

Die wichtigsten Elemente des Team Management Systems

„Das TMP ist ein Wertschätzungsmodell für eine Vielfalt, die nicht beliebig, sondern für die effektive Erreichung der Teamziele in Abstimmung mit den Organisationszielen sinnvoll, systemisch geordnet und abgestimmt ist. Alles ist wichtig, Hackordnungen erübrigen sich“ (Wagner/Tscheuschner 2008:181).

Das Team Management System (TMS®) inkl. dem Team Management Profil (TMP) wird weltweit erfolgreich in der Beratung und Entwicklung von Einzelpersonen, Führungskräften, Teams und Organisationen eingesetzt!

Das Team Management System (TMS) wurde in den 80er Jahren von Prof. Dr. Charles Margerison und Dr. Dick McCann entwickelt. Über die Frage, was Teams erfolgreich macht und woran sie scheitern, entwickelten Margerison und McCann an Hand vieler empirischer Studien ein arbeitspsychologisches Modell, das subjektiv präferierte Arbeitsbereiche (Arbeitspräferenzen) mit objektiven Arbeitserfordernissen (Arbeitsfunktionen) verbindet.

Es bietet Führungskräften, Teams und Organisationen empirisch erforschte Modelle, Analyse- und Entwicklungskonzepte sowie valide und reliable Instrumente für persönlichen Erfolg, so wie für Team- und Unternehmenserfolg (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:25).

Es liefert wertvolle Erkenntnisse für eine effiziente Arbeitsverteilung, für ein respektvolles Miteinander, vertieft das Verständnis für die Entscheidungsfindung und hilft bei der Optimierung der Selbstorganisation.

Tätigkeitsbereiche im TMS

Folgende 8 **Tätigkeitsbereiche** (Arbeitsfunktionen) sind die Basis für einen Arbeitserfolg, sei es für Teams, Projekte, KMUs, Start Ups ... Sie können als Ordnungsmodell und Checkliste genutzt werden, damit eine hohe Arbeitsleistung entsteht und gehalten wird.

Je nach Anforderungsprofil der Aufgabe und Organisation werden unterschiedliche Gewichtungen der Tätigkeitsbereiche gesetzt, jedoch darf kein Bereich völlig vernachlässigt werden (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:29f).

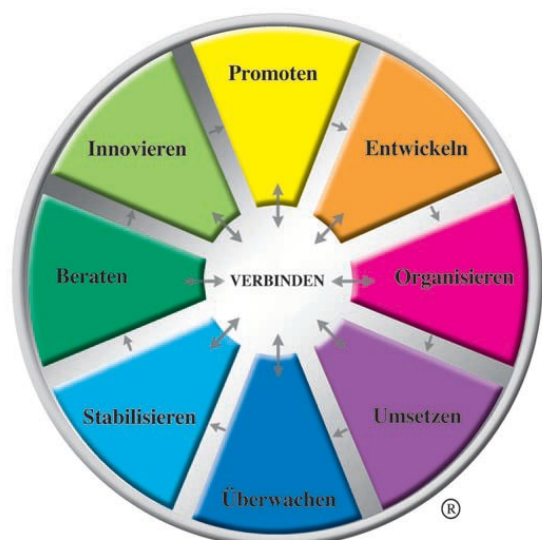


Abb. Das Modell der Arbeitsfunktionen (Wagner/Tscheuschner 2008:21)

Beraten	Informationen sammeln und weitergeben
Innovieren	Neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
Promoten	Neue Möglichkeiten erkunden und präsentieren
Entwickeln	Anwendungen auswählen und entwickeln
Organisieren	Praktikable Arbeitsweisen planen und festlegen
Umsetzen	Produkte und Dienstleistung erbringen
Überwachen	Prozesse und Ergebnisse auf Qualität kontrollieren und prüfen
Stabilisieren	Standards und Werte aufrechterhalten und sichern

Außerdem bietet das TMP eine gemeinsame Sprache, mit der sich alle verständigen können. Wenn in einem Team z.B. von „Berater*innen“ gesprochen wird, ist damit allen klar, dass es nur darum geht, Informationen zusammenzutragen ohne eine Auswahl zu treffen (dies wäre erst beim „Entwickeln“ erforderlich). Viele erfolgreiche Projekte folgen dem Verlauf des Modells im Uhrzeigersinn vom Beraten zum Stabilisieren (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:31).

