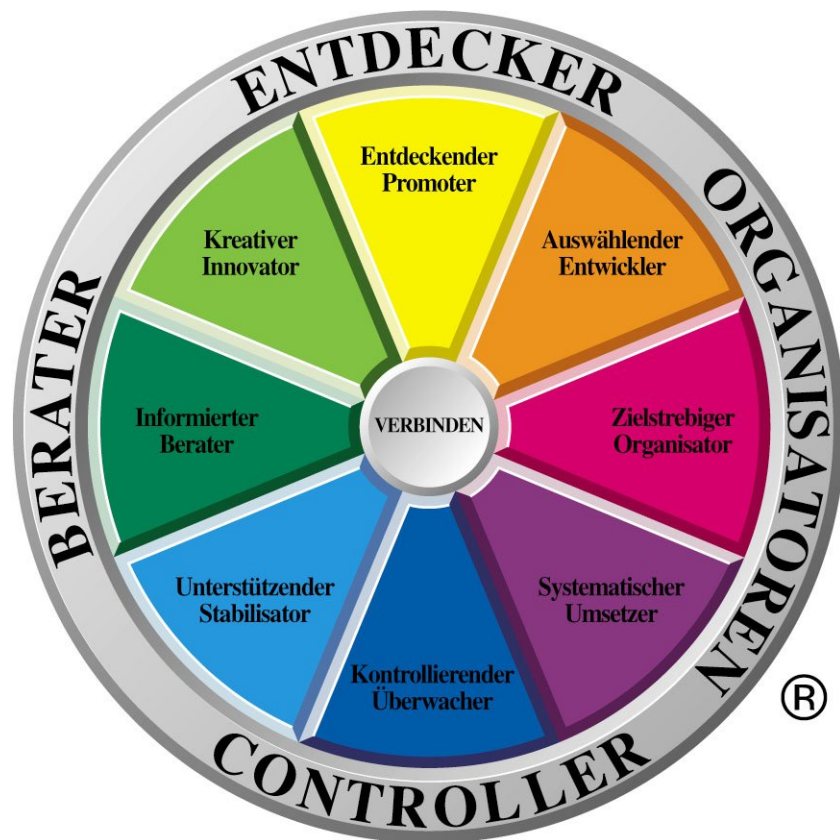


# Das Team Management System (TMS)

von

*Charles Margerison und Dick McCann*



## FAQs

### *Oft gestellte Fragen*

## 1. Was heißt TMS? Wie ist es entstanden?

TMS ist die Abkürzung für *Team Management System*. Das TMS ist ein ganzheitlicher systemischer Ansatz für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Es wurde von den Management-Experten und Teamerfolgswissenschaftlern Dr. Charles Margerison (England) und Dr. Dick McCann (Australien) in den 80er-Jahren entwickelt. Sie führten breit angelegte empirische (erfahrungsbezogene) Interviewreihen bei erfolgreichen und erfolglosen Teams durch mit dem Ziel, Erfolgs- und Misserfolgskriterien für effektive Teamarbeit zu entdecken.

Erforscht wurde vor allem, wie eine **effektive Teamfunktionalität** aussieht und welche Bedeutung die **Arbeitspräferenzen** der Teammitglieder für den Erfolg haben. Das TMS ist somit das **Ergebnis einer intensiven Teamerfolgswissenschaft**. Es stellt Führungskräften und ihren Teams Modelle, Analyse- und Entwicklungskonzepte sowie Instrumente für **persönlichen, Team- und Unternehmenserfolg** zur Verfügung.

## 2. Wie kann das TMS Sie bei der Bewältigung von Zukunftsaufgaben unterstützen?

Die TMS-Europazentrale TMSDI in York hat im Jahr 2004 die folgenden drei Themenbereiche als wichtige Zukunftsthemen europaweit ermittelt, die für den Erfolg in einer sich wandelnden Welt von zentraler Bedeutung sind, für die Sie das TMS effizient nutzen können.

