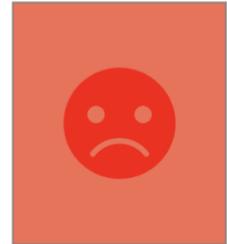
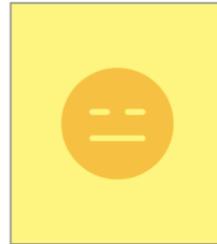
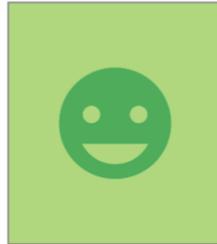


FUN



Good Example:
We have fun as a team.
Besides the daily work,
we also have the
opportunity to exchange
ideas, laugh and spend
some quality time
together.

Bad Example:
Work is so
boring.



TEAM HEALTH CHECK

TEAMCOACHING- UND ENTWICKLUNG

Inspiriert durch „The five Dysfunctions of a Team“, „Spotify Health Check“, „Atlassian Health Monitor“ und Scrum Retrospektiven.

Abschlussarbeit zum Systemischen Coach 2022

Von Maren Kranenberg

Executive Summary

Die in der Ausbildung zum Systemischen Coach gelernte Haltung, die verschiedenen Methoden und Fragestellungen, ermöglichen mir auch im Kontext mit Teams die Weiterentwicklung Einzelner, sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams. Mit den neu gewonnenen Erkenntnissen, habe ich diese Methode für Teams entwickelt.

Ein Team Health Check ist eine Teamcoaching- bzw. Selbstevaluierungsmethode für Teams, die dabei unterstützt, Indikatoren zu definieren, die für ein Team wichtig sind und diese kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern. Indikatoren können beispielsweise Spaß, Vertrauen, Stress oder Feedback sein. Es werden Stärken und Schwächen der Werte identifiziert, welche mit Hilfe einer Visualisierung verschiedener Zustände sichtbar gemacht werden. Der Status Quo der Zusammenarbeit wird eingeschätzt, besprochen und anschließend Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt, die in der nachfolgenden Zeit umgesetzt werden. Die Methode hilft den Mitgliedern zu verstehen, was ihre Zufriedenheit innerhalb der Gruppe bestimmt und wie sie diese verbessern können. Sie hilft Fokusthemen zu identifizieren und diese gezielt verbessern zu können. Zudem schafft sie eine Vergleichbarkeit entlang der Zeitachse.

Als Coach sollte man das Team bestmöglich durch die Methode führen und durch gezielte Fragestellungen an den Kern der zu verbessernden Themen gelangen, um dann das Team bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten zu unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY	2
EINLEITUNG.....	4
DER TEAM HEALTH CHECK ALS METHODE.....	5
WAS IST EIN TEAM HEALTH CHECK UND WARUM IST ES EINE HILFREICHE METHODE?	5
WOFÜR DIE METHODE NICHT GENUTZT WERDEN SOLL.....	6
ENTWICKLUNG MEINER EIGENEN TEAM HEALTH CHECK METHODE	6
ABLAUF DER METHODE	7
<i>Auswahl der Indikatoren.....</i>	<i>7</i>
<i>Anleitung zur Durchführung der Methode.....</i>	<i>10</i>
<i>Anleitung für das Sammeln von Informationen und dem Erkenntnisgewinn:.....</i>	<i>12</i>
<i>Interventionen für Teamleiter innen, Scrum Master, (Agile) Coaches oder Manager.....</i>	<i>13</i>
ZUSAMMENHANG ZWISCHEN EINZELCOACHING UND TEAMCOACHING- BZW. ENTWICKLUNG	15
FAZIT	16
LITERATURVERZEICHNIS.....	17
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	17

Einleitung

Ein Team ist mehr als die Summe der einzelnen Teammitglieder. Ein gutes Team hat das Potential deutlich mehr zu leisten, als jede|r einzelne für sich. Diese Tatsache verdeutlicht, warum Teamentwicklung und Coaching eine wichtige Methode zur langfristigen Steigerung der Produktivität ist. Sie ermöglicht es, eine reibungslose Zusammenarbeit zu gestalten, bei der Abläufe effizient verbessert werden und sich Strukturen innerhalb des Teams entwickeln und optimieren können. Es führt zu einer vertrauensvollen, ressourcen- und lösungsorientierten Kultur.

Während sich ein Team entwickelt, durchläuft es gemäß Tuckman fünf Phasen [1]. Jede Phase beschreibt dabei einen Fortschritt in der Entwicklung hin zu einem gesunden und performanten Miteinander. Das Modell wurde 1965 vom Psychologen Bruce Tuckman entwickelt und besteht aus vier Phasen (Forming, Storming, Norming, Performing). Es wurde im Artikel [„Developmental sequence in small groups“](#) [2] veröffentlicht. Im Jahr 1977 ergänzte Tuckman mit seiner Kollegin Mary Ann Jensen die fünfte Phase – Adjourning.

