

Teamentwicklung mit dem Team Management System (TMS®) nach Margerison und McCann

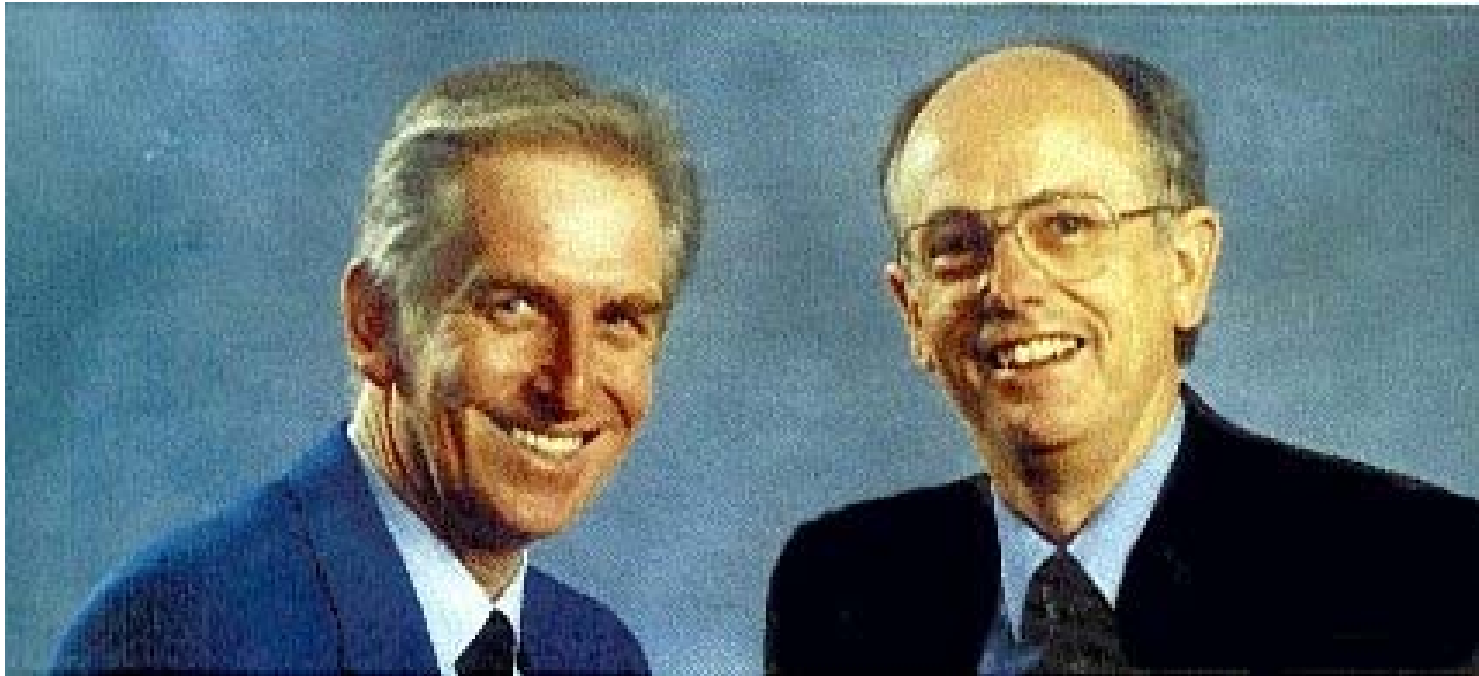
Jenny Schubert

Auf dem Weg zum Hochleistungsteam

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 entsteht ein **Hochleistungs-Team**.

Charles Margerison - Dick McCann

TMS – die Entwickler



Charles Margerison

Dick McCann

Empirische Teamerfolgsvorschung

- Margerison-McCann: Interviews und Feldforschungen mit mehr als 1000 Führungskräften und Teammitgliedern seit 1982:

- Wie kann Teamarbeit verbessert werden?

