

Lagerfeuer Ein Plädoyer für Teamwork



Universität
Zürich ^{UZH}



Kanton Zürich
Baudirektion
Hochbauamt

Ziele der nächsten 45 Minuten

Verstehen der Relevanz von echtem Teamwork

Kennenlernen der Dysfunktionen, die Teamwork behindern

Wissen, wie die Dysfunktionen überwunden werden zu können

Mut, Glaube und Motivation fördern

➤ Es liegt einzig an Euch!





Teamwork: Einfach und gleichzeitig kompliziert!

**Teamwork:
Riesiges Erfolgspotential!**







Vertrauen als Fundament

Die Mitglieder guter Teams vertrauen einander auf einer grundlegenden, emotionalen Ebene.

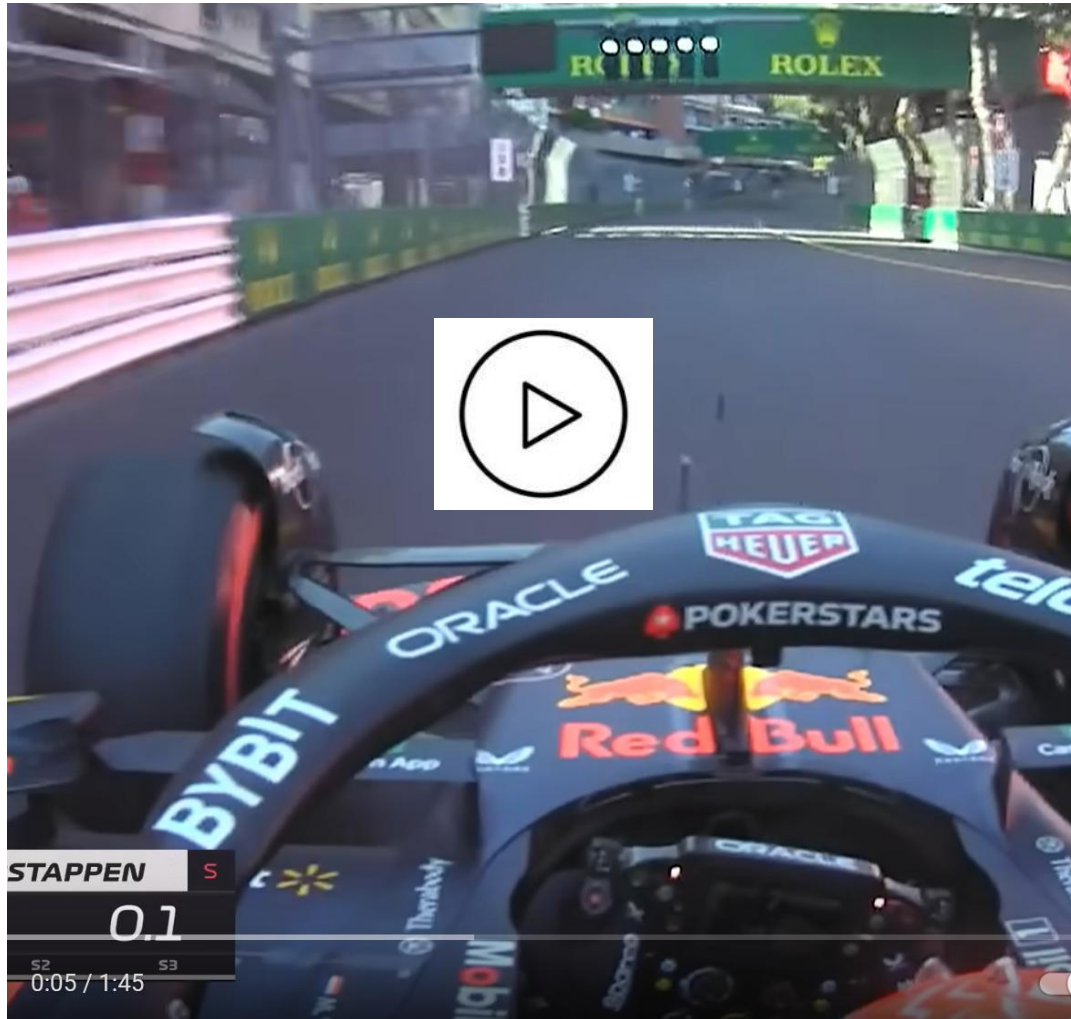
Sie zeigen sich angreifbar und verletzlich - über ihre Schwächen, Fehler, Ängste und Verhaltensweisen.

