

Das Team Management System (TMS)

Das TMS von Margerison-McCann ist ein weltweit führendes Modell für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Es stammt aus der empirischen Teamerfolgsvorschung von Dr. Charles Margerison und Dick McCann.

Arbeitspräferenzen

Margerison-McCann fanden heraus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in Gruppen und Teams drei bis vier dieser Bereiche gern wahrnehmen, zwei oder drei Bereich jedoch eher ungern – und sich hierin sehr unterscheiden. Wer bestimmte Bereiche gern wahrnahm, entwickelte dort Energie und Schaffensfreude und war "intrinsisch", von innen her motiviert.

Dieses Forschungsergebnis wurde im "Team Management Rad" abgebildet, in dem diese Arbeitspräferenzen (work preferences) beschrieben werden. Arbeitspräferenzen sind nicht identisch mit Kompetenzen, bilden aber eine gute Basis zur Entwicklung von Kompetenzen.

Das Team Management Rad von Margerison-McCann



Das Team Management Rad ist ein geschütztes Warenzeichen. Abdruck mit freundlicher Genehmigung von TMSDI York (England)

In der mittleren Radfläche erscheinen die acht Teamrollen, die als Teamrollen beschrieben werden. Diese lassen sich professionell über den validierten Team Management Profil Fragebogen auf der Basis von 60 Fragen ermitteln oder über eine grobe Selbsteinschätzung. In der Mitte des Rades befindet sich wiederum die Funktion "Verbinden" – hier geht es um das Verbinden von Menschen. Wenn die Führungskraft die verschiedenen Arbeitspräferenzen seines Teams kennt und sie zielorientiert zu bündeln vermag, ist die Basis für Teamerfolg gelegt.

Im folgenden werden die bevorzugten Verhaltensweisen und Hauptmerkmale der Teamrollen beschrieben:

Informierter Berater

Informierte Berater verstehen sich auf die Beschaffung von Informationen, die sie auf leicht verständliche Weise weitervermitteln. Solche Menschen besitzen meist Geduld und Ausdauer und vertagen eine Entscheidung lieber so lange, bis sie möglichst viel über eine Aufgabe in Erfahrung gebracht haben. Außenstehende mögen dies als Entscheidungsschwäche missdeuten.

Der informierte Berater hält es jedoch für besser, alles korrekt zu erfassen und nicht vorschnell einen Rat zu erteilen, der sich später als falsch erweisen könnte. Solche Menschen spielen eine unschätzbare Rolle in der Unterstützung ihrer Teammitglieder, sie besitzen jedoch kaum starke Präferenzen im Organisations-Bereich. Sie wollen vor allem dafür sorgen, dass die Aufgabe korrekt erledigt wird und dass alle notwendigen Informationen vorliegen.

Kreativer Innovator

Ein kreativer Innovator ist reich an Ideen, die nicht immer mit den tatsächlichen Arbeitsverhältnissen in Einklang zu bringen sind und diese vielleicht sogar stören. Solche Menschen neigen zur Unabhängigkeit und möchten mit ihren Ideen experimentieren und sie ohne Rücksicht auf bestehende Systeme und Methoden vorantreiben. Man sollte ihnen deshalb ermöglichen, ihre Ideen zu verfolgen, ohne dass bestehende Arbeitsabläufe gestört werden, bis sich ihr neuer Ansatz bewährt hat. Viele Organisationen haben Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (oft separat von den Produktionsabteilungen) aufgebaut, um kreativen Menschen die Chance zu bieten, ihre Ideen auf ihre Brauchbarkeit zu testen. Jedes Team ist auf kreative Mitglieder angewiesen und muss ihnen die Möglichkeit bieten, ihre Ansichten zur Diskussion zu stellen, auch wenn sie scheinbar im Augenblick für das Tagesgeschäft eine Unterbrechung bedeuten.

Entdeckender Promoter

Entdeckende Promoter verstehen es meist hervorragend, eine Idee aufzugreifen und andere Leute dafür zu begeistern. Sie machen ausfindig, was innerhalb und außerhalb ihrer Organisation geschieht und vergleichen neue Ideen mit dem, was andere Leute tun. Sie können gut Kontakte knüpfen, neue Informationen und Quellen erschließen und auf diese Weise Innovationen voranbringen. Entdeckende Promoter kontrollieren vielleicht nicht immer jedes Detail, doch sie haben einen hervorragenden Blick für das große Ganze und können andere für neue Ideen begeistern. Ihnen gelingt es, Ideen zum Durchbruch zu

verhelfen, auch wenn sie mit der nachfolgenden Realisierung nicht ganz so erfolgreich sind.

Auswählender Entwickler

Auswählende Entwickler suchen Mittel und Wege, um eine Idee in die Tat umzusetzen. Sie kümmern sich darum, ob der Markt die Innovation verlangt und prüfen sie anhand von praktischen Kriterien. Oft stellen sie einen Prototyp her oder führen Marktstudien durch. Ihr Interesse liegt in der Entwicklung einer Innovation bis zur Produktreife. Danach aber sind sie vermutlich nicht weiter an der routinemäßigen Herstellung des Produkts interessiert. Sie wenden sich lieber einem neuen Projekt zu, welches sie beurteilen und entwickeln können.