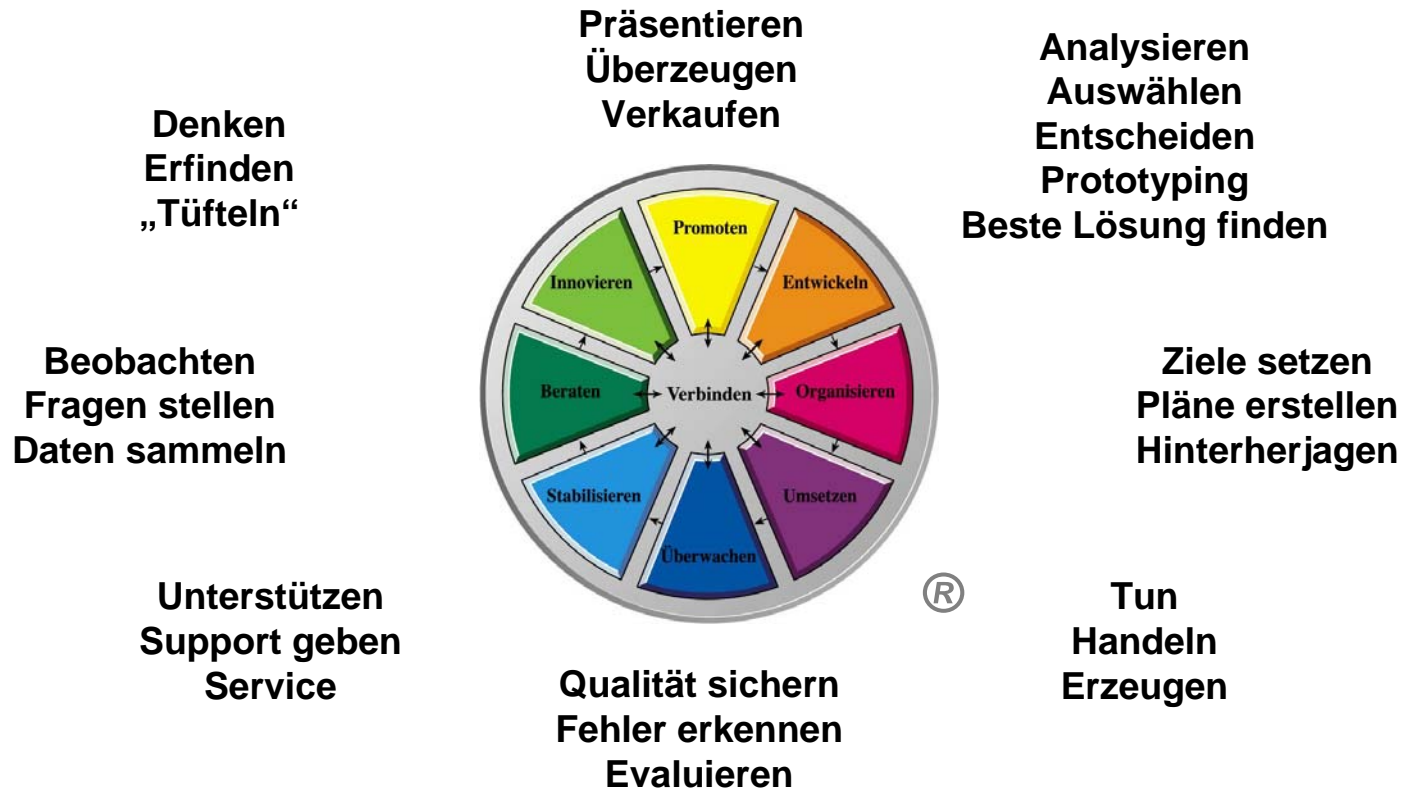


- Wie kann Scheitern verhindert werden?



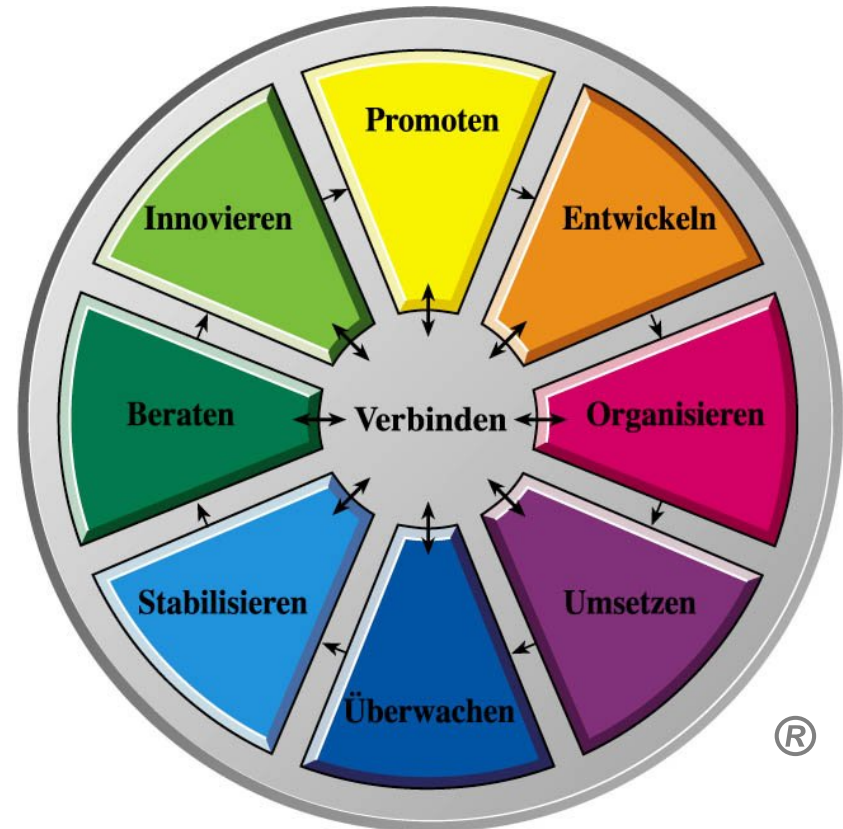
- Wie können wir Führungskräften und ihren Teams ein treffendes Feedback für ihre Zielerreichung geben?