Die Teammitglieder sind unter sich ohne jeden Filter völlig offen.

Überwindung Dysfunktion 1



Vertrauen als Fundament



Überwindung Dysfunktion 1





Vertrauen - Die Kraft der echten Verletzlichkeit – Masken ablegen

Wieso wollen wir stark sein? Weshalb bauen wir Masken auf?

«Der Mensch.. hat diesen verrückten Wunsch nach Selbsterhaltung.» → Ego!

Schwäche zeigen und sich selbst in Gefahr zu begeben:

- ist nicht natürlich
- wird im Leben selten belohnt
- erfordert Mut!

Ein sicheres Arbeitsumfeld, in welchem man sein wahres Ich zeigen darf, ist unglaublich befreiend!

Die Maske der Unangreifbarkeit verunmöglicht echtes Vertrauen

Übliches Verhalten

- Führungskräfte zeigen sich unangreifbar
- Sie zeigen keine Schwächen, geben keine Fehler zu
- Kritisches Feedback fehlt weitgehend und wenn, dann nur nach unten, wo es ihnen nicht gefährlich werden kann

Wo Verletzlichkeit & Fehler tabu sind

- entsteht Angst
- Masken werden aufgebaut
- Unehrlichkeiten entstehen
- Spiele werden gespielt
- Die Politik untergräbt das Fach

Es fehlt die echte Verbindung – das Team zerfällt in Einzelkämpfer.

Praxisorientierte Werkzeuge und Tools zum Vertrauensaufbau



Dem Gegenüber echtes Interesse zeigen

Meeting bewusst auch mal mit einer persönlichen Frage starten:

- Wo bist Du aufgewachsen?
- Wie viele Kinder gab es in Deiner Familie?
- Was war die schwierigste oder wichtigste Herausforderung in Deiner Kindheit?

Was ich damit erfahren möchte

- Wer bist Du wirklich? Was hast Du erlebt?
- Warum denkst Du anders als ich?
- Auf welchen Überzeugungen basiert Dein Handeln?

Objektivierende Werkzeuge nutzen

Unterschiedliche „Werte“, „Maturität“, „Bewusstsein“, „Verhalten“ einschätzen lernen

- Kommunikation & Ausdrucksweise
 - Selbstbild und Motivation
 - Handlungsmuster & Entscheidungslogik
 - Umgang mit Komplexität & Ambiguität
 - Verantwortung und Zielorientierung
- Optimal Stufenentwicklung (begleitet von Experten)

Wie mir das hilft

- Besseres Verständnis, grössere Akzeptanz, stufengerechtere Kommunikation
- Führungs- und Organisationsinstrumente im Einklang mit den Menschen

Konflikte sind erwünscht

Teams, die einander vertrauen..

- haben keine Angst, bei zentralen Entscheidungen in einen leidenschaftlichen Dialog einzutreten
- Sie halten sich nicht zurück, eigene/andere Meinungen zu äußern, Dinge zu fordern und infrage zu stellen
- Immer in der Absicht, die besten Lösungen zu finden, die Wahrheit aufzudecken und gute Entscheidungen zu treffen