### ■ **Umgang mit Talenten**

Talent wird definiert als Bündel von Kompetenzen, Skills, Berufserfahrung **und Arbeitspräferenzen**. Das Team Management Profil (TMP) kann hier sinnvoll eingesetzt werden als Landkarte zum Beispiel für die Kenntnis und Nutzung der eigenen Präferenzen, für die Berufsorientierung und Berufs- und Laufbahnplanung, für die Stärkenpositionierung in Teams und Leadership-Profilierung, für Delegationsmanagement und weitere für Sie zentrale Themen.

### ■ **Umgang mit Beziehungen – Grundausrüstung für Führungskräfte**

Die wichtigste Fähigkeit für erfolgreiche Führungskräfte wird in Zukunft sein, wie sie Beziehungen aufbauen, wahrnehmen und pflegen:

- die Beziehung zu sich selbst
- die Beziehung zu Kollegen und Teammitgliedern
- die Beziehung zu anderen Führungskräften
- die Beziehungen zum Kunden
- die Beziehungen zur Öffentlichkeit
- das präferenz- und kompetenzorientierte Führen ihrer Mitarbeiter

Das TMP kann hier effektiv für das Coaching von Führungskräften eingesetzt werden.

### ■ **Mitarbeiterführung**

- *Wer ist ihr "schwierigster" Mitarbeiter? Ihr "begabtester" Mitarbeiter?*
- *Was ist seine Teamrolle? Die Kenntnis der Teamrollen lässt Führungskräfte sehr kreativ werden. Im Hinblick auf die Delegation von Arbeitsbereichen kann eine Person eine Reihe von Präferenzen haben, die ihn in ihrer Mischung für mehrere Bereiche geeignet sein lassen.*
- *Was braucht er? Welche Bedürfnisse hat er? Kreative Innovatoren brauchen Visionen, Zielstrebige Organisatoren brauchen klare Ziele, systematische Umsetzer klare Ablaufpläne etc.*
- *Wie führen Sie ihn effizient, indem Sie seine Aufgaben und seine Arbeitspräferenzen besser in Einklang bringen?*

### ■ **Teamführung**

- *Was sind die zentral wichtigen Aufgaben des Teams? Visualisieren, Abstimmen und Umsetzen auf dem Rad der Arbeitsfunktionen.*
- *Was sind die zentral wichtigen Bereiche? (Arbeitsfunktionen)*
- *Wie ist das Team nach Kompetenz und Präferenz aufgestellt? (Profile)*
- *Wie passen Job Demand, Kompetenzen und Präferenzen zusammen?*
- *Wie können Sie die Arbeit im Team präferenzorientiert besser verteilen?*
- *Wie führen Sie das Team mit verschiedenen Menschen mit verschiedenen Arbeitspräferenzen und Kompetenzen? (Linking Skills)*

## 3. Was sind die besonderen Leistungsmerkmale?

### TMS

- Beleuchtet **verschiedene Arbeitsstile**, die für den Erfolg notwendig sind
- Brauchbar für Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung
- Beschreibt die Arbeitsanforderungen in einer **Wertschöpfungskette**
- Beschreibt die **Arbeitspräferenzen von Mitarbeitern und ihre innere Motivation für bestimmte Arbeitsbereiche**
- Beschreibt, wie Arbeitspräferenz und Arbeitsanforderung für Einzelpersonen und in Teams zusammenpassen
- Zeigt Lösungsansätze bei Diskrepanzen dieser Bereiche
- **Klare Visualisierungen** in farbigen Kreismodellen

### Team Management Profil

- **Arbeitsbezogen** – aus der Praxis für die Praxis entwickelt
- In der **Sprache der Arbeitswelt** – keine psychologischen Termini
- Feedback zu **Arbeitspräferenzen** – nicht zu Kompetenzen
- Kennen der eigenen Arbeitspräferenzen als **Basis innerer Motivation**
- Die **Kenntnis anderer Arbeitspräferenzen** im Team **ergibt Dialog und Wertschätzung**
- **Teambezogen** – Persönlichkeitsprofil wird in Bezug zum Team gesetzt
- Haupteinsatzgebiete sind **Management und Team Development**

## **4. Was sind die wichtigsten Qualitätsmerkmale des TMS-Profiles?**

### **1. Die Arbeitswelt im Blick**

Die Team Management Profile beziehen sich in erster Linie auf das bevorzugte Arbeitsverhalten und nicht auf die Persönlichkeit insgesamt.