Verschiedene Entwicklungsmethoden können Teams in den einzelnen Phasen bei einer kontinuierlichen Verbesserung unterstützen. In der ersten Phase (Forming) ist es hilfreich, klare Strukturen zu haben. Es ist wichtig, dass sich das Team kennenlernt, die Rollen definiert und herausfindet, wie es gut und gerne zusammenarbeiten möchte.

Zur bestmöglichen Unterstützung der Mitglieder, ist es hilfreich zu wissen, was es bedeutet, ein gesundes und gutes Team zu sein. Vor allem in der Softwareentwicklung existieren bereits durch das Messen von Metriken verschiedene Möglichkeiten die Performanz und andere leistungsbezogene Zustände einer Gruppe herauszufinden. Aspekte, die weniger Beachtung finden, sind menschenbezogene Metriken oder Indikatoren, die auf die Bedürfnisse des Teams ausgerichtet sind, wie beispielsweise die Zufriedenheit und das Wohlbefinden.

Ein Team Health Check hilft dabei, wichtige Indikatoren zu definieren und diese kontinuierlich zu überprüfen. Es werden dabei Stärken und Schwächen identifiziert, welche mit Hilfe der Visualisierung verschiedener Zustände sichtbar gemacht werden. Somit wird der Status Quo der Zusammenarbeit eingeschätzt, besprochen und anschließend Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt, die in der nachfolgenden Zeit umgesetzt werden. Die Methode hilft den Mitgliedern zu verstehen, was ihre Zufriedenheit innerhalb der Gruppe bestimmt und wie sie diese verbessern können.

Der Team Health Check als Methode

Bei der Entwicklung eines neu zusammengestellten Teams hin zu einem performanten Team, werden nach Tuckman fünf verschiedene Phasen durchlaufen (Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning). Für die Entwicklung bzw. auch das Coaching gibt es verschiedene Methoden und Möglichkeiten Teams bestmöglich auf dem Weg zu einer zufriedenen und performanten Gruppe zu unterstützen. Im agilen Arbeitsumfeld gibt es etablierte Methoden, die Teams zum Reflektieren ihrer Prozesse anregen und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Arbeitsweise anstreben. Ein regelmäßiges (i.d.R. alle 2-4 Wochen) Meeting dafür ist die Retrospektive. Das Ziel dabei ist es, die Zusammenarbeit und damit die Prozesse kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern. Um dies zu erreichen, prüft und diskutiert das Team, wie die letzten Wochen (Sprint) verlaufen sind, um Ideen und einen Plan zur Verbesserung der kommenden Wochen (nächster Sprint) zu erhalten. Am Ende der Retrospektive hat das Team SMARTe-Ziele entwickelt, die im nächsten Sprint umgesetzt werden und die Zukunft positiv gestalten.

Was ist ein Team Health Check und warum ist es eine hilfreiche Methode?

Ein Team Health Check kann als eine spezielle Art der Retrospektive oder auch als ein Selbstevaluierungsworkshop gesehen werden. Es gibt einige Metriken, die in Softwareteams, aber sicherlich auch in anderen Teams gemessen werden können und die Auskunft darüber geben, wie gut die Leistung ist. Beispielsweise werden häufig die Geschwindigkeit, das Verhältnis zwischen Feature- und Fehlerrate, Kundenfeedback, oder andere technische Themen, wie von Management 3.0 beschrieben [3], gemessen. Viel komplexer ist es aber heraus zu finden, wie das Team zusammenarbeitet und was es dazu benötigt.

Ein Team Health Check hilft dem Team zu evaluieren, wie es sich in Bezug auf eine Vielzahl von Themen wie z.B. Spaß, Vertrauen, Stress oder Feedback fühlt. Das Ergebnis der Evaluation führt zu einem Erkenntnisgewinn und bringt das Team, als auch ihre Leitung dazu, Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. Ein Coach hilft durch die Methode zu führen achtet dabei auf die Bedürfnisse aller Teammitglieder.

Es ist eine Methode zur Erforschung und Verbesserung der Gesundheit und Zufriedenheit eines Teams und gibt Orientierung, welche Themen weiterzuentwickeln sind, um erfolgreicher zusammenarbeiten zu können.

Wofür die Methode nicht genutzt werden soll

Ein Gesundheitscheck-Modell ist weder ein Wettbewerb noch ein Vergleich zwischen Teams. Wenn Team A überwiegend grün und das von Team B überwiegend rot ist, bedeutet das nicht, dass Team A „besser“ ist. Es könnte genauso gut bedeuten, dass Team A einen einfacheren Kontext oder eine optimistischere Perspektive hat oder, dass Team B ehrlicher mit seinen Problemen umgeht.

Entwicklung meiner eigenen Team Health Check Methode

Die in der Ausbildung zum Systemischen Coach gelernte Haltung, die verschiedenen Methoden und Fragestellungen, ermöglichen mir auch im Kontext mit Teams die Weiterentwicklung Einzelner, als auch die Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams. Mit den neu gewonnenen Erkenntnissen, habe ich diese Methode für Teams entwickelt.