Überwindung Dysfunktion 2



Konflikte sind erwünscht

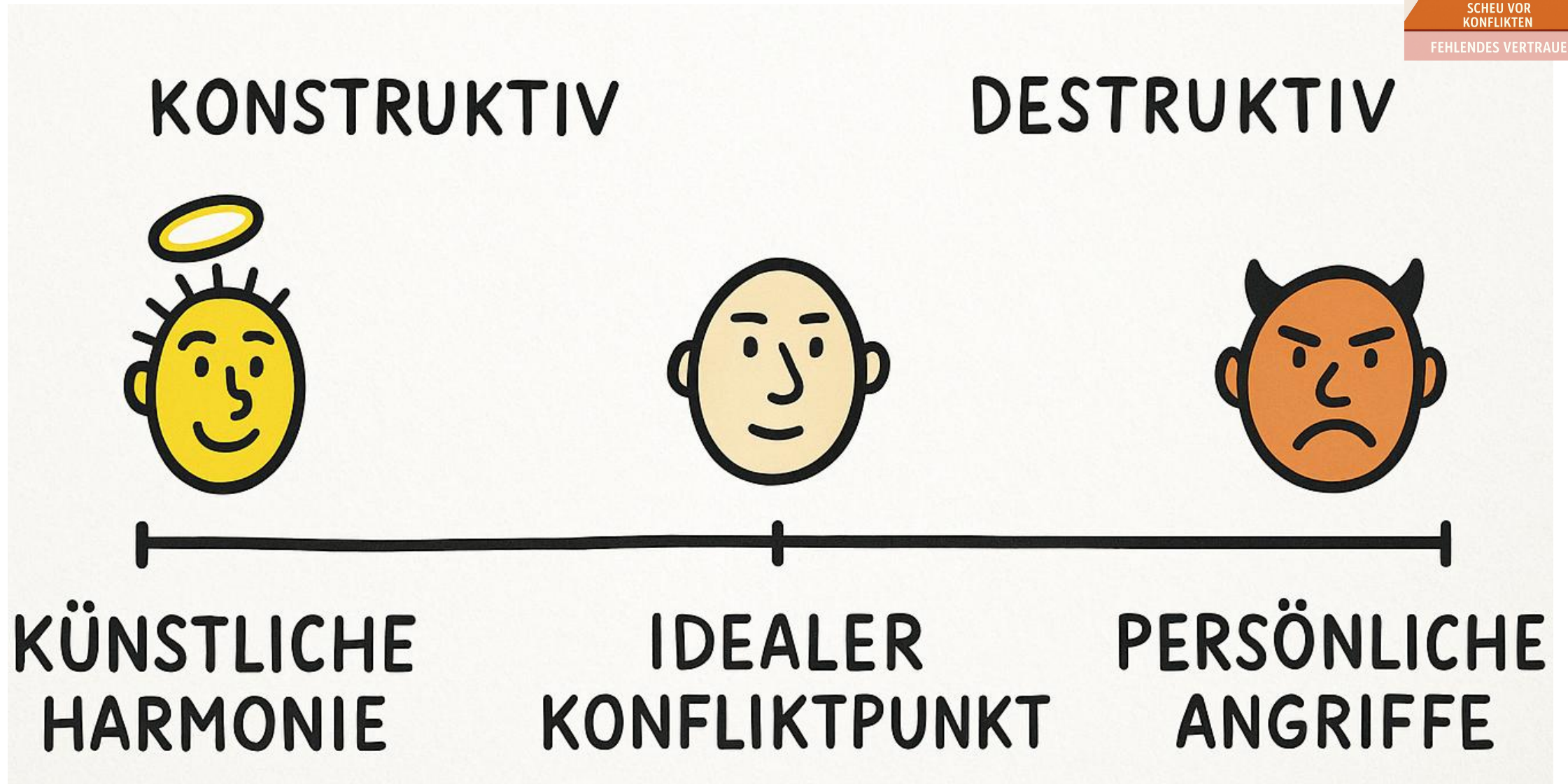
Harmonisch wirkende Teams sind

- oft gelähmt und intransparent
- wichtige Aspekte bleiben ungesagt
- Fortschritt wird behindert

**Nicht Harmonie, sondern ehrliche
Auseinandersetzung macht Teams
besser, stärker und innovativer**



Das Konflikt-Kontinuum – von Harmonie zu Feindschaft



Gute Streitkultur: So gehts!



Setzt Eure eigenen Regeln; haltet sie schriftlich fest; benennt einen Verantwortlichen; kultiviert die Debatte aktiv!