Das Modell der Arbeitsfunktionen

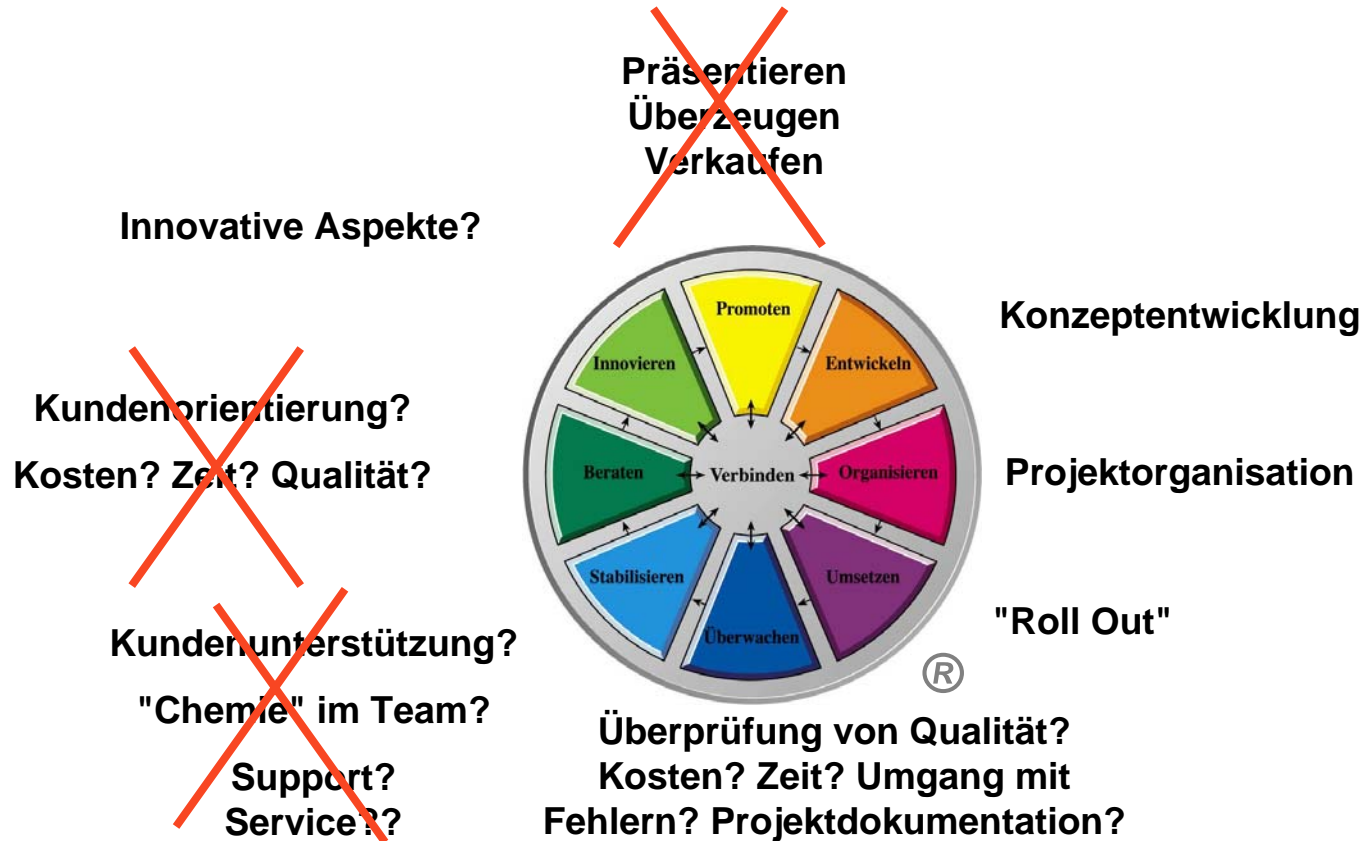


***Beispiele von Schwerpunkten:
erfolgsrelevante/kritische Arbeitsfunktionen***

- **Marketingteam:**
Promoten, Entwickeln und Organisieren.
- **Produktionsteam:**
Organisieren, Umsetzen, Überwachen.
- **Kreativ-Team
Werbeagentur:**
Beraten, Innovieren, Promoten, Entwickeln.