Eine Team Health Check Methode, gibt es in unterschiedlichen Modellen. Ich habe mich überwiegend von drei verschiedenen Methoden bei der Entwicklung meines eigenen Team Health Checks inspirieren lassen. Nachdem ich vor einigen Jahren das Buch „The five Dysfunctions of a Team“ von Patrick Lencioni [4] gelesen habe, wandte ich diese Methode bei Teams an. Er stellt fünf Dysfunktionen einer Gruppe als Pyramide dar, welche aufeinander aufbauen und sich gegenseitig beeinflussen. Weitere Inspiration gab mir das „Squad Health Check Model – visualizing what to improve“ von Spotify [5]. Die Grundversion des Modells besteht aus 10 Indikatoren, in welchen sich das Team selbst bewertet. Repräsentiert werden die Indikatoren durch Karten mit einem Beispiel für eine gute und schlechte Bewertung des Indikators. Zur Bewertung werden drei Kategorien (Gut, Mittel, Schlecht) sowie die Tendenz und 10 Indikatoren (Easy to release, Suitable process, Code base health, Delivering value, Speed, Mission, Fun, Learning, Support, Pawns or players) vorgeschlagen. Die dritte Methode, die ich zur Inspiration genutzt habe, ist der „Team Health Monitor“ von Atlassian [6]. Er bietet eine Methode zur Bewertung des Zustands von acht Indikatoren, die Atlassian als lehrreich für die Selbsteinschätzung von Teams empfunden hat. Bewertet werden diese durch eine Selbsteinschätzung – Daumen hoch/grün, Daumen zur Seite/gelb, Daumen runter/rot. Des Weiteren habe ich das Format der Scrum Retrospektiven bei der Entwicklung berücksichtigt.

Nachfolgend ein Screenshot meiner Entwicklung des Team Health Checks in *Miro*. Die Abbildung ist sehr klein und wird in den nachfolgenden Schritten noch einzeln dargestellt.

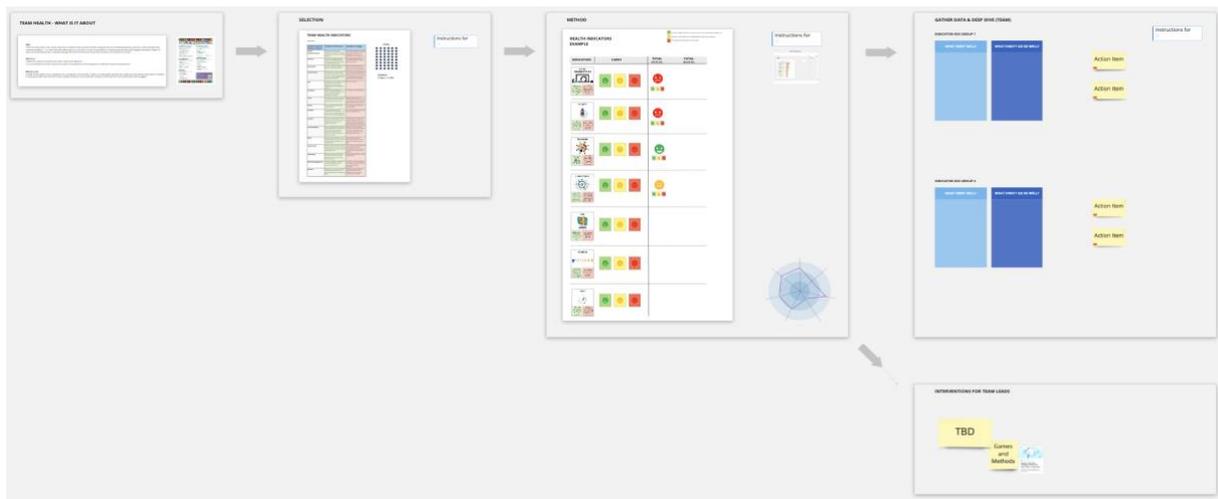


Abbildung 1: Screenshot der gesamten Methode „Team Health Check“ in Miro.

Ablauf der Methode

Der Ablauf gliedert sich in die Schritte: [Auswahl der Indikatoren](#), [Durchführung der Methode](#), [Erkenntnisgewinn und Einblicke erlangen](#), Maßnahmen entwickeln und [Interventionen für Teamleiter/innen](#).

Ich habe für den Team Health Check ein *Miro Board* erstellt, um es mit dem Team als Workshop in Kollaboration durchführen zu können. Allerdings kann auch eine Vielzahl anderer Tools verwendet werden, da es auf die Methode und das Ergebnis ankommt und weniger auf die Art der Darstellung. Mögliche Alternativen könnten ein Fragebogen, andere Kollaborationsplattformen, oder natürlich auch ein klassisches Whiteboard in Präsenz sein.

