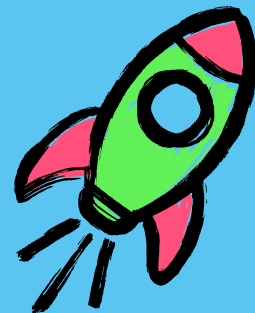


# Kollaboration

Eine kurze Einführung



## Für wen ist dieser Leitfaden gedacht?

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die in Teams, Projekten und Organisationen jeglicher Art arbeiten und ihre Zusammenarbeit ertragreicher und effektiver gestalten wollen. Der Leitfaden konzentriert sich insbesondere auf die folgenden drei Aspekte:

- Die Verbesserung der Zusammenarbeit Fähigkeit
- Die Verbesserung der Beziehungen, die sich in der Zusammenarbeit widerspiegeln
- Die Verbesserung der Infrastruktur der Zusammenarbeit

Der Fokus bei Zusammenarbeit liegt in der Regel auf einem Team, und der grösste Teil dieses Leitfadens wird auf die Zusammenarbeit in Teams anwendbar sein. Viele der Aspekte und Konzepte können jedoch auch auf die Zusammenarbeit in Projekten, grösseren Organisationen oder zwischen Teams oder Projekten angewendet werden.

## Was ist Kollaboration?



Das [Oxford Dictionary](#) definiert Kollaboration als «den Akt der Zusammenarbeit mit einer anderen Person oder einer Gruppe von Menschen, um etwas zu schaffen oder zu produzieren». Eine andere Definition, die von Radical Collaboration (Tamm & Luyet, 2019) gegeben wird, lautet: «gemeinsam arbeiten oder handeln, zusammen arbeiten». Laut ChatGPT ist Kollaboration «der Prozess, bei dem Einzelpersonen oder Gruppen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen oder eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Sie beinhaltet die gemeinsame Nutzung von Wissen, Fähigkeiten, Ressourcen und Verantwortlichkeiten, um die Produktivität zu steigern und bessere Ergebnisse zu erzielen, als dies bei unabhängiger Arbeit möglich wäre.» Das ist der Schlüssel: Zusammenarbeit sollte immer im Dienste einer Sache stehen, die für beide Seiten von Vorteil ist. Vor allem dann, wenn wir grosse gesellschaftliche Herausforderungen angehen

wollen, ist die Zusammenarbeit von grundlegender Bedeutung, um wirkungsvolle Ergebnisse zu erzielen.

Zusammenarbeit kann in verschiedenen Bereichen stattfinden, z.B. am Arbeitsplatz, im akademischen Umfeld, bei Gemeinschaftsprojekten oder sogar zwischen verschiedenen Organisationen. Sie kann zu **erhöhter Kreativität, verbesserter Problemlösung, gesteigerter Effizienz und einer umfassenderen Sichtweise auf Probleme** führen. In der vernetzten Welt von heute wird die Zusammenarbeit zunehmend durch digitale Tools und Technologien erleichtert, die es Einzelpersonen, Teams und Projekten ermöglichen, über geografische und organisatorische Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten.

## Wieso ist Kollaboration wichtig?

Zusammenarbeit ist für Teams und Organisationen von grösster Bedeutung, und Recherchen von Google's [Project Aristotle](#) unterstreichen die Bedeutung der «**psychologischen Sicherheit**» als **kritischen Faktor für den Erfolg eines Teams**. Wie Teams zwischenmenschlich interagieren (d.h. kollaborieren) ist genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, als die technische Kompetenz allein. Den meisten Organisationen ist klar geworden, dass sie extern nicht erfolgreich sein können, wenn sie nicht zuerst intern die Zusammenarbeit fördern, betont Tamm (Tamm & Luyet, 2019). Das bedeutet, dass eine **gute Zusammenarbeit der Schlüssel zu Wirkung und Erfolg in eurem Projekt, eurem Team oder eurer Organisation** ist.