Im Team

- Wie, wann und wo kultivieren wir die Konflikte?
- Wer überwacht und verantwortet es im Team?
- Wie kanalisieren wir im Affekt so, dass es um die Sache geht, nicht um Sieg oder Macht?
- Tauscht mal bewusst Eure Rollen und argumentiert aus einer anderen Rolle heraus
- Nenne mir drei Gründe: warum ich das tun sollte; warum ich das nicht tun sollte;
- Wie entscheiden wir hier, was gilt als Entscheid?

Top-down

- Gute Führungskräfte suchen aktiv, kultivieren und moderieren Konflikte!
- Wichtig ist auch das Normalisieren: «Eure Debatte hier ist völlig normal, weiter so!»

Bottom-up

- Mutige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kritisieren Vorgesetzte
- Eine gute Kritikform ist das Einbringen eines vorreflektierten Vorschlages

**Ihr werdet damit schneller und innovativer
Ihr lebt echte Diversity mit Respekt und Meinungsvielfalt!**

Engagement und Verbindlichkeit

Teams, die sich auf ungefilterte Konflikte einlassen..

- sind in der Lage, bei wichtigen Entscheidungen echte Akzeptanz zu erzielen, selbst wenn mehrere Mitglieder des Teams zu Beginn anderer Meinung waren.
- Das liegt an der Sicherheit, dass alle unterschiedlichen Meinungen und Gedanken auf den Tisch gekommen sind und erwogen wurden
- und die Teammitglieder die Gewissheit haben, dass nichts außer Acht gelassen wurde.

Überwindung Dysfunktion 3



Wenn Verbindlichkeit fehlt..

Meetings ohne klare Ergebnisse

- Lange unstrukturierte Diskussionen
- Schwammige Entscheidungen
- Niemand fühlt sich zuständig
- „Ich mache sowieso, was mir passt“:
Einzel- statt Teamziele
- Alles bleibt, wie es war
- Fehlendes Commitment
(Verbindlichkeit) = fehlende Klarheit



Klarheit schaffen – gemeinsam entscheiden



Eingehende und offene Diskussion – „Haben wir alle relevanten Aspekte gehört und diskutiert?“

Konsent aus der Soziokratie – „Gibt es schwerwiegende Einwände oder bessere Alternativen?“

Klarstellung des Engagements - „Wer kann sich hinter die Entscheidung stellen?“

Kommunikationskaskade – Entscheidungen klar nach außen tragen – keine verdeckten Widerstände

Standards & Normen – gemeinsame Werte, Vision, Kollaborationsziele als Orientierung

Führungskraft – moderiert, fordert Klarheit, lebt aber auch Ambiguitätstoleranz

Engagement/Commitment/Verbindlichkeit

- nicht zwingend Einigkeit
- sondern **klarer Entscheid und mutiges Vorwärtsgehen trotz Unsicherheit**

Verantwortung übernehmen und sicherstellen

Teams, die sich für Entscheidungen und Leistungsstandards engagieren..

- werden nicht davor zurückschrecken, einander zur Verantwortung zu ziehen
- werden nicht darauf warten, dass der Teamleiter oder die Teamleiterin für eine Durchsetzung dieser Vorgaben sorgt, sondern direkt zu ihren Kolleginnen und Kollegen gehen.

Nicht die Chefin oder der Chef sind Euer Korrektiv, sondern das Team selbst!

Überwindung Dysfunktion 4



«..aber mein Rad
hat gehalten..»



Verantwortung übernehmen und sicherstellen



Auswirkungen bei Nichtbeachtung

- Leistungsunterschiede werden toleriert
- Verbindlichkeit sinkt
- Soziale Harmonie wird höher gewichtet als Ergebnisqualität
- Unausgesprochene Erwartungen führen zu Frust
- Mittelmässigkeit ersetzt Exzellenz

Wenn alle alles verantworten, verantwortet niemand etwas!

Konkrete Werkzeuge & Ansätze

1. Rollen-/Zuständigkeits-Transparenz (bspw, RACI)

- Klarheit über Zuständigkeiten schaffen

2. Team-Vereinbarungen (Team Canvas)

- Gemeinsames Regelwerk mit Leistungs-, Werte- und Verhaltensstandards
- Nicht nur erstellen, auch pflegen und einfordern!