### **2. Leistungsfähigkeit von Führungskräften verbessern**

Das Ziel unserer Berater- und Trainertätigkeit mit Unterstützung der Profile ist es, die Leistung von Führungskräften und Teams im Arbeitsbereich zu verbessern - es geht nicht darum, persönliche Schwächen zu erkennen, um an ihnen zu arbeiten. Ziel ist die Förderung hochkarätiger Führungs- und Teamleistung im Blick auf die wichtigsten Geschäftsziele.

### **3. Stärkenorientierung von Anfang an**

Mit dem Profilfeedback unterstützen wir Sie dabei, die Stärken innerhalb eines Teams schnell und klar zu erkennen und zu verstehen, dass **von Anfang an** jeder Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zum Teamerfolg leistet. Das ist ein anderer Ansatz als zu sagen, dass eine verbesserte Leistung erst **als Ergebnis** des Abbaus bestimmter Schwächen von Teammitgliedern erbracht werden kann.

### **4. Förderung des gegenseitigen Verständnisses**

Mit dem TMS nutzen Sie ein Modell, das Unterschiede (Diversity) wertschätzt. Es hilft Ihnen dabei, das Verständnis bei jedem einzelnen dafür zu fördern, wie jeder bevorzugt arbeitet – und die darin verborgenen verschiedenen Stärken zu entdecken. Sie fördern damit gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung am Arbeitsplatz und können damit bewirken, die Arbeitspräferenzen Ihrer Mitarbeiter mit ihren Aufgaben besser in Einklang zu bringen. Die Profile enthalten konkrete Hinweise, wie man anderen den eigenen Arbeitsstil erklären kann und wie gelingende Kommunikation gestaltet werden kann. Alle Arbeitspräferenzen werden für den Teamerfolg gebraucht – daher gibt es keine Abwertungen bestimmter Präferenzen. Kulturell oder unternehmenstypisch erfolgende Auf- oder Abwertungen können relativiert werden. International zusammengesetzte Teams, die immer mehr im Kommen sind, werden damit schnell arbeitsfähig, da die Unterschiedlichkeit der Arbeitspräferenzen in den Vordergrund rücken und nationale Eigenheiten weniger wichtig werden. Damit fördern Sie die Integration global agierender Teams.

### **5. In der Sprache der Führungskräfte**

Die Profile sprechen die Sprache von Führungskräften und vermeiden psychologische Wortprägungen.

### **6. Ausführliches und individuelles Feedback**

Die Profile sind ausführlich. Das persönliche Team Management Profil wird auf der Grundlage der ganz persönlichen Kombination an Arbeitspräferenzen erstellt. Diese werden auf den vier für den Arbeitserfolg wichtigsten Skalen gemessen: Umgang mit anderen, Umgang mit Information, Umgang mit Entscheidungen und Umgang mit Organisation. Es umfasst 24-29 Seiten an persönlichem Feedback.

Da auch verschieden starke Ausprägungen der Arbeitspräferenzen berücksichtigt werden, können 208 verschiedene Profilvarianten erstellt werden.

## **7. Differenziertes Feedback zu zentralen Leistungsbereichen**

Das Feedback wird differenziert zu ausgewählten und zentralen Themen gegeben, die für die Leistung von Führungskräften wichtig sind: Arbeitspräferenzen, Führungsqualitäten, Art der Entscheidungsfindung, zwischenmenschliche Fähigkeiten, bevorzugte Strategien der Teambildung, Selbsteinschätzung.