Organisationen haben erkannt, dass die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen eine entscheidende Fähigkeit ist und legen zunehmend Wert auf das kollaborative Kapital – die kollektive Fähigkeit, effektive (Arbeits-)Beziehungen aufzubauen – ihrer Mitarbeitenden. Starke Kooperationsfähigkeiten steigern nicht nur den persönlichen Enthusiasmus, sondern verbessern auch die Teamdynamik und die Interaktion mit unterschiedlichen Interessensgruppen. Kollabo-

rative Beziehungen tragen zu einem gesunden Arbeitsumfeld bei und stehen im klaren Gegensatz zu den schädlichen Auswirkungen konfliktreicher Beziehungen. Heutige Organisationen setzen sich für eine flexible Rollenverteilung, die Akzeptanz von Veränderungen in einem schnelleren Tempo, gemeinsame Entscheidungsfindung, kreative Problemlösung und Vertrauen in sich ständig weiterentwickelnde Teams ein (Tamm & Luyet, 2019). Diese (geschäftlichen) Herausforderungen lassen sich nur mit guter Zusammenarbeit und einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens bewältigen. Gleichzeitig tun sich viele Teams jedoch schwer mit gezielter Zusammenarbeit. Das führt zu negativen Auswirkungen wie der Abkopplung von Mitarbeitenden, «quiet quitting» und Burnouts.

## Alles beginnt mit Kollaboration

Zusammenarbeit ist die Grundlage für jede Idee, jedes Projekt und jede Organisation. Der Versuch, eine nachhaltige Entwicklung durch die Bemühungen eines einzelnen Menschen zu erreichen, ist nicht nur eine Herausforderung, sondern praktisch unerreichbar. Wenn man diesen Weg gemeinsam mit einem geschlossenen Team beschreitet, entsteht eine starke Antriebskraft, mit welcher bedeutende Ergebnisse erzielt werden können. Dieses Team strahlt eine Absicht in die Welt aus, die das Potential hat, Menschen, Möglichkeiten und Ressourcen anzuziehen, die Dinge ermöglichen, die über das hinausgehen, was wir uns vorstellen können. Die Eigendynamik nimmt zu, und die Kerngruppe fungiert als Vehikel, um diese Absicht zu manifestieren. Dies ist der Punkt, an dem ihr euren ersten Prototyp für euer Ziel erstellt. Daher ist die Zusammenarbeit immer ein Mittel zum Zweck und kaum ein Selbstzweck. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich darüber klar zu werden, wofür man zusammenarbeiten möchte. Ein gemeinsames Ziel und Ausrichtung ist die treibende Kraft, die Einzelpersonen oder Gruppen in ihren gemeinsamen Bemühungen vereint. Als Team ist die Investition in ein klares und gut definiertes gemeinsames Ziel entscheidend für den Erfolg jeder Zusammenarbeit, da es

allen Beteiligten Richtung, Fokus und Motivation gibt (siehe [Start with the Why](#) von Simon Sinek).

Viele der bahnbrechenden Fortschritte in Wissenschaft, Technologie und Gesellschaft wurden durch erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglicht. Die Zusammenarbeit bringt Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven zusammen, um Herausforderungen anzugehen, die für Einzelpersonen oder sogar einzelne Organisationen oft zu komplex wären.

## Checkliste für Teams:



- Definiert Zusammenarbeit: Zusammenarbeit ist die Grundlage jeder Idee, jedes Projekts oder jeder Organisation und erzeugt eine treibende Kraft, die Menschen, Möglichkeiten und Ressourcen anzieht, um bedeutende Ergebnisse zu erzielen. Arbeitet mit einem klaren, gut definierten gemeinsamen Ziel, das die Teammitglieder um ein gemeinsames Ziel herum vereint, um ihnen Orientierung und Motivation zu geben.
- Durchbruch durch Zusammenarbeit: Erfolgreiche Zusammenarbeit bringt Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven zusammen, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen und bahnbrechende Fortschritte in verschiedenen Bereichen zu ermöglichen. Die Kraft der unterschiedlichen Hintergründe und Perspektiven in der Zusammenarbeit könnt ihr nutzen, um Problemlösung und Kreativität zu verbessern.

## Eine Kultur der Zusammenarbeit erschaffen



Der Aufbau einer Kultur der Zusammenarbeit ist der Katalysator für die Förderung von Teamarbeit, gegenseitigem Respekt und Offenheit für neue Ideen. Das wiederum inspiriert Menschen dazu, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und ein inspirierendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Um

dies zu erreichen, müssen wir unsere gemeinsame Menschlichkeit erkennen und annehmen, Vertrauen aufbauen und die gegenseitige Unterstützung innerhalb des Teams oder der Organisation fördern. Bei der Zusammenarbeit geht es darum, dass Menschen miteinander in Kontakt sind. Zu Beginn einer Zusammenarbeit ist es wichtig, sich gegenseitig als Menschen kennenzulernen und alle in das Team einzubeziehen, damit sie so gesehen und anerkannt werden, wie sie sind und wie sie sich einbringen wollen. Es ist daher ratsam **Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen offen auszutauschen und schliesslich geeignete Massnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass sich jede:r gesehen und gehört fühlt.** Regelmässige Kontroll- und Feedbackrunden zum Wohlbefinden und zur Leistung jede:r Einzelnen können die Zusammenarbeit und das Vertrauen weiter stärken.

