

WIE WIR MITEINANDER UMGEHEN

Vertrauen, Kommunikation
und Zusammenarbeit

Technische Fähigkeiten und rationales Denken stehen meist im Zentrum eines Ingenieurunternehmens.

Es sind jedoch die Softfaktoren und emotionalen Fähigkeiten, welche in Unternehmen zu herausragenden Leistungen führen*.

Die Themen Vertrauen, Kommunikation und Zusammenarbeit in diesem Booklet unterstützen unsere Werte (kundenorientiert, professionell, verlässlich, vertrauensvoll), indem sie ein positives Arbeitsklima stärken.



INHALT

- 1 Vertrauen stärken
- 2 Gewaltfrei kommunizieren
- 3 Zusammenarbeit klären
 - Verantwortung
 - Erwartungen
 - Projektplanung
 - Projektcontrolling

VERTRAUEN STÄRKEN



Vertrauen **V** ist das unsichtbare, jedoch essenzielle «Schmiermittel», das entscheidet, ob eine Strategie **S** und deren Umsetzung **U** zu den gewünschten Resultaten führen **R**.

Wenn das Vertrauen hoch ist, profitiert ein Unternehmen von einer Vertrauensdividende. Wenn das Vertrauen tief ist, bezahlt es eine Vertrauenssteuer.*

$$(S + U) V = R$$

Beziehen wir eine Vertrauensdividende oder bezahlen wir eine Vertrauenssteuer?



GEFAHREN VON FEHLENDEM VERTRAUEN

Das Ingesa Leadership Team hat die Gefahren von fehlendem Vertrauen zusammengetragen.



Fehlendes Vertrauen führt zu:

Gehemmter Arbeit im Schutzmodus



Beschränkter Transparenz



Negativer Erwartungshaltung



Übermäßiger Kontrolle



Vermeidung der Zusammenarbeit



Schulduweisungen und Verteidigung eigener Fehler



Aufwändigeren Meetings; man muss sich besser vorbereiten



Vorgefassten Meinungen



Unzuverlässigkeit



Oberflächlichkeit, man spricht Themen nicht an



Freudlosigkeit, die Beziehung wird zur Belastung



AUFBAU VON VERTRAUEN

Vertrauen **V** entsteht durch Charakterstärke **C** und Kompetenz **K**. Das Fehlen einer der beiden Komponenten führt zu Misstrauen.

$$V = C \times K$$

Das Gute: Vertrauen kann jederzeit auf- und ausgebaut werden. Es gibt konkrete Verhalten, welche den Vertrauensaufbau fördern.

Sie sind auf den Folgeseiten in 12 Verhalten zusammengefasst.

VERTRAUENS- FÖRDERUNG

1 Unmissverständliche Kommunikation von Fakten

Gegenteil

- Lügen oder Wahrheit verschleiern
- Unklar kommunizieren
- Einen falschen Eindruck hinterlassen

2 Mitmenschen respektieren und Mitgefühl zeigen

Gegenteil

- Selektiver Respekt nach Eigennutzen
- Egoismus und Eigeninteresse
- Sich nicht um das Wohl anderer kümmern

3 Transparenz schaffen und nachvollziehbar kommunizieren

Gegenteil

- Informationen vorenthalten
- Unklarheiten stehen lassen
- Unklare oder versteckte Absichten

4 Falsches richtigstellen und für Fehler einstehen

Gegenteil

- Wegen Stolz Fehler nicht eingestehen
- Falsches Verhalten rechtfertigen
- Fehler kaschieren

VERTRAUENS- FÖRDERUNG

5 Loyalität zeigen und Leistung anderer anerkennen

Gegenteil

- Hinter dem Rücken schlecht reden
- Lob für sich behalten
- Beiträge anderer herunterspielen

6 Resultate liefern und Abmachungen einhalten

Gegenteil

- Deadlines verpassen
- Versprechungen nicht einhalten
- Zu viel versprechen

7 Offen sein für Veränderung und kontinuierliche Verbesserung

Gegenteil

- Kein Feedback annehmen
- Gegen Veränderung ankämpfen
- Nullfehlertoleranz

8 Konfrontieren der Realität: Probleme ansprechen

Gegenteil

- Diskussionen aus dem Weg gehen
- «Nachbesprechungen» führen, um wirkliche Probleme anzusprechen
- Hoffen, dass sich Probleme selbst lösen