## **8. Individuelle und Team-Beratung**

Akkreditierte TMS-Trainer und Berater bieten die TMS-Profile immer im Rahmen einer Beratungsleistung oder eines Trainings an. Damit ist gesichert, dass die TMS-Profile professionell interpretiert werden und Sie dabei unterstützt werden, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen.

## **9. TMS als dynamisches Modell**

Obwohl die Rollen relativ stabil sind, können sich dennoch im Laufe der Zeit Veränderungen der Arbeitspräferenzen und damit der Teamrollen ergeben. Sie werden angestoßen durch von der Person gesetzte neue Ziele, neue Aufgaben und Herausforderungen und besuchte Managementtrainings. Margerison-McCann beschreiben diese dynamische Entwicklung als „Karriereentwicklung“ (career journey). Es handelt sich bei TMS somit um kein festlegendes statisches Modell, sondern um ein dynamisches Modell, das mögliche Veränderungen der Präferenzen im Lauf der beruflichen Entwicklung erforscht hat und mit berücksichtigt.

## **10. Mehr Wahlmöglichkeiten**

„Es geht vor allem um **Wahlmöglichkeiten**. Wenn wir anderen Wissen und Verständnis dafür vermitteln, wer sie sind, geben wir ihnen die Möglichkeit, eine Wahl zu treffen... In einem Team, in dem jeder einzelne viel von dem tut, was er gern tut, erhöhen sich die Energie, die Begeisterung, das Engagement und die Motivation um ein Vielfaches - und dann schaffen Sie ein Hochleistungsteam“.

*Dr. Charles Margerison und Dr. Dick McCann*

## **5. Was ist der Unterschied zwischen Kompetenz und Präferenz?**

Präferenz (to prefer = vorziehen, eine Vorliebe haben für) ist noch keine Kompetenz, bietet jedoch den besten Boden für Führungskräfte und Teammitglieder, aus eigener Motivation heraus Kompetenzen zu entwickeln. Oft haben Mitarbeiter im Bereich ihrer Präferenzen bereits Kompetenzen entwickelt – sie arbeiten dann **gut** und **gern** in ihrem Arbeitsbereich. Bei Leistungsproblemen und Unzufriedenheit im Job kann es sinnvoll sein zu prüfen, ob der Grund im Bereich mangelnder Passung liegt von Tätigkeit und Arbeitspräferenz liegt – das heißt, dass ein Mitarbeiter in einem Arbeitsbereich arbeitet, der nicht seiner Präferenz entspricht. Das TMS hilft Ihnen dabei, durch das Erstellen seines Team Management Profils und den Abgleich mit den Arbeitsanforderungen seiner Stelle oder Tätigkeit Diskrepanzen zu entdecken und Lösungen zu erarbeiten. Eine Passung von 70:30 gilt als zufrieden stellend: 70% meiner Aufgaben erledigen Sie gern, und 30% der Aufgaben im Nicht-Präferenzbereich bieten Ihnen ein Lernfeld und eine Herausforderung, beruflich zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

## 6. Für welche Einsatzbereiche ist das TMS besonders gut geeignet?

TMS-Trainer und Berater haben das TMS erfolgreich in den folgenden Bereichen eingesetzt.

### ***Persönlichkeits- und Personalentwicklung***

#### ■ **Selbstmanagement**

- Kennen und Nutzen der eigenen Arbeitspräferenzen
- Kennen der persönlich motivierenden Tätigkeitsbereiche
- Entwickeln einer individuellen Arbeitsmethodik
- Nutzen der eigenen erfolgreichen Denkstrategien
- No-preference als Delegationskriterium nutzen

#### ■ **Berufliche Laufbahnplanung**

- Berufsorientierung vor dem Berufseinstieg
- Berufliche Neuorientierung
- Outplacement als Chance für motivierten Neubeginn
- Erkunden der eigenen beruflichen Timeline