Die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen und arbeiten, definiert, wie wir mit der Welt um uns herum interagieren und uns engagieren werden. Eine Kultur der Zusammenarbeit im Team und darüber hinaus solltet ihr daher bewusst schaffen. Damit legt ihr den Grundstein für eine gesunde und bereichernde Vertrauenskultur

innerhalb des Teams, die anschliessend auch nach aussen ausstrahlen kann. Es lohnt sich, sich etwas Zeit zu nehmen, um eine Vertrauenskultur zu etablieren. Das **Mural Team Canvas** oder das **Team Working Agreement Canvas** bieten Werkzeuge, um die Ausrichtung des Teams zu definieren und einen offenen Dialog darüber zu fördern, was in eurem Team wichtig ist. Darüber hinaus könnte es hilfreich sein, eine Absichtserklärung (**Memorandum of Understanding, MoU**) zu erstellen, um eure Kultur der Zusammenarbeit explizit zu machen und sie mit allen Mitgliedern eures Teams zu teilen.

## Individuelles und kollektives Mindset

Echte Zusammenarbeit beginnt bei jeder einzelnen Person und erstreckt sich auf die zwischenmenschliche und kollektive Ebene. Indem jede:r Einzelne sich als Teil eines grösseren Ganzen sieht und die Stärken der anderen anerkennt, wird der Grundstein für eine fruchtbare Zusammenarbeit gelegt. Dies erfordert eine bewusste Haltung und das Ablegen von defensivem

### Infobox: rote Zone, pinke Zone, grüne Zone

Die Begriffe rote Zone, pinke Zone und grüne Zone fassen drei unterschiedliche Denkweisen und Absichten zusammen. Personen, die sich in der grünen Zone befinden, vermitteln eine authentische, nicht defensive Präsenz, während Personen in der roten und pinken Zone Abwehrhaltung und Angst vermitteln. Personen, die mehrheitlich aus der grünen Zone heraus agieren und sich nur gelegentlich in die rote oder pinke Zone begeben, sind in Kooperationsbeziehungen erfolgreicher. Umgekehrt sind Personen, die typischerweise in der roten oder pinken Zone agieren, weniger erfolgreich beim Aufbau oder der Pflege langfristiger Beziehungen. (Tamm & Luyet, 2019)



Quelle: Radical Collaboration

Verhalten und der Förderung von mehr Offenheit und Zusammenarbeit. Die Haltung, die in einem kollaborativen Umfeld eingenommen wird, spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Kooperationsbemühungen. Daher ist es unerlässlich, eine Kultur der Zusammenarbeit zu kultivieren, die ich in Anlehnung an [Radical Collaboration](#) (Tamm & Luyet, 2019) als «grüne Zone» bezeichne.

Die grüne Zone verkörpert eine authentische, nicht-defensive Präsenz, in der Handlungen nicht von angstbasierten Motiven geleitet werden. Stattdessen suchen Einzelpersonen echte Verbindungen aus einer zentrierten Position heraus und streben nach gegenseitigem Nutzen. In einer green Zone-Kultur gedeihen kooperative Handlungen, und die oder der Einzelne wird empfänglicher für kooperative Angebote von anderen. **Bewusste und unbewusste Einstellungen am Anfang von Beziehungen können die Zusammenarbeit entweder fördern oder untergraben** und es ist wichtig zu erkennen, dass Einstellungen tatsächlich Entscheidungen sind. Obwohl sie von biologischen, kulturellen und persönlichen Faktoren beeinflusst werden, bleiben sie Entscheidungen, die jede:r Einzelne trifft, und erfordern für eine effektive Zusammenarbeit Selbst- und Fremdwahrnehmung. Eine der effektivsten Wege, Zusammenarbeit zu fördern und Vertrauen aufzubauen, ist die Aufrechterhaltung einer authentischen, nicht defensiven Haltung. Denn