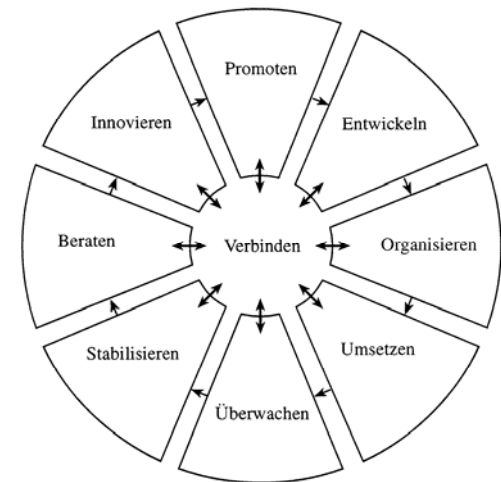
Daran können Teams scheitern



Praxis: Blitzcheck Einzelperson

Was sind Ihre wichtigsten Arbeitsfunktionen?

- Welche müssen Sie wahrnehmen, um erfolgreich zu sein?
- Rahmen Sie diese mit einer Farbe ein.
- Gewichten Sie!

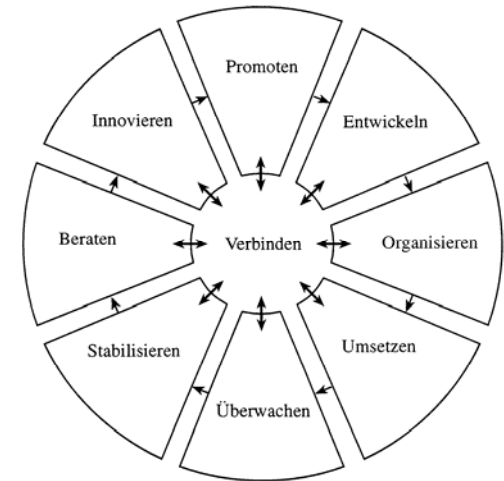


Margerison-McCann
Das Modell der Arbeitsfunktionen

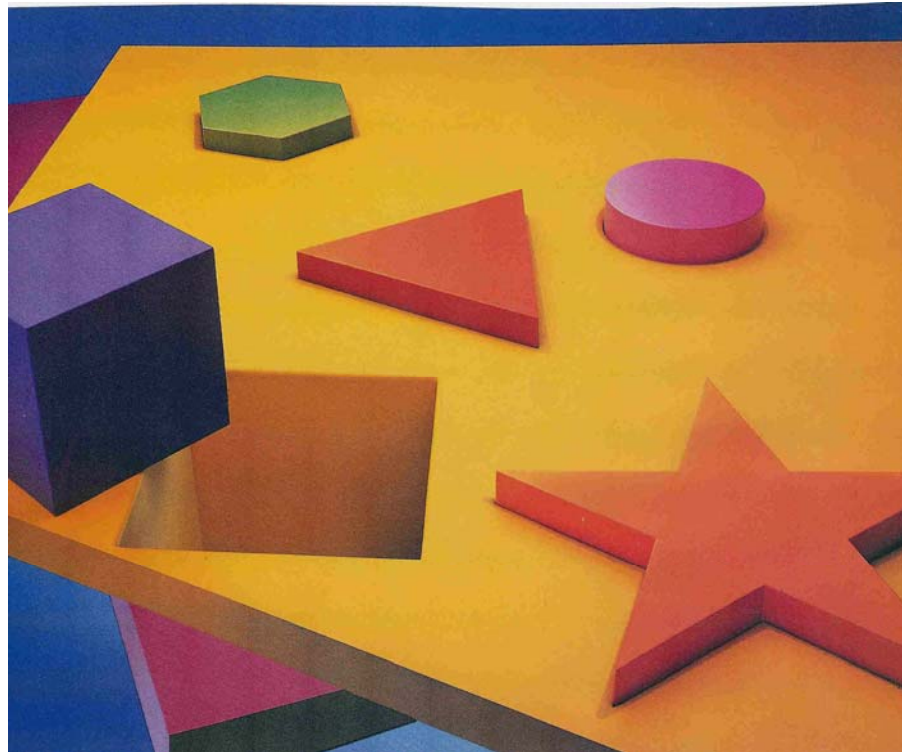
Praxis: Blitzcheck für ein Team

Ermittlung der wichtigsten Arbeitsfunktionen

- **Welche Arbeitsfunktionen muss Ihr Team wahrnehmen, um erfolgreich zu sein?**
 - **Markieren Sie die Segmente mit grünen Punkten.**
 - **Jeder Teilnehmer erhält 4 Punkte.**
 - **Kumulieren erlaubt (max. 2/Sektor)**
 - **Ranking erstellen**