VERTRAUENS- FÖRDERUNG

- 9 Erwartungen klären:
realistische gegenseitige
Abstimmung der Ziele
-

Gegenteil

- Erwartungen undefiniert lassen
- Unrealistische Erwartungen vorgeben
- Keine Möglichkeit für «push back» geben

- 10 Verantwortung übernehmen
und andere in Verantwortung
ziehen
-

Gegenteil

- Eigene Fehler nicht eingestehen
- Mitarbeiter nicht in Verantwortung ziehen
- Verantwortung abschieben

- 11 Zuerst zuhören und dann eine
gemeinsame Lösung suchen
-

Gegenteil

- Zuerst sprechen oder gar nicht zuhören
- Andere Standpunkte nicht verstehen wollen
- Eigene Bedürfnisse in den Vordergrund stellen

- 12 Vertrauen schenken
-

Gegenteil

- Misstrauen, negative Erwartungshaltung
- Gefühl haben, Vertrauen muss verdient werden
- Ständige Kontrolle

ANWENDUNG

Wie kann ich das für mich anwenden?

- Identifiziere Personen, mit denen Du dein Vertrauensverhältnis verbessern möchtest
- Finde heraus (Liste), welches Verhalten vor allem für das ungenügende Vertrauen verantwortlich ist
- Versuche Dein eigenes Verhalten gegenüber dieser Person zu ändern
- Suche das Gespräch → Hinweise für ein vertrauensbildendes Gespräch findest Du im nächsten Abschnitt

Bewertung

① Unmissverständliche Kommunikation von Fakten					Lügen, Halbwahrheit, Unklarheit, Verschleierung, Täuschung, Fehlleitung
② Mitmenschen respektieren und Mitgefühl zeigen					Selektiver Respekt, Egoismus, Eigeninteresse, Desinteresse
③ Transparenz schaffen und nachvollziehbar kommunizieren					Intransparenz, Unklarheiten, Verschleierung, Unklare Absichten, Hidden Agenda
④ Falsches richtigstellen und für Fehler einstehen					Fehler nicht eingestehen, Falsches Verhalten rechtfertigen, Fehler kaschieren
⑤ Loyalität zeigen und Leistung anderer anerkennen					Lob für sich behalten, Beiträge anderer runterspielen, hinter dem Rücken schlecht reden
⑥ Resultate liefern und Abmachungen einhalten					Deadlines verpassen, Abmachungen nicht erfüllen, zu viel versprechen
⑦ Offen sein für Veränderung und kontinuierliche Verbesserung					Kein Feedback annehmen, gegen Veränderung ankämpfen, nicht aus Fehlern lernen wollen
⑧ Konfrontieren der Realität: Probleme ansprechen					Schwierigen Diskussionen aus dem Weg gehen
⑨ Erwartungen klären: realistische gegenseitige Abstimmung der Ziele					Erwartungen undefiniert lassen, Erwartungen nicht abstimmen
⑩ Verantwortung übernehmen und andere in Verantwortung ziehen					Eigene Fehler nicht eingestehen, Mitarbeiter für Fehler nicht in Verantwortung ziehen
⑪ Zuerst zuhören und dann eine gemeinsame Lösung suchen					Eigene Bedürfnisse in den Vordergrund stellen
⑫ Vertrauen schenken					Misstrauen, ständige Kontrolle

GEWALTFREI KOMMUNIZIEREN



Kommunikation ist das einzige effektive Mittel, um uns auszutauschen und Vertrauen aufzubauen.

Deshalb ist es wichtig, dass wir «korrekt» kommunizieren, damit Vertrauen aufgebaut und nicht zerstört wird.