#### ■ **Arbeitsplatzbeschreibung**

- Job Design
- Job Redesign
- Personalsuche und Personalauswahl
- Mitarbeitergespräche: Abgleich Leistung – Präferenzen - Kompetenzentwicklung
- Coaching – Beratungen – Supervisionen
- Präferenzorientierte Weiterbildungs- und Trainingsplanung

#### ■ **Management Development**

- Früherkennung von Management-Potenzial
- Nachwuchs-Führungskräfte
- Chefseminare
- Führungskräfte trainings

### ***Teamentwicklung***

#### ■ **Teambildung**

- Team Startup
- Kriterien für Team Design
- Abgleich von Anforderungsprofil, Kompetenz und Präferenz

#### ■ **Teamentwicklung und Teamintegration**

- Teamanalyse bestehender Teams und Abteilungen
- Schließen von Lücken in unausgewogenen Teams
- Aufgabenverteilung im Team nach Kompetenz und Präferenz
- Arbeitsmethodik für Teams
- Effektives Management von Meetings
- Management virtueller Teams
- Management multikultureller Teams
- Management interdisziplinärer Teams
- Leistungsorientierung in Teams
- Problemlösestrategien
- Hard und Soft Skills im Projektmanagement

## ■ Kommunikation

- Entwicklung einer gemeinsamen Sprache für Teams
- Umgang mit Vielfalt im Team
- Kommunikationstraining
- Kooperationstraining
- Wertschätzender Umgang mit Meinungsverschiedenheiten
- Konfliktmanagement
- Mediation
- Feedback-Management

## ■ Team-Selbst-Controlling und Teaminspektion

- Performance Optimierung
- Zeiteffektivität
- Spielregeln zur Verkürzung der Stormingphase

## Organisationsentwicklung

- Ganzheitliche Sicht der Unternehmensprozesse
- Zukunftsmanagement
- Change Management Prozesse
- Total Quality Management Prozesse
- Beschwerdemanagement-Systeme
- Qualitätsinitiativen
- Lernende Organisation
- Fusionen - Mergers
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Kriterien für Abläufe im Prozessmanagement
- Aufbau einer innovativen Unternehmenskultur
- Aufbau einer innovativen Personalentwicklung
- Optimierung von Management Learning Programmen
- Unterstützung von Projektteams
- Unterstützung der Betriebsratsarbeit
- Nachhaltigkeit von Weiterbildungsprogrammen
- Ergänzung von Assessment Centers
- Kooperation zwischen Bereichen
- Kommunikation zwischen Bereichen
- Konfliktmanagement zwischen Bereichen
- Entwicklung und Mentoring von Hochleistungsteam

## 7. Was sind die Instrumente des TMS?

Die folgenden Instrumente und Arbeitstiefen können allein oder in Kombination miteinander genutzt werden:

- **Instrument 1: Das Modell der Arbeitsfunktionen** für die Ermittlung der zentral wichtigen Arbeitsfunktionen (Tätigkeitsbereiche) von Führungskräften und Teams. Auch nutzbar als strukturierte Mindmap für die "Teamführung in kreisförmigen Prozessen".



- **Instrument 2: Das Team Management Profil** als "Flaggschiff" des TMS. Bestimmt und beschreibt die drei zentralen Arbeitspräferenzen (Teamrollen) von Führungskräften und Teammitgliedern. Feedback zu den eigenen "zentralen Energiefeldern" und damit der inneren Motivation für bestimmte Arbeitsbereiche. Wer zu 70% im Bereich der eigenen Arbeitspräferenzen arbeitet, kann hohe Arbeitseffizienz und Arbeitszufriedenheit erzielen. Gibt Hinweise zur gelingenden Kommunikation mit dieser Teamrolle. Kostenloses Musterprofil anfordern.



