

### **TMS Der Weg zum Hochleistungsteam**

Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann.

von:

Marc Tscheuschner, Hartmut Wagner

GABAL, 1. Auflage, Offenbach 2008

Team Management Systems (TMS) ist ein ganzheitlicher Ansatz für Personal-, Team-, und Organisationsentwicklung. Es wurde von 1985 bis 1988 von Charles Margerison aus England und Dick McCann aus Australien entwickelt und ist in 80 Ländern verbreitet. Bisher sind über 10 000 Berater und Trainer für das TMS akkreditiert. Das Buch beschreibt das Systeme, seine Entstehung und Hintergründe und gibt Beispiele für dessen Einsatz.

### **TMS – Eine Methode die Arbeitsfunktionen und Arbeitspräferenzen zusammenbringt**

Charles Margerison und Dick McCann führten in den 80iger Jahren umfangreiche empirische Untersuchungen durch. Ihr Ziel: Sie wollten wissen, was sind die Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Teams. Sie erforschten zwei Bereiche: Erstens die welche Funktionen in einem Team von den Teammitgliedern wahrgenommen werden und zweitens, welche Arbeitspräferenzen die Teammitglieder haben.

Aus ihren Forschungen entwickelten Sie eine Landkarte von 8 Teamfunktionen, von denen alle Befragten in Unternehmen und Teams sagten, dass sie wesentlich zu einer effektiven Teamleistung beitragen. Diese Teamfunktionen sind sozusagen ein Steuerrad. Behält der Teamleiter alle 8 Funktionen im Blick und sorgt dafür, dass sie im Team wahrgenommen werden, dann ist die Grundlage für eine erfolgreiche Teamarbeit geschaffen.

Margerison und McCann entwickelten noch eine zweite Landkarte, die der Arbeitspräferenzen der Teammitglieder. Sie entwickelten einen Fragebogen, mit dem die Arbeitspräferenzen der Teammitglieder ermittelt werden konnten. Der Team Management Profil Fragebogen (TMPF). Die Auswertung des Fragebogens gibt den Teamleitern und Teammitgliedern eine Rückmeldung darüber, wo ihre Stärken in den Arbeitsfunktionen des Teams liegen.

### **Arbeitsfunktionen: Das ist in einem Team zu tun**

Die Autoren vertreten folgende These: Wenn die in den acht Arbeitsfunktionen beschriebenen Tätigkeiten von einem Team wahrgenommen werden und das Team seine Potenziale auf die Geschäftsziele effektiv bündelt, können sich Spitzen und Hochleistungsteams entwickeln. Damit ein Team erfolgreich ist, muss es Teammitglieder geben, die

- Informationen beschaffen und weitergeben
- Neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
- Nach neuen Möglichkeiten suchen und andere davon überzeugen können
- Ideen auswählen und ausgestalten
- Arbeit planen
- Produkte und Dienstleistungen erstellen
- Systeme und Ergebnisse auf ihre Qualität prüfen
- Und Standards und Werte aufrechterhalten und sichern.

Jedoch reicht es nicht aus, wenn es Teammitglieder gibt, die all diese Funktionen erfüllen. Der Teamleiter muss aus einer Meta-Perspektive darauf achten, dass alle Bereiche wahrgenommen werden und gut miteinander vernetzt sind.

### **Arbeitspräferenzen: Was die Teammitglieder gerne machen, machen sie gut**

Damit ein Team Höchstleistungen erreichen kann, muss nach der Meinung der Autoren, eine Positivspirale in Gang gesetzt werden. Diese entsteht, wenn Führungskräfte und Teammitglieder ihre Arbeitspräferenzen kennen und nutzen dürfen.

Das Gegenstück zu den Arbeitsfunktionen sind Teamrollen. Korrespondierend zu den Arbeitsfunktionen gibt es ebenfalls 8 Teamrollen, die beschreiben, wie Mitarbeiter ihre Arbeit bevorzugt angehen. Für eine erfolgreiche Teamarbeit gilt die Drei-P-Regel (Preference – Practice – Proficiency). Sie besagt, dass Teammitglieder gern und viel arbeiten, wenn ihre Tätigkeit in deren Präferenzbereichen liegt und sie diese dort auch ausüben können. So werden sie schnell leistungsfähig und kompetent.

Die Arbeitspräferenzen werden durch einen Fragebogen mit 60 Fragen ermittelt. Daraus wird ein Teammanagementprofil erstellt, das das bevorzugte Verhalten in der Arbeit beschreibt.

Linking Skills: So wird aus einer Gruppe ein Team

Linking Skills schaffen Verbindungen. Linking ist keine Teamrolle, sondern ein Bündel von sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten. Sie sind die Führungsfunktionen im Team. Sie müssen nicht nur vom Teamleiter wahrgenommen werden. In gut arbeitenden Teams hat jedes Teammitglied diese Fähigkeiten.