Auswahl der Indikatoren

Es handelt sich nicht um ein Tool für Manager oder sonstige Führungskräfte, sondern um eine Methode für Teams, daher sollten dieses auch selbst entscheiden, welche Indikatoren es als wichtig und sinnvoll erachten. Damit sich die Mitglieder mit ihrer eigenen Methode verbunden fühlen, ist es wichtig, dass sie selbst entscheiden, was ein gutes Team ausmacht und was dafür wichtige Indikatoren sind. Ich habe grobe Vorauswahl getroffen und eine Liste mit 16 Indikatoren erstellt. Diese enthalten jeweils ein positives, sowie ein negatives Beispiel. Da ich die Methode auf englisch entwickelt habe, sind die Liste, sowie andere Referenzen auf englisch.

SELECTION

TEAM HEALTH INDICATORS

Team name:

Health Indicators (Human related)	Example of Awesome	Example of Crappy
Scrum Implementation	The Scrum Process is well implemented, and we know why we need the events that we are holding regularly.	Some team members do not know why we need the Review. This is causing them to feel that they are wasting their time to prepare this.
Velocity	The team is making incremental progress, learning along the way, and implementing lessons learned resulting in greater success.	Stories keep getting stuck on dependencies. We are not able to get our work done.
Teamwork	We often collaborate together, ask questions and help each other.	We do not care about what the others in the team are doing and only focus our individual work.
Commitment	We commit to our plans and hold each other accountable for doing our best to reach our goals together as a team. I clearly understand our directions and priorities.	I have a fear of failure. We discuss the same topics or decisions over and over again. We don't really buy in to the plan or follow up that people keep their commitments.
Fun	We have fun as a team. Besides the daily work, we also have the opportunity to exchange ideas, laugh and spend some quality time together.	Work is too boring.
Feedback	I give constructive feedback on others' unproductive behaviors and also give positive feedback whenever it is possible.	I rarely give or receive feedback.
Trust	I feel safe to be myself and to share my thoughts. We don't hesitate to engage in constructive conflicts.	Mistakes and failures aren't accepted. I don't feel safe to speak up in meetings. We avoid conflicts. We don't ask for help or advice.
Stress	I can do my tasks without being super stressed.	I am drowning in work and feel really stressed.
Purpose	I understand that our team contributes to the organization. Our vision is clear and we're happy that we've made the right strategic bets.	Our team's purpose is unclear. We have no long-term focus.
Conflict	I feel safe to openly discuss critical topics and concerns in the team. I disagree with everyone else. I express my opinion.	I hesitate to say my opinions and concerns. I ignore controversial topics even if they have potential to determine team's success. We have backchannel communication.
Accountability	When I identify potential problems, I question each other's approach and actions. I ensure that our team members are held accountable for the team performance.	We often miss our deadlines. I hesitate to call my team members on actions and behaviors that aren't counterproductive to the overall good of the team.
Roles	Roles and responsibilities are clear and agreed upon. The Team is cross functional and has people with all needed skill set.	I never really know who is responsible for what. Our team doesn't have all the necessary skills.
Empowered	Everyone in the team has a voice in group decisions. I have the authority and responsibility to make decisions regarding my work.	I can't make my own decisions and have to get permission for everything beforehand. Not every voice is heard in group decision making.
Improving	We have the time and the tools to learn and to improve as a team. We're learning lots of interesting stuff all the time!	We never have really time to learn and get better.
Meeting Engagement	I like to be engaged in meetings. If we have discussions, we are passionate about them.	I don't want to attend meetings and I feel like a prisoner. There are only a few participants in discussions.
Results	My actions are all directed towards collective goals. We make us as a team accountable for meeting the goals.	I get distracted from collective goals easily. I have a more individual focus on my own achievements and needs.

Voting



Selection:
5 Team + 1-2 ATL

Instructions for Selection

Abbildung 2: Auswahl der Indikatoren in Miro

Liste der Indikatoren

Aufgrund der kleinen und schwierig zu lesenden Darstellung des Screenshots, ist nachfolgend die Liste als Tabelle abgebildet.

HEALTH INDICATORS	GOOD EXAMPLE	BAD EXAMPLE
Scrum implementation	The Scrum process is well implemented, and we know why we need the events that we are holding regularly.	Some team members do not know why we need the review. This is causing them to feel that they are wasting their time to prepare this.
Velocity	The team is making incremental progress, learning along the way, and implementing lessons learned along the way, resulting in greater success.	Stories keep getting stuck on dependencies. We are not able to get our work done.
Teamwork	We often collaborate together, ask questions and help each other.	We do not care about what the others in the team are doing and only focus our individual work.
Commitment	We commit to our plans and hold each other accountable for doing our best to reach our goals together as a team. I clearly understand our directions and priorities.	I have a fear of failure. We discuss the same topics or decisions over and over again. We don't really buy in to the plan or follow up that people keep their commitments.