Abwehrverhalten schützt uns lediglich davor, uns unangenehmen Gefühlen zu stellen, anstatt uns vor anderen zu schützen. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit liegt daher in einer Haltung der grünen Zone. Dies lässt sich am besten durch einen offenen Dialog, gutes Zuhören, Transparenz und gemeinsame Entscheidungsfindung erreichen. Radical Collaboration spricht von fünf wesentlichen Fähigkeiten zur Förderung der Grüne-Zone-Kultur: **Absicht zur Zusammenarbeit, Offenheit, Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis, interessenbasierte Verhandlungsführung.**

Letztlich wird die Organisationskultur durch die kollektiven Einstellungen und Reaktionen der einzelnen Mitarbeiter:innen geprägt. Eine signifikante Mehrheit von Personen in der grünen Zone wird eine kooperative Haltung fördern und ein produktives und positives Umfeld schaffen, in dem die Menschen mutig genug sind, starke Entscheidungen zu treffen und Veränderungen voranzutreiben. In einem mutigen Raum können Menschen ihren Verstand, ihr Herz und ihren Willen öffnen (siehe [Theory U](#)), was zu einem neuen Bewusstsein und einer neuen kollektiven Führungsfähigkeit führt. Die Schaffung eines solchen Raums ist von grundlegender Bedeutung, um die grossen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit bewusster,

#### **Infobox: Werte bei euforia**

Bei [euforia](#), einer innovativen NPO, werden die Werte wie folgt dargestellt:

*«Unsere Organisation wurde aus dem gemeinsamen Bedürfnis heraus geboren, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Unsere Arbeit ist sehr zweckorientiert, um eine grössere Wirkung und Wohlbefinden auf individueller, organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zu erreichen. Unsere Werte stehen im Mittelpunkt unserer täglichen Arbeit und haben uns in den letzten Jahren begleitet und wir leben sie voll und ganz:*

- Hingabe und Wirkung: Wir sind unzufrieden mit der gegenwärtigen Welt und haben uns dazu verpflichtet, aktiv zu werden und uns mit "unlikely allies" zusammenzutun, um Gerechtigkeit, Respekt und Wohlbefinden für heutige und zukünftige Generationen zu fördern.*
- Authentizität: euforia steht für Idealismus, Kreativität, Leidenschaft, Naivität, Flexibilität, Subversivität, Vielfalt, Schärfe und Integrität.*
- Lebensfreude und Ganzheitlichkeit: Spass, Sinn und Freundschaft treiben uns an, aber wir zögern nicht, für unsere persönlichen Bedürfnisse einzustehen.*
- Radical Collaboration: Wir geben jeder und jedem die Möglichkeit, ihr oder sein volles Potenzial in einem Kontext von Einbeziehung, Kompetenz und Offenheit zu erreichen.*
- Uups-Kultur: Sei ehrgeizig, sei mutig, wage es, an dir selbst zu zweifeln und genieße das Recht zu scheitern.»*

gezielter und strategischer anzugehen (Scharmer, 2018).

## Gemeinsame Werte



Eine Kultur der Zusammenarbeit beruht häufig auf gemeinsamen Werten, die das Verhalten leiten, die Handlungen prägen und ethische Grenzen setzen, auch wenn es keine ausdrücklichen Vereinbarungen gibt. Diese Werte sollten in einem inklusiven Umfeld (z. B. Open Space, Fishbowl oder Value Mapping) gemeinsam erarbeitet und zu Beginn des Prozesses von allen gutgeheissen werden. **Die Entwicklung eurer Teamwerte ist ein fortlaufender und iterativer Prozess, der regelmässig überprüft werden sollte.**

## Arbeits- und Dialogprinzipien

Wozu gibt es Arbeitsprinzipien? Sie verleihen euren Werten eine gewisse Konkretheit, machen greifbarer, wie ihr zusammenarbeiten und sie in eurem Alltag anwenden wollt. Sie unterstützen euch auch bei der Entscheidungsfindung, egal ob es sich um kleine Alltagsentscheidungen oder grosse strategische Entscheidungen handelt. Eine einfache Möglichkeit, diese Arbeitsgrundsätze zu entwickeln, ist das [Mural Team Canvas](#).