Sie sind dafür verantwortlich, dass sich aus einer Gruppe von Menschen, die gemeinsame Aufgaben bewältigen, ein Team herausbildet. Erst ein Team kennt die Vielfalt der Arbeit und nimmt diese wahr, es kennt die Arbeitspräferenzen der Teammitglieder und setzt diese richtig ein. So motiviert sich das Team und kann erfolgreich sein Ziel erreichen.

Wenn diese Fähigkeiten nicht von wenigstens einer Person wahrgenommen werden, verliert das Team an Motivation und Effizienz.

Was erfolgreich oder weniger erfolgreiche Führungskräfte unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, Mitarbeiter zu verstehen und die im Team vorhandenen Kompetenzen und Präferenzen der Mitarbeiter zu bündeln.

### **Das TMS unterstützt nicht nur Team**

Das Teammanagement System wird nicht nur für Teamentwicklung eingesetzt. Die Autoren zeigen mit vielen Fallstudien und Beispielen, wie das System für die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern genutzt werden kann, wie es in der Personalentwicklung eingesetzt wird und wie es für die Organisationsentwicklung genutzt werden kann.

In der Personalentwicklung hilft das TMS dabei Leistungspotentiale freizusetzen und schafft bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein über ihre persönlichen Ressourcen. Damit können sie selbst Schritte formulieren um ihre Arbeitsleistung zu verbessern.

In der Teamarbeit gibt das TMS Führungskräften und Teammitgliedern ein Modell für die Gestaltung und Leitung erfolgreicher Arbeitsprozesse im Team. Es stellt ein Teamanalyse-, Teamentwicklungs- und Teamführungsmodell zur Verfügung, das die Vielfalt der Arbeitspräferenzen erklärt. Mit dem Modell der Linking Skills können Führungskräfte die Menschen und Aufgaben im Team vernetzen und die Stärke des Teams zielorientiert bündeln.

Das TMS ist in der Organisationsentwicklung eine Systematik, um betrieblich und organisatorische Funktionsbereiche zu analysieren. Es kann bei der Organisationsanalyse, der strategischen Ausrichtung, im Change- und Projektmanagement sowie bei der Verbesserung der Kooperation unterschiedlicher Bereiche eingesetzt werden.

### Das nehmen Sie von der Lektüre mit

Das TMS ist eine fundierte und in vielen Praxisfällen erprobte Methode. Drei Dinge zeichnen diese Methode aus.

- Sie stellt einen klaren Zusammenhang zwischen der Arbeit im Team und den Arbeitspräferenzen der Teammitglieder her. Auf diese Weise kann jedes Teammitglied im Team den richtigen Platz finden und seine Leistung optimal entfalten.
- Sie beschreibt mit den Linking Skills die Fähigkeiten, die darüber hinaus notwendig sind, damit das Zusammenspiel im Team klappt.
- Sie ist wissenschaftlich fundiert und die Arbeitshilfen und Instrumente sind einfach anzuwenden und liefern praktisch umsetzbare Ergebnisse.

Nach der Lektüre des Buches haben Sie einen umfassenden Einblick darin, was das Teammanagement System und dessen Elemente sind und wie diese in der Praxis eingesetzt werden. Das Buch beschreibt viele unterschiedliche Praxisfälle und gibt konkrete Hinweise, wie durch das TMS die individuelle Entwicklung von Mitarbeiter, die Arbeit und Teams und die Entwicklung von Organisationen verbessert werden kann.

Der Wermutstropfen dabei ist, dass Leser die beschriebenen Modelle und Arbeitshilfen nur dann sinnvoll umsetzen können, wenn sie eine Akkreditierung für das TMS besitzen.

### Der Stil

Das Buch ist übersichtlich gegliedert. Der erste Teil erläutert die Geschichte und das Modell, der zweite dessen Anwendung in der Praxis. Merksätze und Zusammenfassungen am Ende der Kapitel bringen Wichtige Dinge auf den Punkt und erleichtern die Suche, wenn man etwas nachschlagen möchte.

Die Autoren schreiben in einem auch für nicht Fachleute gut verständlichen Stil. Sachverhalte werden durch einfach und farblich konsequent gestaltete Grafiken erläutert.

### Die Autoren

Hartmut Wagner ist Gründer des TMS-Zentrums. Er erhielt dafür die Akkreditierung von Margerison und McCann. Mehr als 1000 Personalentwickler, Trainer und Berater erhielten von Wagner ihre Akkreditierung. 2007 übergab er die Leitung des Zentrums an Martin Tscheuschner. Er ist wie Wagner Master-Trainer.

### Fazit:

Das Teammanagement Systems ist eine gut einsetzbare und fundierte Methode für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Die Buch stellt diese Methoden wissenschaftlich fundiert dar und zeigt, wie sie in der Praxis eingesetzt wird.