Margerison-McCann
Das Modell der Arbeitsfunktionen

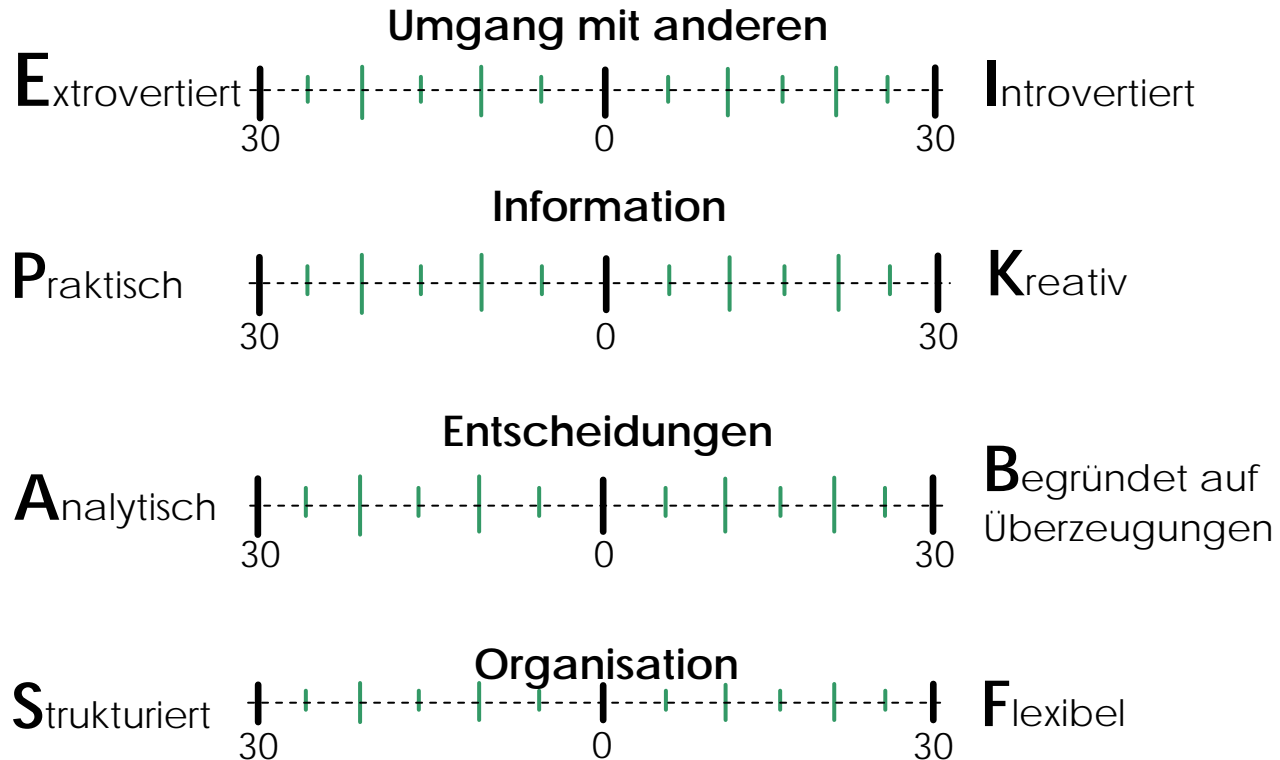


Was heißt "Arbeitspräferenz"?

- was mich motiviert
- was ich bevorzuge
- was ich gern mache
- woran ich Spaß habe
- wo ich mich hingezogen fühle
- was mir leicht von der Hand geht
- wozu ich neige
- wo ich die Zeit vergesse
- wo ich „aufblühen“ kann



Die Arbeitspräferenzskalen



Fokus: Teamfähigkeit

Die Arbeitspräferenzskalen



Wie Sie mit anderen Menschen bevorzugt umgehen



Wie Sie bevorzugt Informationen beschaffen und nutzen



Wie Sie bevorzugt Entscheidungen treffen



Wie Sie sich und andere bevorzugt organisieren

Zwischenmenschliche Beziehungen

Extrovertiert

- Entwickeln gern Gedanken, im Gespräch mit anderen
- Treffen gern andere und suchen viel Kontakt
- Widmen sich gern gleichzeitig verschiedenen Aufgaben und Aktivitäten
- Mögen unvorgesehene Unterbrechungen
- Können aus dem Stegreif reden und sprechen viel
- Können impulsiv sein

