

Editorial



Jörg Marquardt
Wirtschaftsredaktor

Klischees von Morgen

Im Bücherregal meiner Eltern gab es ein altes, vom vielen Herumblättern schon etwas abgegriffenes Buch, das mich immer seltsam anzog: «Die Zukunft hat schon begonnen» von Robert Jungk. Wirklich gelesen habe ich es nie. Die Faszination war eher visueller Natur. Der leuchtend blaue Schutzumschlag, auf dem eine startende Rakete mit einem Frauengesicht überblendet wird, ist mir bis heute im Gedächtnis geblieben – ebenso wie die Koppelung von Zukunft mit der Farbe Blau.

Bei der Suche nach einem passenden Titelbild zum Thema «digitaler Wandel» fiel mir die grosse Ähnlichkeit der Fotos und Visualisierungen in den Bilddatenbanken auf. Diese betrifft nicht nur die dargestellten Objekte wie Maschinen, Roboter oder Menschen. Die meisten Bilder sind blau und türkis gehalten oder zeigen grellweisse Flächen. Alles wirkt kalt, streng, steril.

In all dem offenbart sich die Sorge vor der potenziellen Kehrseite des technologischen Fortschritts: kalte Rationalität und entmenschlichende Sachlichkeit. Interessanterweise versuche grosse Tech-Konzerne wie Google und Facebook ein visuelles Gegenprogramm zu entwerfen, das die Verschränkung von digitalen und sozialen Welten als Rundum-sorglos-Traum inszeniert, in der immer die Sonne scheint und alle lächeln. Dieses Bild ist aber nicht minder ideologisch als die Visionen der Apokalyptiker. Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen.

Impressum

RegionalWirtschaft – ein Produkt der Zürcher Oberland Medien AG
Redaktion: Jörg Marquardt
Verkauf: Patrick Greuter (Leitung), Stv. Marcel Hofer, Ilona Steiner, Priska Forte, Christine Vogt, Jeannette Kammermann, Vivian Andres, Karin Ammann
Abonnemente: Susanna Limata (Leitung)
Kontakt: Redaktion: Tel. 044 933 33 33, regionalwirtschaft@zol.ch
Verkauf: Tel. 044 933 32 04, inserate@zol.ch

Carte blanche

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Die Art und Weise, wie ein Team zusammenarbeitet, ist von grösster Bedeutung für die Leistungsergebnisse dieses Teams als seine Zusammensetzung. Das ist die durchaus überraschende Schlussfolgerung aus dem Forschungsprojekt «Aristoteles», mit dem Google untersuchen wollte, welche Gründe ausschlaggebend sind für die Leistungsunterschiede zwischen Teams.

Der grösste Teil der Arbeit bei Google und in vielen anderen Unternehmen findet in Teams statt. In diesen kleinen Einheiten werden innovative Ideen geboren, Konzepte entwickelt und umgesetzt. Kurzum, Teams sind das zentrale Element der Arbeitsgestaltung, aber gleichzeitig sind sie auch Orte, an denen zwischenmenschliche Probleme hochkommen und wo unklare Ziele immer wieder zu einer schlechten Produktivität und zu Spannungen führen.

Google wollte deswegen wissen, ob der Ausspruch von Aristoteles, dass das Ganze immer mehr sei als die Summe seiner Teile, auch in einer zunehmend

digitalen Welt weiterhin gültig ist, und was das für Google bedeuten würde.

Als Einstieg in das Projekt wurde definiert, was die Effektivität in einem Team ausmacht und wie man sie messen könnte. Dabei spielten nicht nur objektiv messbare Kriterien eine Rolle, sondern auch die qualitative Einschätzung der Teammitglieder aus ihrer jeweiligen Perspektive.

Anschliessend wurden 180 Teams mit unterschiedlichen Leistungsniveaus ausgewählt und sowohl auf ihre Zusammensetzung als auch auf die Art und Weise der Zusammenarbeit hin analysiert.