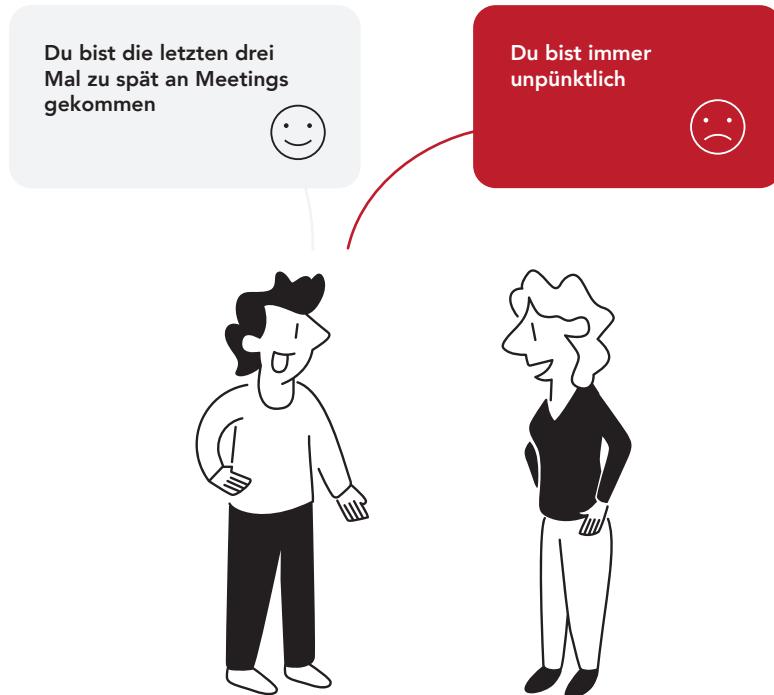
Marshall Rosenberg hat im Buch
«Gewaltfreie Kommunikation»*
einfache Spielregeln für die
Kommunikation definiert:

- 1 – Beobachtung
ohne Bewertung
- 2 – Beschreibung
ausgelöster Gefühle
- 3 – Äusserung konkreter
Bedürfnisse



SPIELREGELN

1 – Beobachtung ohne Bewertung



Ich habe das Gefühl, Du warst gestern verärgert.



Du warst gestern schon wieder grundlos verärgert.



Max schlug mit der Faust auf den Tisch.



Max ist aggressiv.



Deine Fehlerquote hat sich in den letzten Monaten erhöht. Das müssen wir dringend genauer anschauen.

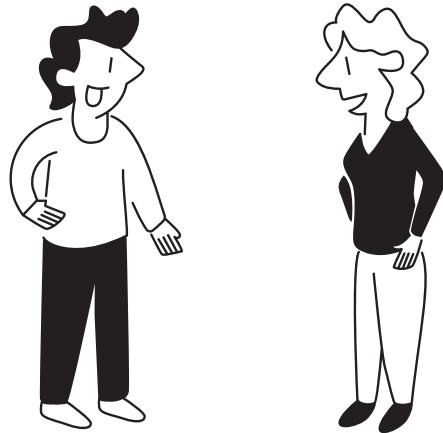


Du bist ein Versager.

SPIELREGELN

2 – Beschreibung ausgelöster Gefühle

Es macht mich nervös
und auch wütend, wenn
wir wegen Einzelpersonen
Zeit verschwenden.



Grundemotionen: Ein Spick zur Beschreibung der eigenen Gefühle

Freude → stolz, euphorisch, fröhlich,
glücklich, zufrieden

Liebe → dankbar, verbunden, vertraut, berührt,
angezogen, zugeneigt

Ärger/Wut → verärgert, sauer, rachsüchtig,
eifersüchtig, böse, genervt, aggressiv, neidisch

Angst → ängstlich, besorgt, phobisch, hilflos,
vorsichtig, misstrauisch, eingeschüchtert, entmutigt

Ekel → angeekelt, abscheulich

Scham → beschämt, unwürdig, schuldig, reuig

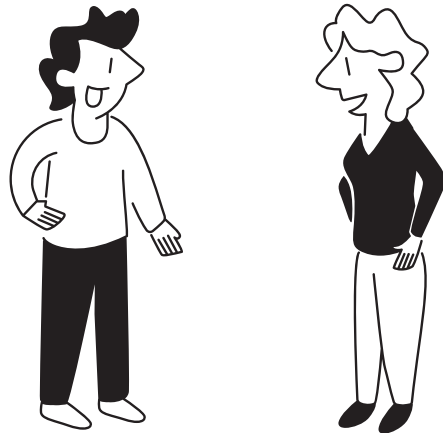
Traurigkeit → traurig, unglücklich, betruibt,
weinerlich, einsam, deprimiert, verzweifelt, enttäuscht

Überraschung → überrascht, verwirrt,
neugierig, fasziniert

SPIELREGELN

3 – Äusserung konkreter Bedürfnisse

Ich wünsche mir, dass
Du in Zukunft ebenfalls
pünktlich zu den
Meetings kommst.



Übung macht den Meister

Die Spielregeln für «gewaltfreie Kommunikation» können ideal in Feedbackgesprächen oder in Gesprächen zur Stärkung des Vertrauens angewendet werden.

