

WAS UNTERSCHIEDET ERFOLGREICHE VON GEWÖHNLICHEN TEAMS?

Während manche Teams mit dem Status quo zufrieden sind, spürt man in anderen Dynamik und Veränderungswillen. Wo sind die Unterschiede und was können Führungskräfte tun?

von Alexander Villiger*

Der Autor Daniel Coyle beschreibt in seinem Bestseller «The Culture Code» ein Experiment, das Hinweise bietet, wie ein erfolgreiches Team entsteht. Dafür entwickelte der Ingenieur Peter Skillman vor einigen Jahren die «Marshmallow Challenge». Für diese Teambuildingübung erhielten vier Studenten der Elite-Universität Stanford sowie vier Kindergärtner zwanzig Spaghetti-Stäbchen, ein Marshmallow, einen Meter Klebeband sowie einen Meter Schnur. Daraus mussten sie in einer begrenzten Zeit einen möglichst hohen Turm bauen. Zur grossen Überraschung gewannen die Kindergärtner den Wettbewerb überlegen. Wie war das möglich?

Eigenschaften erfolgreicher Teams

Die Studenten begannen die Aufgabe, indem sie die Übung analysierten, Strategien entwickelten und ihre Position in der Gruppe zu sichern versuchten. Irgendwann verfolgten sie gemeinsam eine Strategie, die sich später allerdings als bedingt optimal erwies. Die Kindergärtner hingegen verloren keine Zeit, standen nahe zusammen und begannen direkt mit experimentieren und bauen. Funktionierte eine Strategie nicht, probierten sie sofort die nächste aus. Mit diesem Verfahren entwickelten sie schnell eine zielführende Bauart. Hierarchien und Rollen hatten keine Bedeutung – Nähe, kreative Herangehensweise und Zusammenarbeit auf Augenhöhe führten zum Erfolg.

Die Studenten brachten als Individuen zwar überlegene Fähigkeiten mit, waren jedoch in der Interaktion, im Teamgeist und in der Herangehensweise unterlegen. Das Status-Denken hinderte sie daran, ohne zu zögern an die Sache heranzugehen und das gemeinsame Ergebnis über die eigenen Interessen zu stellen.

Die Kindergärtner funktionierten als netzwerkartige Einheit Schulter an Schulter, ohne Rolle und Status klären zu müssen. So lösten sie die Aufgabe mit hoher Energie und viel Spass schnell, flexibel und zielführend.

Was motiviert Menschen zu Leistung?

Erfolgreiche Teams schaffen sich kreative Austauschräume, wo sie Ideen zu Lösungsansätzen zusammenführen. Sie verspüren im Status quo eine produktive Unruhe, aus der Energie für das Gestalten von Neuem entsteht. Gute Mitarbeitende erkennen, dass sie Teil von etwas Besonderem sind und entwickeln den Wunsch, einen Beitrag zur Weiterentwicklung zu leisten. Zudem haben diese Teams die gemeinsame Ambition verinnerlicht und teilen einen Purpose sowie eine Zukunftsvorstellung. Sie verbinden somit ihre berufliche Identität mit der Team-Ambition, die sie über die eigenen Ziele stellen.

Was können Führungskräfte beitragen?

Schauen Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden kontrollierend über die Schulter, geht deren Motivation in eine Absicherungshaltung über, mit dem Ziel, keine Fehler zu machen. Erfolgreiche Führungskräfte hingegen übertragen ihren Teams Verantwortung für ihre Tätigkeiten und schenken ihnen Freiräume. Sie begleiten ihre Leute bei der Gestaltung der Aufgabe als Coaches. Sie kommunizieren offen, ver-

mitteln Sicherheit, befähigen und zeigen Wertschätzung für gute Leistungen. Kurz gesagt: Sie trauen ihren Mitarbeitenden etwas zu. Als Folge übernehmen diese Verantwortung für die ihnen übertragenen Aufgaben und gestalten sie mit Kreativität und Energie.

* Alexander Villiger ist Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank (gkb.ch/jobs).

GRAUBÜNDNER KANTONALBANK – FÜR DIE BESTE ZUKUNFT ALLER ZEITEN

Die Graubündner Kantonalbank (GKB) bietet alles, was eine moderne Arbeitgeberin ausmacht. Über 1000 Mitarbeitende profitieren von echtem Gestaltungsspielraum, einer fairen Unternehmenskultur und einer einzigartigen Work-Life-Balance. Ein Umfeld, das Kreativität, New Work und Innovation unterstützt, ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Weiter legt die GKB Wert auf eine Führungskultur, die das Mitgestalten, die Eigenverantwortung und die Zusammenarbeit fördert. Die hohe Zufriedenheit und das Bekenntnis zur Bank kommen auch in den regelmässigen Mitarbeiterumfragen zum Ausdruck und werden durch diverse externe Auszeichnungen bestätigt.



 **Graubündner Kantonalbank**



HIER WÄCHST DIE ZUKUNFT



ZWEIFEL-TALENTSCHMIEDE.CH



An der Karriere der Mitarbeitenden arbeiten wir gerne mit.

Für die beste Zukunft aller Zeiten.

gkb.ch/jobs

 **Graubündner Kantonalbank**