Fun	We have fun as a team. Besides the daily work, we also have the opportunity to exchange ideas, laugh and spend some quality time together.	Work is so boring.
Feedback	I give constructive feedback on other's unproductive behaviors and I also give positive feedback, whenever it is possible.	I rarely give or receive feedback.
Trust	I feel safe to be myself and to share my thoughts. We don't hesitate to engage in constructive conflicts.	Mistakes and failure aren't accepted. I don't feel safe to speak up in meetings. We avoid conflicts. We don't ask for help or advice.
Stress	I can do my tasks without being super stressed.	I am drowning in work and feel totally stressed.
Purpose	I understand how our team contributes to the organisation. Our vision is clear and we're happy that we've made the right strategic bets.	Our team's purpose is unclear. We have no long-term focus.
Conflict	I feel safe to openly discuss critical topics and concerns in the team. If I disagree with everyone else, I express my opinion.	I hesitate to express my opinions and concerns. I ignore controversial topics even if they have potential to determine team's success. We have backchannel communication.
Accountability	When I identify potential problems, I question our approach and actions. I ensure, that poor performers get the chance to improve. I feel accountable for the team performance.	We often miss our deadlines. I hesitate to call my team members on actions and behaviors that seem counterproductive to the overall good of the team.
Roles	Roles and responsibilities are clear and agreed upon. The team is cross-functional and has people with all needed skill sets.	I never really know who is responsible for something. Our team does not have all the necessary skills.
Empowered	Everyone in the team has a voice in group decisions. I have the authority and responsibility to make decisions regarding my work.	I can't make my own decisions and have to get permission for everything beforehand. Not every voice is heard in the decision-making process of the group.
Improving	We have the time and the tools to learn and to improve as a team. We're learning lots of interesting stuff all the time!	We never have really time to learn and get better.
Meeting Engagement	I like to be engaged in meetings. If we have discussions, we are passionate about them.	I don't want to attend meetings and I feel like a prisoner. There are only a few participants in discussions.
Results	My actions are all directed towards collective goals. We make us as a team accountable for reaching the goals.	I get distracted from collective goals easily. I have an individual focus on my own achievements and needs.

Schritte zur Auswahl

Es gibt 16 Indikatoren mit guten und schlechten Beispielen. Jeder Punkt wird laut im Team vorgelesen. Danach erhält jedes Mitglied drei Stimmen (Dot Voting) und kann diese den Indikatoren zuordnen, die für sie/ihn am wichtigsten sind. Anschließend werden die fünf bis sechs Indikatoren mit den meisten Stimmen ausgewählt. Zusätzlich hat ein Teamleiter/Scrum Master/Coach die Möglichkeit, ein bis zwei weitere Punkte auszuwählen, die für sie/ihn wichtig sind. Somit ergeben sich ca. sieben Indikatoren pro Team.

Anleitung zur Durchführung der Methode

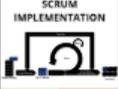
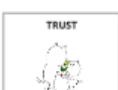
In der nachfolgenden Abbildung eines Beispiels wurden sieben Indikatoren ausgewählt und hinter jedem befindet sich eine grüne, gelbe und rote Karte zum Wählen des Zustands. Als „Gesamtnote“ erhält der Indikator einen Smiley in der überwiegend gewählten Farbe. Unter dem Smiley ist eine Stimmauflistung der Farben, beispielsweise einmal rot, zweimal gelb und fünfmal grün.

Die grüne Karte steht für: „das Team ist damit glücklich und sieht kein Bedürfnis diesen Indikator aktuell zu verbessern“. Die gelbe Karte steht für: „es gibt ein paar Probleme, die angegangen werden müssen, aber es herrscht keine Katastrophe“. Die rote Karte steht für „das ist wirklich schlecht und muss verbessert werden“.

METHOD

HEALTH INDICATORS

- 😊 the team is happy with this, and sees no major need for improvement right now.
- 😐 there are some problems that need addressing, but it's not a disaster.
- 😞 this really sucks and needs to be improved.

INDICATORS	CARDS	TOTAL (02.03.22)	TOTAL (02.05.22)
SCRUM IMPLEMENTATION  <small>Scrum is a framework for managing and completing the work items, and it provides all the roles, ceremonies, artifacts and rules to structure your team's work.</small>	  	   	
VELOCITY  <small>Velocity is a measure of the amount of work a team can complete during a sprint. It is calculated by adding up the number of story points completed in a sprint.</small>	  	   	
TEAMWORK  <small>Teamwork is the collaborative effort of a group of people to accomplish a common goal or to execute a set of tasks. It is the process of working together to achieve a common purpose.</small>	  	   	
COMMITMENT  <small>Commitment is the state of being dedicated to a cause, goal, or person. It is the quality of being loyal and devoted to something or someone.</small>	  	   	
FUN  <small>Fun is the state of being entertained or amused. It is the quality of being enjoyable and entertaining.</small>	  		
FEEDBACK  <small>Feedback is the process of providing information about a person's performance or behavior, so that they can improve or change it. It is a key part of many learning and development processes.</small>	  		
TRUST  <small>Trust is the confidence or faith in someone or something. It is the belief that someone or something will do what is expected of them.</small>	  		