Zielstrebigem Organisator

Zielstrebige Organisatoren sind Menschen, die etwas vollbringen wollen. Wenn sie von einer Idee überzeugt sind, schaffen sie die Rahmenbedingungen, um sie in die Tat umzusetzen. Ihnen ist daran gelegen, klare Ziele zu setzen und dafür zu sorgen, dass alle wissen, was in ihrer jeweiligen Rolle von ihnen erwartet wird. Sie drängen darauf, dass Termine eingehalten werden. Sie können äußerst ungeduldig reagieren, sorgen aber dafür, dass Aufgaben zielkonform erfüllt werden, auch wenn sie es dabei nicht allen recht machen können.

Systematischer Umsetzer

Systematische Umsetzer konzentrieren sich darauf, ein Produkt oder eine Dienstleistung nach einem vorgegebenen Standard herzustellen oder zu erbringen. Sie tun dies auf regelmäßiger Basis und halten ihre Aufgabe für erfüllt, wenn ihre Quoten und Pläne erreicht sind. Sie arbeiten gerne nach festgelegten Verfahren und auf systematische Weise. Die Tatsache, dass sie bereits gestern etwas produzierten, heißt nicht, dass ihnen dies morgen langweilig erscheint.

Dies steht im Gegensatz zum kreativen Innovator, der nichts davon hält, Tag für Tag eine ähnliche Arbeit zu tun, sondern bei seinen Aufgaben eine gewisse Abwechslung braucht. Für den systematischen Umsetzer ist es wichtig, seine bestehenden Fähigkeiten einzusetzen zu können und nicht immer wieder mit neuen und veränderten Arbeitsweisen konfrontiert zu werden. Ihn befriedigt es, etwas herzustellen und seine selbstgesetzten Pläne zu erfüllen.

Kontrollierender Überwacher

Ein kontrollierender Überwacher arbeitet gerne an detaillierten Aufgaben und sorgt dafür, dass die Zahlen und Fakten stimmen. Er arbeitet sorgfältig und genau. Seine größte Stärke ist denn auch seine Fähigkeit, sich lange Zeit auf eine spezifische Aufgabe zu konzentrieren. Dies steht im Gegensatz zum entdeckenden Promoter, der ständig verschiedene Aufgaben braucht. Der kontrollierende Überwacher hingegen verfolgt eine Aufgabe gerne gründlich und kümmert sich darum, dass die Arbeit nach Plan und exakt durchgeführt wird. Der kontrollierende Überwacher nimmt bei der Rechnungsprüfung und im Qualitätsbereich oder im Zusammenhang mit Verträgen eine äußerst wichtige Rolle ein.

Unterstützender Stabilisator

Unterstützende Stabilisatoren können sehr gut dafür sorgen, dass das Team eine stabile Funktionsbasis besitzt. Sie sind stolz darauf, sowohl die physische als auch die gesellschaftliche Seite der Arbeit zu unterstützen. Solche Menschen können sich zum "Gewissen" des Teams entwickeln und viel Unterstützungsarbeit und Hilfe für Teammitglieder leisten. Sie haben meist eine ganz klare Vorstellungen davon, wie das Team geführt werden sollte. Dabei lassen sie sich von ihren Werten und Überzeugungen leiten. Wenn dem nicht entsprochen

wird, können solche Menschen recht widerspenstig reagieren und ihre Interessen verteidigen. Wenn sie aber von der Aufgabe des Teams überzeugt sind, können sie zur ungeheuren Quelle der Stärke und Energie werden und ausgezeichnete Verhandlungen führen.

Jeder Mitarbeiter kann jede Teamrolle für eine bestimmte Zeit einnehmen und wird auf diese Weise in diesen Bereichen Kompetenzen erlangen. Ein wichtiges Forschungsergebnis ist jedoch: wenn Mitarbeiter zu lange in Bereichen tätig sind, die nicht ihren Präferenzen entsprechen, entstehen mit der Zeit – oft in dieser Abfolge – Arbeitsunlust, Ineffektivität, Demotivation, innere Emigration und psychosomatische Krankheiten. Dieses Phänomen wird oft schon nach einem halben Jahr festgestellt: während im ersten halben Jahr das Einarbeiten in nicht-präferierte Bereiche eine Herausforderung bietet und damit Energien weckt, beginnen häufig nach sechs Monaten die Negativfaktoren zu wirken. Der Zeitraum ist sicherlich auch von der persönlichen Belastungstoleranz und anderen Faktoren wie Existenzsicherung, Ehrgeiz, persönlichen Berufszielen, Leistungs- und Erfolgsanreizen sowie Anerkennung abhängig.

Verbinden

"Linking Skills" sind ein Bündel von 13 sozialen, methodischen, persönlichen und erfolgsrelevanten Führungsfähigkeiten, die Charles Margerison und Dick McCann bei erfolgreichen Führungskräften immer wieder beobachten konnten. Sie scheinen dafür verantwortlich zu sein, dass sich aus einer Gruppe von Menschen, die gemeinsam eine Arbeit zu tun haben, ein Team als kohärentes Ganzes herausbildet, das die gegebene Vielfalt der Arbeit kennt und systemisch wahrnimmt, die verschiedenen Arbeitspräferenzen im Team kennt, richtig einsetzt und nutzt und motiviert und erfolgreich seine Arbeit tut.