3. Persönliche Feedbacks in strukturierter Form

- Regelmässige, kollegiale Rückmeldeschleifen

4. Team-Effektivitäts-Übung

- Was ist die charakteristische Eigenschaft, mit der Du unser Team.. stärkst? .. aus der Spur bringst?

Orientierung an gemeinsamen Ergebnissen

Teams, die einander engagiert zur Verantwortung ziehen..

- werden höchstwahrscheinlich ihre persönlichen Bedürfnisse und Prioritäten hintanstellen und sich nahezu ausschließlich darauf konzentrieren, was für das Team am besten ist.
- Sie fallen nicht der Versuchung anheim, ihre eigenen Abteilungen, Karrierebestrebungen oder egobezogenen Statusziele über die gemeinsamen Ergebnisse zu stellen, die für den Teamerfolg entscheidend sind.

Überwindung Dysfunktion 5



Orientierung an gemeinsamen Ergebnissen



Auswirkungen bei Nichtbeachtung

- Fehlende Zielklarheit auf Teamebene (oder Projekt, Bereich, etc)
- Mangel an Priorisierung und Ressourcenfokus
- Strategisch irrelevante Aktivitäten dominieren den Alltag
- Einzelakteure werden stärker, Teamleistung wird schwächer
- Diverse Überlastsituationen

Die starke und natürliche Neigung, zuerst einmal auf uns selbst zu achten..

- **ist stark ansteckend**
- **verbreitet sich seuchenartig**

Konkrete Werkzeuge & Ansätze

1. Team-Ziele setzen (MBO oder OKRs)

→ Gemeinsame, messbare Ziele für das Team etablieren

2. Visualisierung des Ziel-Fortschritts (Lean Shop Floor)

→ Ergebnisse für alle sichtbar machen

→ Wo notwendig Massnahmen einleiten

→ Erfolge feiern, Leistungen würdigen

3. Retrospektiven

→ Regelmässige Reflektion der Wirksamkeit

4. Kanban Werteflusssteuerung

→ Manage Work, not workers

5. Pair working

→ Vermeiden von Know-How-Heroes

Es liegt an Euch: Ihr verantwortet die Überwindung der 5 Dysfunktionen!

Die Umsetzung liegt in Eurer Hand, Ihr müsst auf niemanden warten..

- nicht auf einen neuen Chef
- nicht auf neue Prozesse
- nicht auf „die da oben“

Euer Einfluss beginnt im eigenen Team

- Übernehmt Verantwortung, setzt Impulse, lebt vor, was Ihr vom Projektteam erwartet

Wer Teamarbeit will, muss nicht um Erlaubnis bitten

- Fangt an – mit kleinen Schritten, im eigenen Wirkungskreis

Fordert bei Bedarf auch von Eurer eigenen Führung echtes Teamwork ein

- Seid mutig, geht vorwärts
- Sprecht offen an, wenn Rahmenbedingungen fehlen



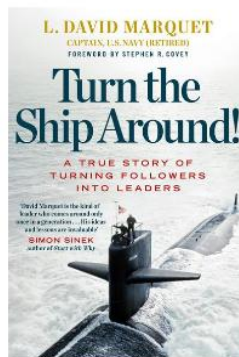
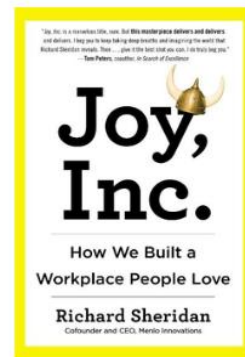
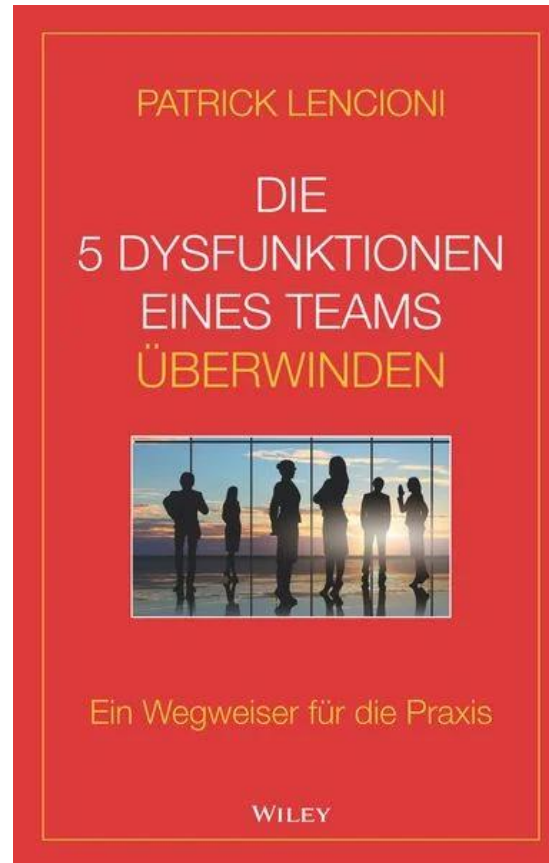
**Weltmeister wird nicht, wer auf den nächsten
genialen Ingenieur wartet**