Instructions for the Method

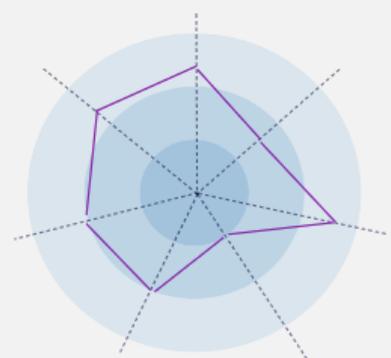


Abbildung 3: Durchführung der Methode in Miro

Schritte zur Durchführung:

Der erste Indikator wird im Team laut vorgelesen. Anschließend wird einzeln über die grüne, gelbe oder rote Karte neben dem Element abgestimmt, wie die einzelnen Teammitglieder den Zustand bewerten. Hier wird in *Miro* die Abstimmungsfunktion genutzt. Auch bei der Verwendung eines anderen Tools ist es wichtig, eine verdeckte Abstimmung durchzuführen, um während der Abstimmung nicht die Stimmen der anderen zu sehen. Es besteht sonst die Gefahr, dass ein kognitiver Bias bzw. ein Anker entsteht und das Ergebnis beeinflusst wird, da sich die Mitglieder an der Auswahl der anderen orientieren können.

Anschließend werden die Stimmen der einzelnen Karten addiert und der Zusammenfassung hinzugefügt (unter den Smileys). Die Mehrheit der Stimmen für eine Farbe entscheidet über die Gesamtfarbe (Smiley). Diese Schritte werden dann für alle Indikatoren durchgeführt.

Anleitung für das Sammeln von Informationen und dem Erkenntnisgewinn:

Nachdem das Team alle Indikatoren durchgegangen ist, sieht es das Gesamtbild. Daraufhin wird das Team gebeten zusammenzufassen, was es sieht. Welche Indikatoren sind besonders auffällig? Gibt es irgendwo viele grüne oder rote Stimmen? Gibt es bei einigen Indikatoren eine Verteilung über alle Farben? Dies hilft dem Team herauszufinden, welche Bereiche mehr Aufmerksamkeit benötigen und eine Möglichkeit zur Verbesserung darstellen.

Es werden auffällige Indikatoren ermittelt, die das Team verbessern möchte. Wenn diese identifiziert sind, wird damit begonnen, dass alle einzeln Post-its für Stärken (was läuft gut) und Schwächen (was läuft nicht so gut) zu dem zu verbessernden Indikator aufschreiben. Die Post-Its werden im nächsten Schritt allen Teammitgliedern vorgestellt und gesammelt. Wenn es ähnliche Themen gibt, werden diese geclustert. Anschließend erhalten wieder alle drei Stimmen und können die Themen (Post-Its) wählen, die für sie am wichtigsten sind und näher besprochen werden sollten. Die Gruppe sollten dann darüber diskutieren (hier kann ein Coach gut unterstützende Fragen stellen) und etwa zwei Maßnahmen entwickeln, die sie ergreifen können, um den Indikatorwert in Zukunft zu verbessern.

Nachfolgend ist ein Screenshot aus *Miro* zu sehen, welcher eine Vorlage für das Sammeln von Informationen zeigt.