Introvertiert

- Denken lieber erst gründlich nach, ehe sie sprechen
- Arbeiten gern und gut allein
- Konzentrieren sich gern auf eine Aufgabe
- Lieben es nicht, unvorgesehen unterbrochen zu werden
- Bereiten sich auf Reden gut vor und halten sich ans Konzept
- Eher zurückhaltend und besonnen

Umgang mit Informationen

Praktisch

- Mögen klar definierte Probleme
- Gegenwartsorientiert
- Arbeiten lieber mit bewährten Ideen
- Arbeiten gern an konkreten Aufgaben
- Mögen klare Pläne und standardisierte Verfahren
- Achten auf Fakten und Details

Kreativ

- Mögen komplexe Fragestellungen
- Zukunftsorientiert
- Produzieren gern neue Ideen
- Suchen nach neuen Möglichkeiten
- Suchen gern nach kreativen Verfahren und Ansätzen
- Sehen das große Ganze

Entscheidungsfindung

Analytisch

- Suchen gern objektive Entscheidungskriterien
- Wägen Entscheidungen im Hinblick auf das Ergebnis ab
- Erscheinen manchmal als nüchtern und kühl
- Entscheiden situativ und je nach Sachlage
- Mögen Analysen und Klarheit
- Aufgabenbezogen

Begründet auf Überzeugungen

- Haben persönliche Entscheidungskriterien
- Entscheiden eher nach Überzeugungen
- Können sich für eine Sache stark engagieren
- Entscheiden auf der Basis von Werten und Überzeugungen
- Mögen Harmonie aufgrund von gemeinsamen Werten
- Ausgerichtet auf Prinzipien wie Recht und Unrecht, Fairness

Organisation

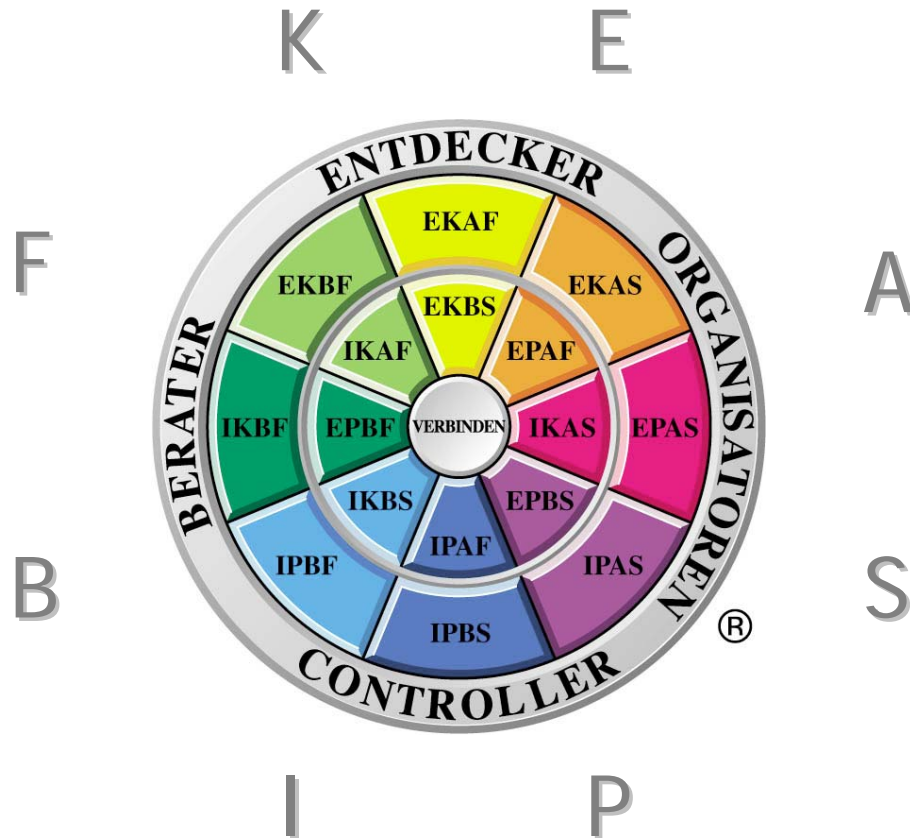
Strukturiert

- Mögen Klarheit und Ordnung
- Wollen handeln und Probleme lösen
- Entwickeln einen Plan und halten sich daran
- Mögen schnelle Entscheidungen - wenig Informationen als Basis ok
- Mögen keine unklaren Verhältnisse
- Zeitbewusst - halten sich gern an Termine