Die Ergebnisse haben nicht nur die Forscher überrascht: Die Teameffektivität hing deutlich weniger von den Mitgliedern der Teams ab als von ihrer Zusammenarbeitskultur. Und was besonders bemerkenswert war, ist die Reihenfolge der wichtigsten Kriterien: Noch vor der Zuverlässigkeit, der Struktur, dem Sinn der Arbeit und dem Einfluss der Arbeit auf das Gesamtergebnis kam als wichtigstes Kriterium die «psychologische Sicherheit».

Psychologische Sicherheit beschreibt vor allem das Gefühl, im Team angenommen und respektiert zu sein, Fehler machen und daraus lernen zu dürfen, aber auch die Sicherheit eines echten gegenseitigen Vertrauens und ein Klima der Wertschätzung, und zwar nicht nur, was die abgelieferte Leistung anbetrifft, sondern auch die Persönlichkeiten der Teammitglieder. Respekt, Vertrauen und Wertschätzung haben sich als die zentralen Säulen erfolgreicher Teamarbeit bestätigt.

Google betont zwar in der Untersuchung, dass diese auf ihr eigenes Unternehmen ausgerichtet war und aus rechtlichen Gründen nicht unbedingt verallgemeinert werden sollte. Wenn man aber die juristischen Überlegungen einmal ausblendet, gibt es für mich genügend Anhaltspunkte, um sich zu überlegen, wie es mit Respekt, Vertrauen und Wertschätzung im eigenen Verantwortungsbereich aussieht.

Ist es wirklich so, dass jedes Mitglied meines Teams so respektiert wird, wie er oder sie ist?



Matthias Mölleney ist Inhaber der HR-Strategieberatung Peoplexpert GmbH in Uster. Zudem leitet er das Center für HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich.

Ist es nur ein fachlicher Respekt oder auch ein persönlicher? Denn nur der persönliche zählt wirklich. Wie sieht es mit dem Vertrauen aus? Bin ich als Vorgesetzter vertrauenswürdig und gleichzeitig bereit, auch anderen Vertrauen zu schenken, oder habe ich das Gefühl, dass Kontrolle doch etwas besser ist als Vertrauen?

Und dann ist da noch die Wertschätzung. Und bei diesem Begriff geht es nicht um Prämien oder Boni, sondern darum, dass sich Menschen des Wertes bewusst sein sollten, den die anderen Teammitglieder haben. Wann habe ich das letzte Mal einen Kollegen oder eine Kollegin wirklich gelobt und mich bedankt?

«Wir hoffen, dass wir etwas bekommen, was für alle funktioniert.»

Sarah Sanders,
Pressesprecherin Weisses Haus,
über die Entscheidung von US-Präsident Donald Trump, die Ausnahmen für die Europäische Union im Zollstreit um einen Monat zu verlängern.

«Diese Fragen sind so dröge, sie bringen mich um.»

Tesla-Chef Elon Musk
reagiert an einer Analystenkonferenz gereizt auf Fragen zu Kapitalinvestitionen und Produktionsproblemen beim neuen Model 3.

Aktuelle Wirtschaftszitate

«Wenn wir die richtigen Anreize setzen, arbeiten mehr Leute freiwillig länger.»

Bundespräsident Alain Berset
wehrt sich gegen eine generelle Erhöhung des Rentenalters, weil ältere Arbeitnehmer nach wie vor benachteiligt seien.

«Deutsche Firmen, die im Iran Geschäfte machen, sollten ihre Aktivitäten sofort herunterfahren.»

Richard Grenell,
neuer US-Botschafter in Berlin,
meldet sich nach dem Ausstieg der USA aus dem Iran-Abkommen via Twitter zu Wort.

«Leider sind Streiks für die Gewerkschaften wieder eine ernsthafte Option.»

Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes,
sprach an der Feier zum 100-Jahr-Jubiläum des Arbeitgeber-Verbandes Zürcher Oberland und rechtes Seeufer (AVZO).

Wir haben die regionale Wirtschaft im Fokus – alle 14 Tage neu.

Beilage im «Zürcher Oberländer» und «Anzeiger von Uster»

RegionalWirtschaft