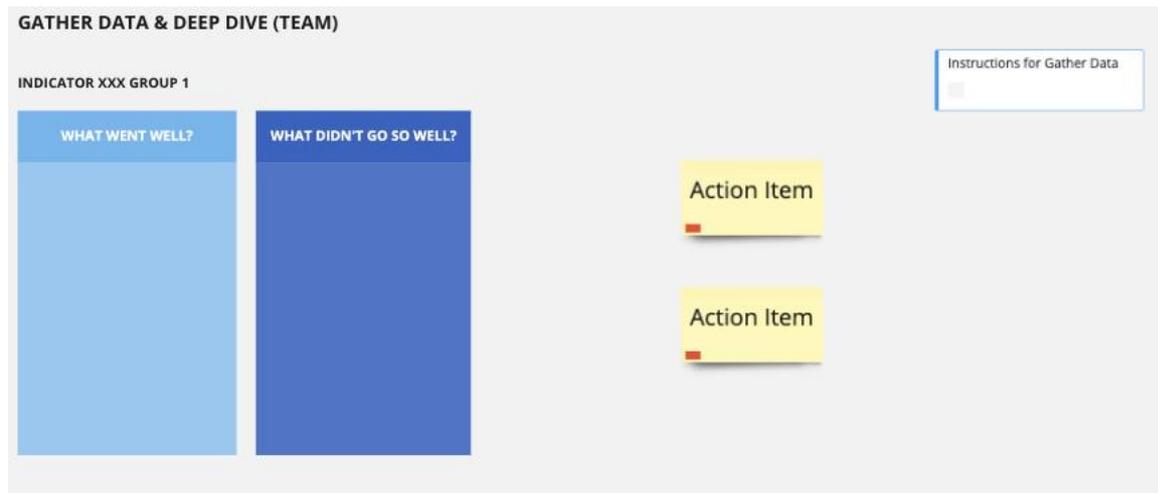


Abbildung 4: Informationen Sammeln und Ziele definieren in Miro

Wenn diese Schritte für alle Indikatoren durchgeführt wurden, die Verbesserung benötigen, wird eine Zeitspanne festgelegt, wie häufig der Health Check durchgeführt werden soll (bspw. alle 2-3 Monate). Bis zu diesem Zeitpunkt sind auch die Maßnahmen umzusetzen. Der Coach hat die Aufgabe, das Team bestmöglich durch die Methode zu führen und durch Fragestellungen an den Kern der zu verbessernden Themen zu gelangen.

Interventionen für Teamleiter |innen, Scrum Master, (Agile) Coaches oder Manager

Methoden und Spiele können eingesetzt werden, um einen zusätzlichen Impuls im System zu erzeugen, die spezifischen Indikatoren zu verbessern. Es gibt einige Möglichkeiten, dies zu tun. Dabei ist je nach Indikator eine andere Methode bzw. Maßnahme zu wählen. Wenn wir uns beispielsweise den Indikator „Results“ anschauen mit seinen beiden Beispielen: „My actions are all directed towards collective goals. We make us as a team accountable for reaching the goals.“ Und dem negativen Beispiel: „I get distracted from collective goals easily. I have an individual focus on my own achievements and needs.“ Dann kann sich daraus ableiten lassen, dass das Team nicht an gemeinsamen Zielen ausgerichtet ist. Es benötigt eine Orientierung, die es durch ein gemeinsames Verständnis von der Vision und den Zielen erhält. Im agilen Kontext ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Product Owner bzw. mit den Projektverantwortlichen hilfreich, um gemeinsam in Workshops eine Produktvision, eine Roadmap, o.ä. zu erarbeiten und das Team bei der Frage nach dem „Warum“ miteinzubeziehen.

Ein weiteres Beispiel ist der Indikator „Trust“ mit den beiden Beispielen: „I feel safe to be myself and to share my thoughts. We don't hesitate to engage in constructive conflicts.“ und „Mistakes and failure aren't accepted. I don't feel safe to speak up in meetings. We avoid conflicts. We don't ask for help or advice.“

Die Möglichkeiten hier Reize im System zu setzen unterscheidet sich danach, ob das Team neu zusammengekommen ist und sich noch nicht kennt, oder ob es schon länger zusammenarbeitet und der Mangel an Vertrauen beispielsweise durch Konflikte begründet ist. In allen Phasen des Coachings aber auch bei einem neuen Team ist es hilfreich als Coach oder auch Teamleiter|in einen guten Rapport aufzubauen, oder auch mal um Hilfe zu bitten (ohne zu übertreiben). Durch das Verhalten wird eine Art „Vertrauensvorschuss“ und Empathie gewährt und es gibt einen offenen und ehrlichen Rahmen vor. Auch etwas Persönliches von sich preiszugeben hilft dabei, das Team besser kennenzulernen. Weitere Möglichkeiten bestehen beispielsweise darin, gemeinsam ein TeamCanvas zu erstellen, ein User Manual zu erarbeiten oder Moving Motivators durchzuführen, um zu schauen, was die einzelnen Teammitglieder motiviert und was nicht. Darüber hinaus haben sich gemeinsam verbrachte Zeiten, wie beispielsweise eine wöchentliche „Gametime“ (gemeinsam ein Spiel spielen) oder eine Kaffeepause als wirkungsvoll erwiesen, um sich besser kennenzulernen und die Verbindung zu stärken.

Es lassen sich für jeden Indikator Methoden und Möglichkeiten finden, Reize in das System bzw. die Systeme der Teams zu geben und somit weitere Impulse zur Verbesserung zu ermöglichen.

Zusammenhang zwischen Einzelcoaching und Teamcoaching- bzw. Entwicklung

Während sich das Systemische Coaching häufig mit Einzelpersonen beschäftigt, bei denen die Wechselwirkung zwischen verschiedenen Systemen berücksichtigt werden, sind beim Teamcoaching bzw. der Teamentwicklung deutlich mehr Systeme involviert.

Von Teamcoaching wird häufig dann gesprochen, wenn mehrere Personen eine Arbeitsgruppe bilden. Dabei arbeiten sie gemeinsam bzw. mit wechselseitiger Unterstützung an einer Aufgabe oder einem Projekt. Im Vergleich zum Einzelcoaching ist die Teamdynamik und das Interesse verschiedener Personen ein großer Unterschied. Durch die verschiedenen Interessenlagen kann schnell ein Konfliktpotential zwischen den einzelnen Mitgliedern entstehen. Ein Coach kann u.a. dabei unterstützen, dass die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen gesagt und gehört werden und kann bei einem Konflikt in der Klärung unterstützen.