Der Geschäftsleitung ist die Erhöhung des Vertrauensniveaus über alle Stufen, Bereiche und Standorte hinweg ein Anliegen. Deshalb sind alle Mitarbeitenden angehalten, gewaltfreie Kommunikation in Feedbackgesprächen aktiv zu üben.

ZUSAMMENARBEIT KLÄREN



Das Ingesa Leadership Team hat die klare Erwartungs- und Verantwortungskklärung (siehe auch Verhalten 9 im Abschnitt Vertrauen) sowie die sorgfältige Projektplanung als Erfolgsfaktoren für eine effiziente Zusammenarbeit identifiziert.

Dazu findest Du auf den Folgeseiten einfache Hilfestellungen:

- Das Konzept «ADMIN» zur Definition der Rollen und Verantwortungen
- Information zur Relevanz der Erwartungskklärung
- Ein einfacher Projektplan zur Einhaltung des Zeitplans
- Eine Übersicht zum Projektcontrolling
- Eine «Projekt Kick-off Check Liste»

VERANTWORTUNGSKLÄRUNG

Klarheit über die Rollen der involvierten Personen in der Projektarbeit ist eine wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Projektablauf.

Deshalb sollten bei Projektstart jeweils die Rollen geklärt werden. Dafür eignet sich das für die Ingesa entworfene «ADMIN» Tool. A: Wer ist für die **A**bnahme und das Resultat verantwortlich? D: Wer ist für die **D**urchführung verantwortlich? M: Von wem wird **M**itwirkung oder Beratung eingefordert? In: Wer muss **in**formiert werden?

A

Abnahme- und
Resultatverantwortung

D

Durchführungs-
verantwortung

M

Mitwirkung und
Beratung

In

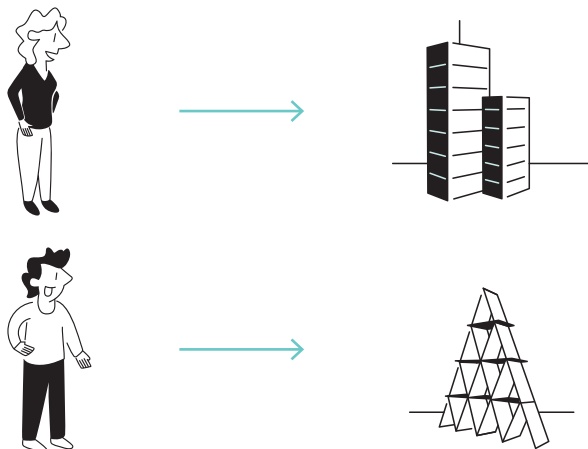
Information

ERWARTUNGS- KLÄRUNG

Für jedes Projekt müssen neben den Rollen die expliziten Erwartungen geklärt werden.

Dabei ist essenziell, dass diese Erwartungen diskutiert und unrealistische Erwartungen gemeinsam korrigiert werden können.

Wir bauen zusammen einen Turm!



Weshalb ist die explizite Erwartungsklärunng essenziell?

- Jeder Mitarbeitende bewertet unterschiedlich
- Jeder hat entsprechend andere Vorstellungen von einem GUTEN Prozess, Timing, Resultat...

Beispiel Timing

- Perfektionist: es darf lange dauern!
- Der, der es allen recht macht: es muss schnell gehen!

Beispiel Prozess

- Perfektionist: ich muss ständig kontrollieren!
- Der, der stark sein muss: ich will es alleine schaffen!

Beispiel Resultat

- Perfektionist: es darf keine Fehler geben
- Der, der es allen recht macht: 80/20 ist ok

PROJEKTPLANUNG

Vor Projektbeginn müssen alle Beteiligten neben den Rollen und Erwartungen auch die Ziele, die wichtigsten Meilensteine und den Zeitplan verstehen. Somit ist die grobe Projektskizze komplett und es kann eine Projektübersicht erstellt werden.