Arbeitspräferenzen

„Das TMS gibt Führungskräften und Teammitgliedern mit dem Modell der Arbeitsfunktionen ein Erklärungs- und Arbeitsmodell für die Gestaltung und Leitung erfolgreicher Arbeitsprozesse in und mit Teams an die Hand (Wertschöpfung). Es stellt mit dem Team Management Rad ein Teamanalyse-, Teamentwicklungs- und Teamführungsmodell zur Verfügung, das die Vielfalt an Arbeitspräferenzen erklärt und wertschätzt“ (Wagner/Tscheuschner 2008:182).

Arbeitspräferenzen sind jene Arbeitsfunktionen, die ein Mensch präferiert, die sie/ihn von innen her motivieren, die jemand gerne und meist auch erfolgreich ausführt. Zu diesen fühlt sich die Person – oft auch unbewusst – hingezogen und versucht diese mehr in ihre Arbeitsaufgaben zu bekommen. Die meisten Menschen bevorzugen 2 - 3 Arbeitspräferenzen.

informierter Berater informierte Beraterin	Sammelt gerne Informationen und gibt diese an andere weiter.
kreativer Innovator kreative Innovatorin	Tüftelt gerne neue Ideen und Arbeitsansätze aus.
entdeckender Promoter entdeckende Promotorin	Entdeckt gerne neue Möglichkeiten und hält Ausschau nach neuen Chancen.
auswählender Entwickler auswählende Entwicklerin	Arbeitet gerne daran, Alternativen zu analysieren und Ideen zu entwickeln, die die praktischen Gegebenheiten der Organisation berücksichtigen.

zielstrebigem Organisator zielstrebige Organisatorin	Drängt gerne voran, damit Resultate erzielt werden.
systematischer Umsetzer systematische Umsetzerin	Arbeitet gerne auf systematische Art und Weise, um Arbeiten zu erledigen und Leistungen zu erbringen.
kontrollierender Überwacher kontrollierende Überwacherin	Hat Freude daran, sich auf die detailorientierten und qualitätssichernden Aspekte der Arbeit zu konzentrieren.
unterstützender Stabilisator unterstützende Stabilisatorin	Achtet gerne darauf, dass Standards und Werte aufrechterhalten werden, damit das Team hervorragend arbeiten kann.

Es macht Sinn, zu überprüfen, ob die Arbeitsanforderungen an eine Person mit deren Arbeitspräferenzen zusammenpassen. Wichtig für die Arbeitszufriedenheit und eine exzellente Arbeitsleistung ist es, dass Arbeitspräferenzen und Arbeitsanforderungen zu einem hohen Prozentsatz übereinstimmen, etwa 70% Übereinstimmung scheint ein guter Wert zu sein (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:54).

Wenn hingegen die Differenz von den Arbeitspräferenzen zu den Arbeitsanforderungen zu groß ist, dann beobachten wir bei den betroffenen Personen: Arbeitsunlust, Stresssymptome bis hin zum Auftreten stressbedingter Erkrankungen, Vergessen bzw. das Aufschieben von Aufgaben, die nicht gemocht werden; innere Kündigung bis hin zur tatsächlichen Kündigung (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:67).