—

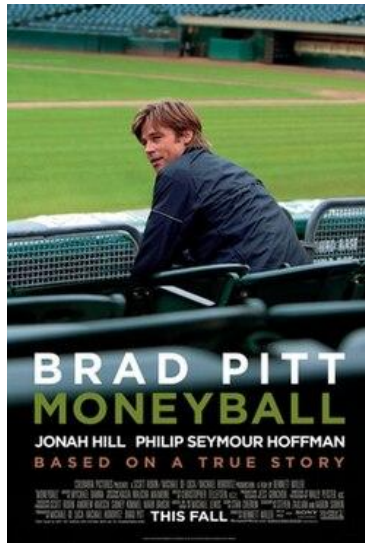
**sondern das Team, das Verantwortung
übernimmt, Initiative zeigt und anpackt!**



Literaturhinweise

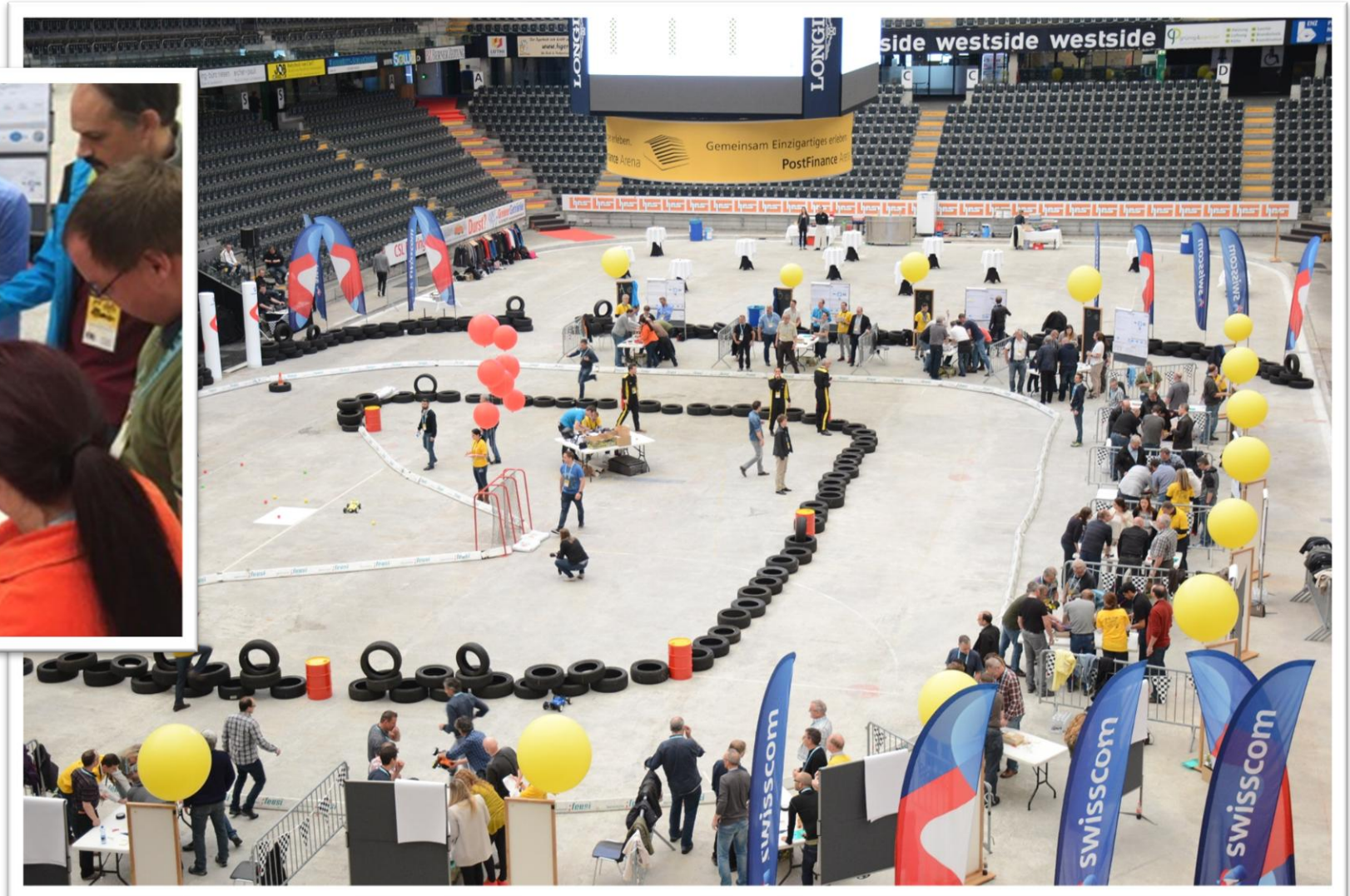


Filmografie



Lean Race Game

Die nächsten zwei Stunden werden wir Teamwork und kontinuierliche Verbesserung konkret umsetzen – Spass garantiert!