- **Instrument 3: Abgleich von Arbeitsanforderung und Arbeitspräferenz.**  
Mit verschiedenen Visualisierungsmodellen.  
Im Seminar gemeinsam mit dem Team erstellen. Diskussionsbasis für Teamoptimierung unter Nutzung der Teamintelligenz.



- **Instrument 4: Das Rollendarstellungsprogramm.** Druckt eine visualisierte "Teamaufstellung" mit Füllgraden aus. 11 Darstellungsformen möglich: z.B. Hauptrollen, verwandte Rollen, fehlende Rollen, Namen, Ausprägung der Präferenzen für jede Person im Team als Überblick u.a.



- **Instrument 5: Analyse der 13 Linking Skills – Verbinden.** Selbst- und Fremdeinschätzung der Sozialkompetenz von Führungskräften und Teams als 360-Grad-Feedback. Rating-Skalen für Teamanalyse, Selbstanalyse, Fremdanalyse durch Mitarbeiter, Kunden, Vorgesetzte, Berater verfügbar. Bearbeitungs- und Lösungsmodelle differenziert nach Skill.



- **Instrument 6: Das Modell der Hochleistungsteams** zur Entwicklung von Spitzenteams. Hier können die Instrumente 1-5 und 7 je nach Bedarf integriert werden.



- **Instrument 7. Das TMS-Profi-Rad** für vielfältige Teamentwicklungs-Aktivitäten.



## 8. Wie kann ich mit dem TMS Kosten einsparen?

Mit TMS-Knowhow und Profilen und der professionellen Beratung durch Ihren akkreditierten TMS-Trainer und Berater

- erhöhen Sie **Motivation und Engagement** Ihrer Mitarbeiter
- erkennen Sie schnell **neue Trends**
- richten Sie damit Ihr Unternehmen **flexibler auf den Markt** aus
- haben Sie **weniger** Reklamationen und **Reklamationskosten**
- gibt es **weniger Zeitverluste** durch unproduktive Konfliktphasen
- verwirklichen Sie das Prinzip „Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz
- fördern Sie konstruktive **Kooperation** zwischen Teams und Abteilungen
- "ölen" Sie die **Schnittstellen zwischen allen Bereichen**
- fördern Sie die **Qualität in der Produktion/Dienstleistung** und die Qualitätskontrolle
- fördern Sie mit einem dafür bewährten systemischen Modell die Entwicklung von **Hochleistungsteams**

## 9. Was ist die wissenschaftliche Basis des TMS?

Der Schwerpunkt des TMS ist empirische Erfolgsforschung mit dem Schwerpunkt "Teamerfolg" und "Management Development". Das Institute of Team Management Studies (ITMS) in Brisbane führt diese Forschungsarbeit seit 1982 kontinuierlich durch und hat alle Fragebögen im Hinblick auf Validität (Gültigkeit), Reliabilität (Verlässlichkeit) und Brauchbarkeit für diese Bereiche fachkompetent entwickelt. Die Validität des TMP liegt bei 0,7, die Reliabilität bei 0,8 und die Brauchbarkeit (Trefferquote, mit der sich die Personen richtig wiedergespiegelt sehen) liegt bei 80 – 95%. Alle wissenschaftlichen Daten sind zugänglich über ein Research Manual, das in 3. Auflage auf CD vorliegt.

*Literatur: Dick McCann-Nikki Mead. TMS Research Manual. 3rd Edition. Auf CD. Bestellbar beim TMS-Zentrum.*

*Das Team Management Rad, das Rad der Arbeitsfunktionen und das TMS Logo sind geschützte Warenzeichen.*

## Ihr TMS-Trainer und Berater:

Eckhard Schölzel  
Training Coaching Beratung Moderation  
Blumenweg 3  
87782 Unteregg  
Tel. (+49)08269-969890  
E-Mail: [eckhard.schoelze@e-schoelzel.de](mailto:eckhard.schoelze@e-schoelzel.de)  
[www.e-schoelzel.de](http://www.e-schoelzel.de)