Flexibel

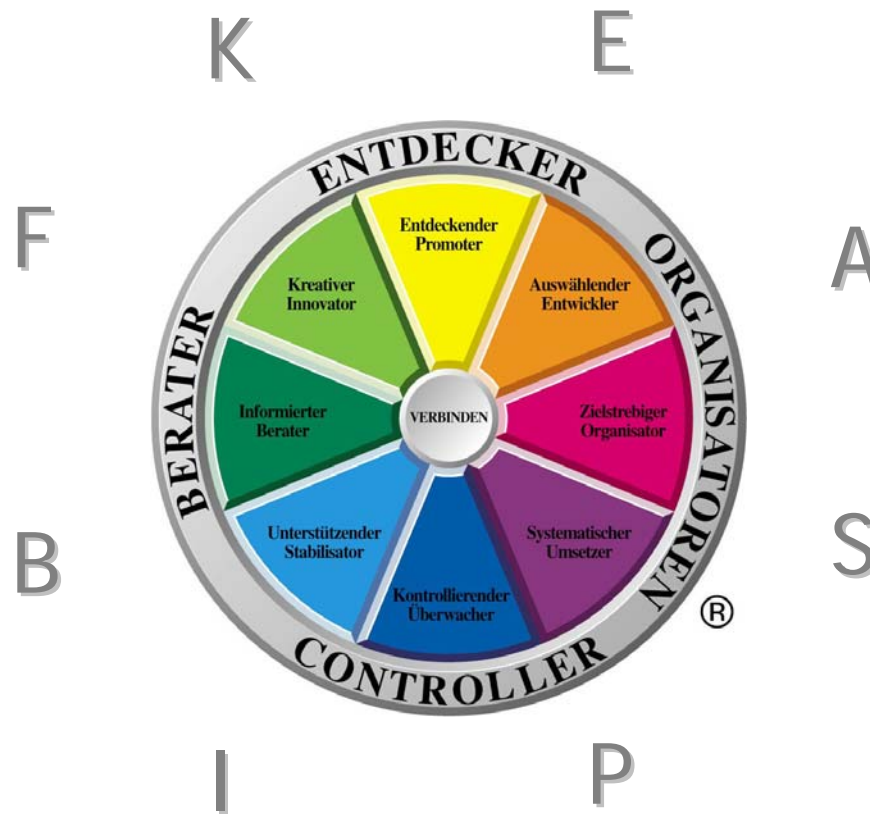
- Können unorganisiert wirken
- Sammeln erst viele Infos, um danach gut zu handeln
- Können Pläne je nach Situation verändern
- Mögen auf viel Information beruhende Entscheidungen
- Können mit unklaren Verhältnissen gut umgehen
- Gehen flexibel mit Terminen um, wenn nötig und sinnvoll

Zwischenergebnis



Aus der Kombination von
4 Arbeitspräferenzen
ergibt sich....

Ergebnis: das Team Management Rad mit 8 Teamrollen



Merkmale Teamrollen

Rollen	Wesentliche Merkmale	Allgemeine Verhaltensweisen
Informierter Berater	Unterstützer, Helfer, tolerant, sammelt Informationen, will nicht gehetzt werden, kenntnisreich.	Kooperatives (vs. Konfrontatives) Verhalten, achtet nicht auf die Zeit, liebt das Entdecken und Herausfinden, identifiziert sich mit Problemen, entscheidet ungerne.
Kreativer Innovator	Großes Vorstellungsvermögen, zukunftsorientiert, mag komplexe Themen, liebt Forschungsarbeit.	Arbeitet oft unregelmäßig nicht immer terminbewusst sucht beständig nach neuen Wegen unabhängig.
Entdeckender Promoter	Kann überzeugen und verkaufen, liebt vielseitige, interessante Arbeit, schnell gelangweilt, einflussreich, geht auf andere zu.	Energiegeladen, kennt viele Menschen, sucht stets nach neuen Möglichkeiten, sieht Perspektiven, hat Visionen, guter Kommunikator.

Merkmale Teamrollen

Rollen	Wesentliche Merkmale	Allgemeine Verhaltensweisen
Auswählender Entwickler	Analytisch und objektiv, entwickelt Ideen, schätzt Arbeit mit Prototypen, liebt Projektarbeit, experimentiert gern.	Geht von Aufgabe zu Aufgabe, handlungsorientiert, mag keine Routine, gesellig, aber unabhängig.
Zielstrebigem Organisator	Organisiert und realisiert, entscheidungsfreudig, ergebnisorientiert, arbeitet Systeme aus.	Sorgt für die Durchführung, setzt Termine, übt Druck aus, ungeduldig.
Systematischer Umsetzer	Praktisch veranlagt, produktionsorientiert, mag Pläne und Strukturen, sorgt für regelmäßige Produktion von Gütern und Dienstleistungen, schätzt Effektivität und Effizienz.	Zeitbewusst, bringt Aufgaben zu Ende, mag keine Veränderungen, bevorzugt Routinearbeit, setzt Pläne in die Tat um.