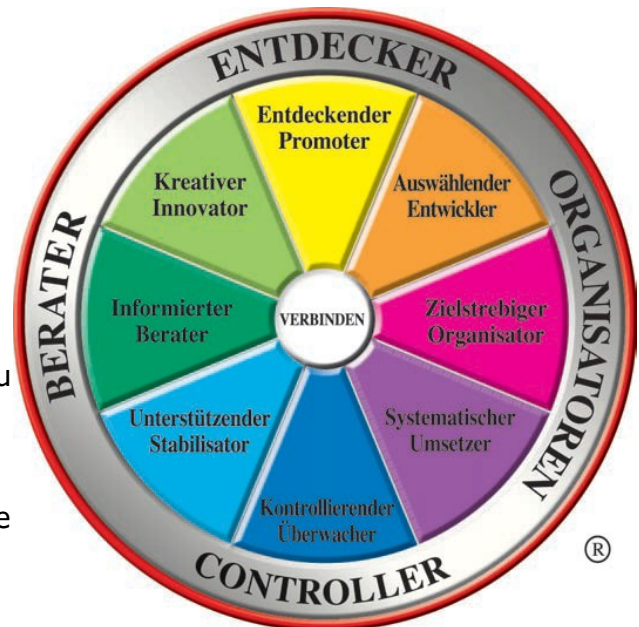


Abb. Das Team Management Rad (Wagner/Tscheuschner 2008:23)

Weiterentwicklung am Arbeitsplatz fällt den Menschen um ein Vielfaches leichter, wenn die neuen Skills und Kompetenzen im Bereiche der Arbeitspräferenzen liegen. Die intrinsische Motivation, die Dinge wirklich gut und tiefgehend zu lernen, ist in diesen Bereichen wesentlich höher. Es braucht weniger Druck, um dran zu bleiben. Wenn die Arbeitspräferenzen berücksichtigt werden, führt das zu effektiveren und kürzer dauernden Qualifizierungsmaßnahmen und damit zu einer Kostenersparnis bei Aus- und Weiterbildung (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:67). Ein effektiver Kompetenzaufbau folgt nach McCann der „Drei-P-Regel“: Preference – Practice – Proficiency“ (Wagner/Tscheuschner 2008:57). D.h. wenn Menschen gewisse Arbeitsfunktionen bevorzugen (preference), arbeiten sie viel und gern in diesen Bereichen (practice) und damit bauen sie immer mehr Kompetenzen darin auf (proficiency).

Teamrollen

In Teams werden diese acht Arbeitspräferenzen zu den Teamrollen, die Menschen einnehmen können.

Das Zusammenspiel der Arbeitspräferenzen ist die Basis für eine erfolgreiche Teamarbeit oder Projektarbeit. Die Schwerpunkte variieren je nach Anforderungsprofil für das Team, jedoch darf kein Bereich zu wenig wahrgenommen werden. Wenn auch nur eine Funktion unterrepräsentiert ist oder fehlt, entsteht eine Effizienzlücke und das Rad läuft nicht rund.

Wenn es nun einem Team gelingt, die Aufgaben so zu verteilen, dass jedes Teammitglied weitgehend das macht, was er/sie gerne tut, steigt die Arbeitszufriedenheit, die Begeisterung, die Motivation und damit der Erfolg des Teams. So wird ein Team zu einem Hochleistungsteam (vgl. Wagner/Tscheuschner 2008:56).