ACW
CONSULTING

Backup



Team Canvas

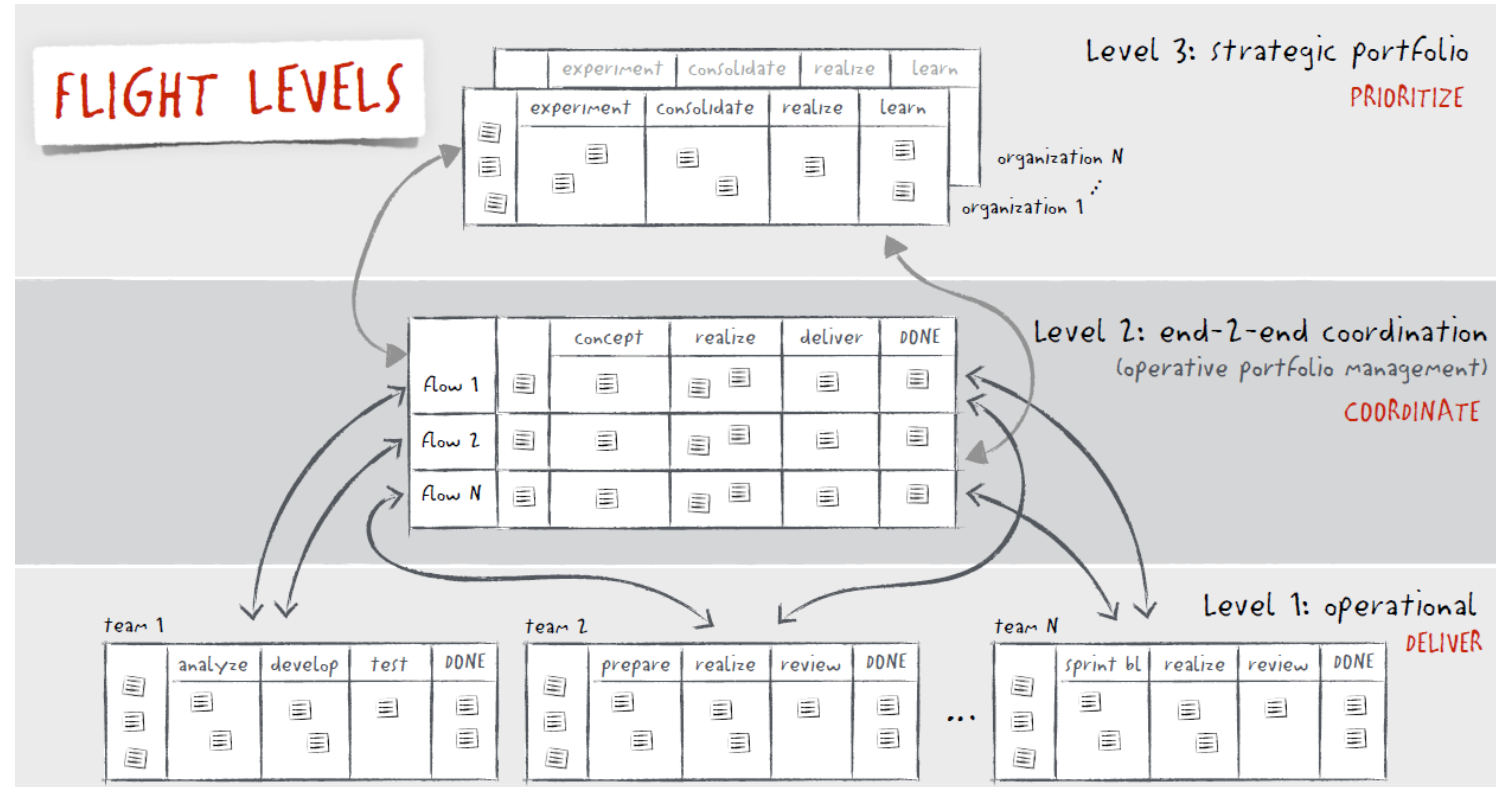
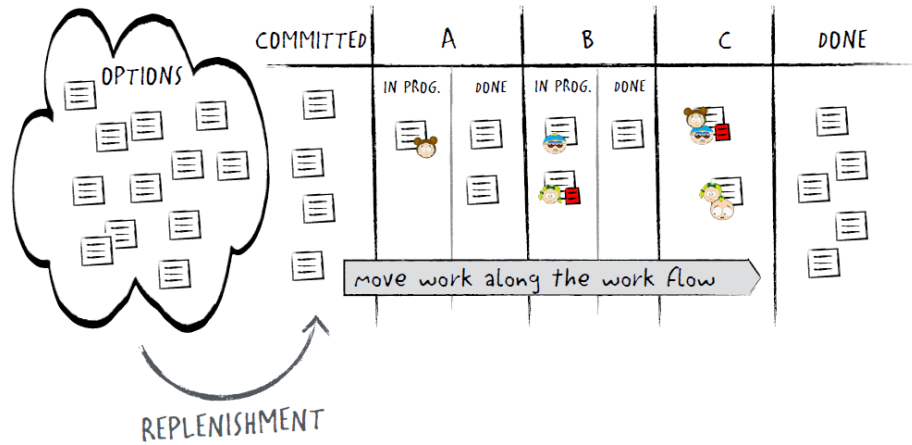
Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

Team name

Date

PEOPLE & ROLES  What are our names and the roles we have in the team?	COMMON GOALS  What you as a group really want to achieve? What is our key goal that is feasible, measurable and time-bounded?	VALUES  What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?	RULES & ACTIVITIES  What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?
What are we called as a team?	PERSONAL GOALS  What are our individual personal goals? Are there personal agendas that we want to open up?	PURPOSE Why we are doing what we are doing in the first place?	NEEDS & EXPECTATIONS  What each one of us needs to be successful? What are our personal needs towards the team to be at our best?
STRENGTHS & ASSETS  What are the skills we have in the team that will help us achieve our goals? What are interpersonal/soft skills that we have?	WEAKNESSES & RISKS  What are the weaknesses we have, individually and as a team? What our teammates should know about us?		

Kanban Werteflusssteuerung und Flight Level Architektur nach Klaus Leopold



Lean Shop Floor Management