Merkmale Teamrollen

Rollen	Wesentliche Merkmale	Allgemeine Verhaltensweisen
Kontrollierender Überwacher	Guter Kontrolleur, detailorientiert, arbeitet gern alleine, prüft Standards und Verfahren.	Kritisiert Ungenauigkeiten, sorgt für die Einhaltung von Bestimmungen, sehr genau, ruhig und besonnen, konzentriert sich gründlich auf wenige Aufgaben zur gleichen Zeit.
Unterstützender Stabilisator	Konservativ, loyal, nostalgisch, unterstützt andere, persönliche Werte sind wichtig, starker Sinn für Recht und Unrecht, sinnvolle Arbeit motiviert ihn.	Kann einem Team Zusammenhalt geben, bevorzugt die Rolle des Beraters, hat gewöhnlich starke Gefühle.

Verbinden

Das Linking Skills Rad

- Dieses Rad bildet die „Nabe“ in beiden Rädern
- 13 wichtige **Sozial- und Führungskompetenzen**
- Ziel:
 - **Koordination**
 - **Kooperation**



Persönliche Entwicklung und Personalentwicklung

- **Zeit- und Selbstmanagement:** was sind die persönlichen Herausforderungen?
 - Informierter Berater: recherchiert gründlich;
Herausforderung: Entscheidung, wann genug Infos gesammelt sind
 - Zielstrebigere Organisator: plant gern Zeiten;
Herausforderung: nicht zu pushen und drängen

Persönliche Entwicklung und Personalentwicklung

- **Führungskräftecoaching – Herausforderungen für Herrn Musterführungskraft:**
 - “Es gibt Mitarbeiter, die können aus einem Meeting ohne Ergebnisse gehen. Das würde ihn “wahnsinnig” machen.”
 - Er ist der Auffassung, dass alle strukturierter arbeiten müßten.
 - Einige Mitarbeiter würden zuviel schwafeln.

Persönliche Entwicklung und Personalentwicklung

- **Führungskräftecoaching – Lösungen für Herrn Musterführungskraft:**
 - ...sieht sich in seinen Stärken als zielstrebigem Organisator bestätigt: praktische Denkweise, Verantwortungsübernahme, Zielstrebigkeit.
 - ..., macht sich bewußt, dass er oft mit Riesenschritten voraneilt und seine Mitarbeiter Mühe haben, mit ihm Schritt zu halten.
 - ... sieht verstärkt die Vorzüge von Mitarbeitern, für deren Aufgabengebiete "schwafeln" und unstrukturiertes Arbeiten produktiv sind. Gesprächsleitfäden werden erarbeitet.

Teamentwicklung

- Sichtbar machen der unterschiedlichen Teamrollen, die im Team vorhanden sind.
- Verständnis schaffen für unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile
- Stärken und Herausforderungen für das Team, die sich aus den unterschiedlichen Teamrollen ergeben

Teamentwicklung

Lösungsstrategien für unausgewogene Teams

- Was sind die Arbeitsanforderungen (Job Demand?)
- Wie sieht die Teamaufstellung aus: Haupt- und verwandte Rollen?
- Was bedeutet es, wenn bestimmte Teamrollen - im Abgleich zum Job Demand - fehlen, unterbesetzt sind oder geballt auftreten?
 - Gibt es verwandte Rollen im Lückenbereich?
 - Wo holen wir uns interne/externe Unterstützung ("Andocken")?
 - Ist eine Arbeitsumverteilung möglich und sinnvoll? Wenn ja, wie?
 - Ist Delegation möglich und sinnvoll?
 - Wollen wir Kompetenzen im Lückenbereich trainieren?

Teamentwicklung

- An das Team Management Rad stellen und selbst erleben
- Persönliche “Betriebsanleitung” vorstellen: meine Stärken, meine Entwicklungsbereiche, was mir den Arbeitsalltag erleichtert/erschwert
- Diskussion der Spielregeln, die im Team gelten sollen (Linking Skills – welche sind uns wichtig?)

Eventuell haben wir jetzt noch Zeit für Fragen....

Falls nicht, können Sie mich gern kontaktieren:

Jenny Schubert

www.jenny-schubert.de

schubert@jenny-schubert.de

Vielen Dank!