Ziel, welches verfolgt wird, ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden. Zusammenarbeit kann mit diesen Fragekarten entlang der zu erledigenden Aufgaben gestaltet werden. Damit wird eine Atmosphäre und Gemeinsamkeit hergestellt, in der verständigungsorientierte Kommunikation und Transparenz die Regel sind.

Sie können die Fragekarten ergänzend zur Anwendung bringen bei der philosophischen und psychologischen Teamentwicklung. In der philosophischen Teamentwicklung geht es um das denkende Verstehen der strukturellen Ebenen der Zusammenarbeit. In der psychologischen Teamentwicklung dreht sich alles um die Ich-Identität und um die Zusammenarbeit der Personen im Team. Hier ein kurzer Überblick über diese beiden Modelle.

Mehr dazu finden Sie im Buch von Cornelia Schinzilarz »Gerechtes Sprechen. Ich sage, was ich meine. Das Kommunikationsmodell in der Anwendung« (2016).



Die beiden Teamentwicklungsmodelle finden Sie bei den Fragekarten unter www.beltz.de als Downloadmaterial für Sie zur direkten Nutzung aufbereitet.

Philosophische Teamentwicklung im Vier-Ebenen-Programm

Die philosophische Teamentwicklung ist gut einsetzbar, wenn es um die Auftragsklärung, Aufgabenverteilung, stimmige Machtverhältnisse und gekonnte Zielerreichung geht.

- **Kontextklärung:** Es geht um Auftrag, Ziele und Aufgaben des Teams. Zur Anwendung kommen Fragen aus »Das Team im Team« und »Das Team in der Organisation«.
- **Positionsdefinition:** Die Zuteilung der Aufgaben in Bezug auf Position und Rolle steht hier im Mittelpunkt. Fragekarten aus »Das Ich im Team«, »Das Team im Team« und »Das Team in der Organisation« werden eingesetzt.

- **Analyse:** Sache, Thema und Umsetzung werden analysiert und Erkenntnisse gewonnen. Die Auswertung erfolgt anhand der Kriterien: optimal umgesetzt, zufriedenstellend gelöst, Veränderungspotenzial. Fragekarten aus »Das Ich im Team« und »Das Team im Team« unterstützen dabei.
- **Weiterentwicklung:** Veränderungen werden erarbeitet, geplant, umgesetzt und kontrolliert. Zum Einsatz kommen Fragekarten aus »Das Ich im Team« und »Das Team im Team«.

Die Triggerkarten werden eingesetzt, um Horizonte zu öffnen, Perspektiven zu wechseln und Grenzen zu sprengen. Die Jokerkarten stehen zu Ihrer freien Verfügung.

Psychologische Teamentwicklung im Vier-Ebenen-Programm

Für ein neu zusammengesetztes Team und im Hinblick auf ein Projekt ist es hilfreich, die Kompetenzen und Potenziale der Einzelnen persönlich zu kennen.

- **Die Person in Bezug zu sich selbst:** Vergewisserung und Stärkung der Ich-Iden-

tität entlang der eigenen Kompetenzen und Stärken. Fragekarten aus »Das Ich im Team« und »Das Team im Team« unterstützen die Arbeit.

- **Die Person in Bezug zu den anderen Personen:** Die beteiligten Personen tauschen sich über die jeweilige Ich-Identität aus, um den professionellen Beziehungsaufbau zu fördern.
- **Das Team in Bezug zur Person und zum Team:** Rückmeldung über Zusammenarbeit geschieht entlang der Kriterien: optimal umgesetzt, zufriedenstellend gelöst, Veränderungspotenzial. Eingesetzt werden Fragen aus »Das Ich im Team«, »Das Team im Team« und »Das Team in der Organisation«.
- **Das Team in Bezug zur Situation:** Veränderungen werden erarbeitet, geplant, umgesetzt und kontrolliert. Auch hier werden Fragen aus allen Sparten verwendet.

Die Triggerkarten kommen dann zum Einsatz, um Schwung in den Prozess zu bringen, alle Beteiligten ins Boot zu holen, die Potenziale ins Zentrum zu rücken und die Atmosphäre aufzulockern. Die Jokerkarten stehen zur freien Verfügung.



Charlotte Friedli, Professorin
Kommunikation und Interaktion,
Humorexpertin, Leiterin MAS
Psychosoziales Management.
Homepage: www.humorvoll.ch



Cornelia Schinzilarz, Inhaberin
KICK Institut für Coaching und
Kommunikation, Humorexpertin,
Theologin, Supervisorin.
Homepage: www.kick.dich.ch

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstraße 10 · 69469 Weinheim
www.beltz.de

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Herstellung: Michael Matl
Druck: quartettbar, Münster
Umschlagabbildung: © Lo8i, getty images
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm
Printed in Germany

ISBN 978-3-36611-5