Projektübersicht

Projektziel (was soll erreicht werden)		Erfolgsmessung (KPI)
Einheitliche und klare Prozessdefinition für Mutationsbewilligungen und die Bauverwaltung im Gemdat.		- Implementierung der Prozesse in Gemdat bis Mitte 2022. - Prozentsatz der Kunden, die über Gemdat verwaltet werden bis Mitte 2022.
Meilenstein	Zeitplan	Verantwortung (ADMIN)
Erarbeitung Geschäftsablauf in Gemdat	Q2/21	Sebastian Kipp, Sacharbeit (D)
Start und Erfassung erster Mutationsgesuche in Gemdat, Pilot Gemeinde Elgg	ab Q2/21	Bauamt / Philipp Rütsche (A/D)
GWR Nachführung (Grundstücke alt/neu) über Gemdat in Pilotgemeinde	Laufend	Bauamt Elgg / Philipp Rütsche (A/D)
Einführung in allen Gemdat-Gemeinden	Q1/22	PL GI (D) → Bauämter
Gewinnung zusätzlicher Gemeinden	ab Q2/22	Philipp Rütsche (A/D)

PROJEKT- CONTROLLING

Ab dem Projektstart gibt das Projektcontrolling Auskunft, ob unsere Planung auch aufgeht.

Während dem Projekt muss der Projektfortschritt regelmässig im Team geprüft werden.

Die wichtigsten Fragen in der Projektphase:

- Was sind die geplanten und die effektiven Kosten und Zeitaufwände?
- Können wir das Ziel mit vorgesehenem Budget erreichen?
- Können wir den Zeitplan einhalten?

Falls die SOLL-Planung vom aktuellen Projektfortschritt abweicht, sollten die Vorgesetzten und allenfalls auch die Kunden frühzeitig informiert werden, damit diese zeitnah Einfluss nehmen und entscheiden können.

Beispiel Projektcontrolling mit Ampelsystem

Projekt	Fortschritt		Arbeitsstunden		Kosten				
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real			
Intern-Projekt A	77%	(80%)	●	95%	(95%)	●	115%	(80%)	●
Intern-Projekt B	10%	(20%)	●	10%	(20%)	●	10%	(20%)	●
Intern-Projekt C	85%	(70%)	●	na		●	na		●
Kundenprojekt 1	16%	(5%)	●	20%	(18%)	●	20%	(20%)	●
Kundenprojekt 2	80%	(65%)	●	80%	(80%)	●	100%	(65%)	●
Kundenprojekt 3	85%	(82%)	●	80%	(85%)	●	85%	(85%)	●

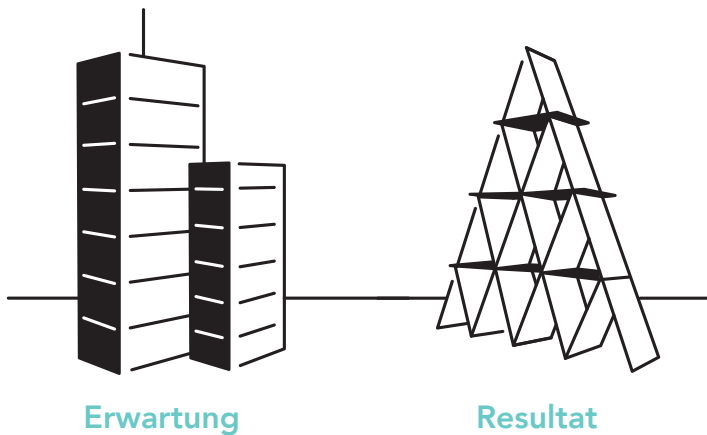
Das Projektcontrolling bietet die ideale Grundlage für die Diskussion der Projekte im Team. Bei Bedarf können dann die Kennzahlen des einzelnen Projektes genauer betrachtet werden.

Bei internen Projekten, welche nach Abschluss in den Betrieb übergehen, werden häufig auch die definierten Schlüsselkennzahlen (engl. Key Performance Indicators = KPIs) gemessen. Beispiele für KPIs sind:

- erzieltes Marktwachstum
- erzielte Marktdurchdringung
- erzielte Kosteneinsparung
- erzielte Marge
- erzielte Effizienzgewinne (Zeitersparnis)
- erzielte Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit

Projekt Kick-off Check Liste:

- Sind die Projektziele definiert und klar?
- Ist der zeitliche Rahmen bestimmt?
- Sind die nötigen Ressourcen (Zeit/Verfügbarkeit, Knowhow/Wissen, Budget) vorhanden?
- Sind die Rollen im Team klar (ADMIN)?
- Wurden neben den Rollen die Erwartungen explizit geklärt?
- Gab es eine Möglichkeit, die Erwartungen zu diskutieren und allenfalls «push back» zu geben?
- Wurde das Projektcontrolling definiert?





VIELEN DANK,
DASS DU TEIL
DER INGESA BIST!

INGENIEURE.
FORMEN.
LEBENSRAUM.