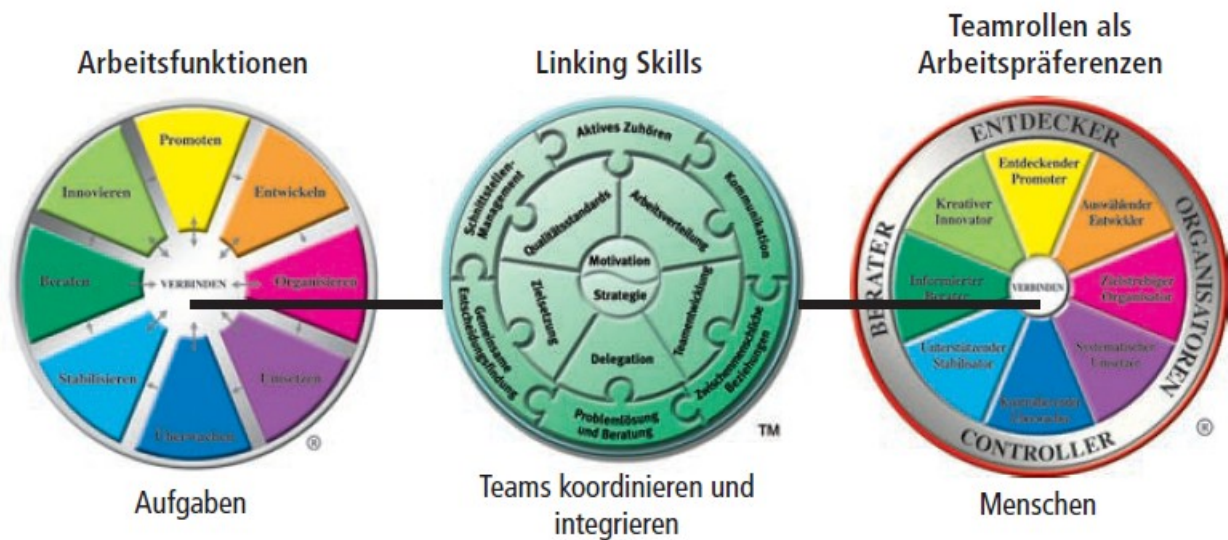


Abb. Die Linking Skills als Mittelpunkt der Arbeitsfunktionen und Teamrollen (Wagner/Tscheuschner 2008:77)

Linking

Es gibt neben den acht Arbeitsfunktionen noch eine neunte Arbeitsfunktion, das Verbinden (Linking). Es ist die systemische (Selbst)Führungszentrale des Teams. Dabei handelt es sich um ein Bündel von sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten (Social Skills), die von den Teammitgliedern gemeinsam wahrzunehmen sind.

- Es gilt die Teammitglieder untereinander über Beziehungsgestaltung, empathisches Zuhören, Kommunikation, Moderation zu verbinden (internes Linking People).
- Das Team muss auch nach außen mit den wichtigen externen Personen in Kontakt sein (externes Linking People).
- Aufgabenseitig geht es um ausgewogene Arbeitsverteilung, gemeinsame Zielsetzungen, Freude an hoher Qualität (Linking Tasks).
- Zur Zielerreichung benötigt es noch die Fähigkeiten, Arbeitspläne zu erstellen und zu überprüfen, bei Rückschlägen durch (Selbst)Motivation ermutigen zu können, beharrlich Ziele zu verfolgen (Leadership Linking).

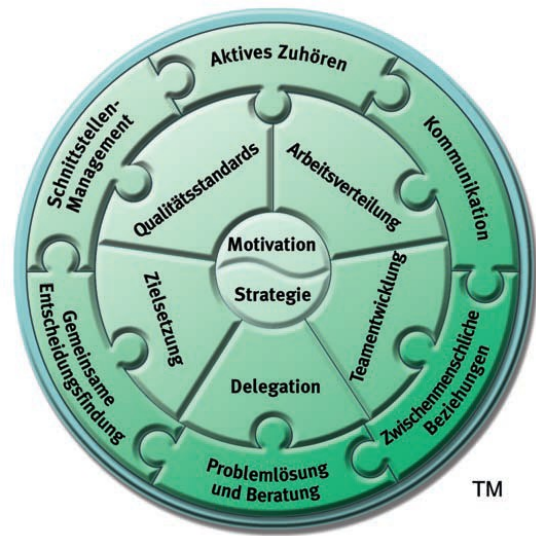


Abb. Das Modell der Linking Skills (Wagner/Tscheuschner 2008:77)

Quelle: Hartmut Wagner/Marc Tscheuschner: Das Team Management System - Der Weg zum Hochleistungsteam. Gabal, Offenbach, 2008