Mit Hilfe der Team Health Check Methode identifizieren die Mitglieder, was für sie ein gutes Team ausmacht. Daher ist es wichtig, dass diese selbst über die Indikatoren entscheiden können, die sie regelmäßig überprüfen möchten. Wie auch im Coaching mit Einzelpersonen nehme ich die Grundhaltung ein, dass die Lösung in der Gruppe selbst liegt und dieses am besten weiß, was für sie ein gesundes Team ausmacht. Daher sollte auch nicht ein|e Manager|in oder Teamleiter|in die Indikatoren vorgeben. Die [Hauptmethode](#) des Health Checks, bei dem die Teammitglieder die Indikatoren mit Farben bewerten (grün, gelb, rot) visualisiert den Status Quo. Im Coaching helfen Visualisierungen, komplexe Zusammenhänge zu verdeutlichen, zu ordnen, sowie die Aufmerksamkeit zu erhöhen. Auch bei dieser Methode wird durch die Visualisierung mit Farben und Auswertung mit Smileys der einzelnen Abstimmungen verdeutlicht, wie die selbst gewählten Indikatoren aktuell beurteilt werden.

Ziel der Methode ist u.a., ähnlich wie im Einzelcoaching, ein Erkenntnisgewinn, auf welchen Interventionen folgen. Nachdem das Team das Gesamtbild sieht und die Erkenntnisse darüber gewonnen hat, was sie näher betrachten möchten, folgen die Interventionen. Die Mitglieder sammeln im ersten Schritt Notizen, was bei dem jeweiligen Indikator bereits gut läuft und was nicht. Nach einer Sammlung und Abstimmung der Themen, die näher besprochen werden sollen, werden diese diskutiert und Verbesserungen herausgearbeitet, die als Maßnahmen SMART formuliert werden.

Ähnlich wie auch im Einzelcoaching erarbeitet ein|e Klient|in (in diesem Fall das Team) mit Unterstützung die individuell passende Lösung und weiß am besten was richtig ist. Da das Ziel in beiden Varianten wichtig für den Prozess ist, wird es auch hier SMART formuliert. Die „Hausaufgabe“ besteht, wie auch im Einzelcoaching, aus der Umsetzung der Maßnahmen.

Bei der nächsten Durchführung der Methode wird überprüft, ob sich etwas verbessert bzw. verändert hat. Der Ablauf ähnelt somit dem eines Einzelcoachings.

Fazit

Die Team Health Check Methode ist zur Evaluierung und Verbesserung der Gesundheit und Zufriedenheit eines Teams geeignet und gibt Orientierung, welche Themen weiterzuentwickeln sind, um erfolgreicher zusammenarbeiten zu können. Ob diese Methode gut funktioniert, ist nicht bei allen Teams identisch. Wie bei allen anderen Methoden, passt nicht jede Methode immer zu allen Teams bzw. Personen. In häufigen Fällen kann sie aber ein hilfreiches und aufschlussreiches Tool sein, welches das Team bei der Entwicklung unterstützt und zu einem Erkenntnisgewinn führt. Sie hilft dabei Fokusthemen zu identifizieren und diese gezielt verbessern zu können. Zudem schafft sie eine Vergleichbarkeit entlang der Zeitachse.

Ich kann sehr empfehlen es einfach mit dem Team gemeinsam auszuprobieren und individuell anzupassen. Eine Weiterentwicklung der Methode könnte darin bestehen, die drei Farben der Karten (grün, gelb, rot) zu erweitern oder andere Möglichkeiten der Durchführung zu wählen. Schlussendlich ist auch der Faktor Remote- bzw. Hybrides Team und Team vor Ort zu unterscheiden

Literaturverzeichnis

- [1] S. T. D. L. Tißen N., „Forming, storming, norming, performing: In 4 Phasen zum perfekten Team,“ 2021. [Online]. Available: <https://www.me-company.de/magazin/forming-storming-norming-performing/>.
- [2] B. W. Tuckman, „Developmental sequence in small groups,“ *Psychological Bulletin*, Nr. 63(6), p. 384–399, 1965.
- [3] Andy Clef - Management 3.0, „andycleff,“ [Online]. Available: <https://www.andycleff.com/wp-content/uploads/2019/09/Metrics-3.0-M3.0-v3.pdf>.
- [4] P. M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, 2002.
- [5] H. Lindwall und K. Kniberg, „engineering.atspotify.com,“ Spotify, 16 September 2014. [Online]. Available: <https://engineering.atspotify.com/2014/09/squad-health-check-model/>.
- [6] „atlassian,“ [Online]. Available: <https://www.atlassian.com/team-playbook/health-monitor>.

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: SCREENSHOT DER GESAMTEN METHODE IN MIRO	7
ABBILDUNG 2: AUSWAHL DER INDIKATOREN IN MIRO	8
ABBILDUNG 3: DURCHFÜHRUNG DER METHODE IN MIRO	11
ABBILDUNG 4: INFORMATIONEN SAMMELN UND ZIELE DEFINIEREN IN MIRO	13