Darüber hinaus kann es ratsam sein, Dialogprinzipien einzuführen, wie ihr miteinander kommunizieren und interagieren wollt. Die Anwendung solcher Grundsätze ist für eine effektive Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Sie können wie folgt aussehen:

- *Aus der «Ich»-Perspektive sprechen,*

### Infobox: Arbeitsprinzipien bei euforia

Bei euforia wurden im Zuge der Neuausrichtung im Jahr 2017 folgende Arbeitsprinzipien festgelegt:

- *Unvernunft geht vor Sicherheit*
- *Spüren und reagieren*
- *Radikale Offenheit statt Konfliktvermeidung*
- *«Sowohl als auch» statt «entweder oder»*
- *Erledigt statt perfekt*

- *mit Absicht sprechen,*
- *aufmerksam zuhören, und*
- *Ratschläge durch Neugierde ersetzen*

Mehr über die von Bohm inspirierte Dialogkultur kannst du [hier](#) lesen.

## Offenheit und psychologische Sicherheit

Die Schaffung eines Umfelds der psychologischen Sicherheit, in dem sich die Teammitglieder wohl fühlen, Risiken einzugehen und sich ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu äussern, trägt zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei, wie das Project Aristotle von Google gezeigt hat. Dies erfordert eine Atmosphäre der Offenheit, die Fähigkeit und Bereitschaft, die Wahrheit zu sagen und der Wahrheit zuzuhören, sowie ein effektives Zuhören. Offenheit hat ein transformatives Potenzial für Teams und Organisationen, da sie Vertrauen und psychologische Sicherheit schafft. Der Grad des Vertrauens in einer Beziehung wird zu einem grossen Teil durch den Wahrheitsgrad bestimmt, der geteilt wird. Die Wahrheit zu sagen, erfordert eine Kombination aus Bewusstsein, Ehrlichkeit und Offenheit. Meistens erfordert es auch Mut. Nicht die Wahrheit zu sagen, ist einer der schnellsten Wege, Vertrauen und Zusammenarbeit zu zerstören. Hybride und dezentrale Zusammenarbeit kann leicht zu Missverständnissen führen und das Vertrauen und die Offenheit in Frage stellen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, seine Absichten klar zu kommunizieren und heikle Informationen idealerweise persönlich mitzuteilen.

Spannungsbasiertes Arbeiten (Navigating via tensions in Englisch) erfordert eine offene Kommunikation und ist eine beliebte Methode, um Herausforderungen in selbstorganisierten Teams zu bewältigen. Ein weiterer beliebter Ansatz, um Offenheit zu praktizieren, ist die Gewaltfreie Kommunikation von Marshall Rosenberg (siehe [CNVC](#)).

## Checkliste für Teams:



- Schafft eine Kultur der Zusammenarbeit: Fördert eine integrative Kultur, indem ihr die gemeinsame Menschlichkeit anerkennt, Vertrauen aufbaut und eine offene Kommunikation fördert, um sicherzustellen, dass sich jedes Teammitglied gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlt.
- Definiert gemeinsame Werte und Prinzipien: Schafft gemeinsame Werte und konkrete Arbeitsprinzipien innerhalb des Teams, um das Verhalten und die Handlungen zu lenken, und überprüft diese regelmäßig auf ihre Übereinstimmung.
- Fördert die Zusammenarbeit in der «grünen Zone»: Pflegt eine Kultur der Zusammenarbeit in der «grünen Zone», die sich durch authentische, nicht-defensive Präsenz, gegenseitigen Gewinn und offenen Dialog auszeichnet und die Fähigkeiten zur radikalen Zusammenarbeit betont.
- Gestaltet eine Organisationskultur durch Einstellungen: Schafft einen «mutigen Raum», in dem offene Kommunikation, mutige Entscheidungsfindung und ein neues Bewusstsein gedeihen können und die kollektive Führungsfähigkeit gefördert wird, um Herausforderungen effektiv anzugehen.
- Verbessert die psychologische Sicherheit und offene Kommunikation: Fördert ein Umfeld, in dem sich Teammitglieder angstfrei äussern können, indem ihr Offenheit, Wahrheitsfindung, effektives Zuhören und Mut betont und offene Kommunikationsansätze wie «Spannungsbasiertes Arbeiten» und «Gewaltfreie Kommunikation» umsetzt.

## Infrastruktur der Zusammenarbeit

Um effektiv in Teams arbeiten zu können, müsst ihr eine Infrastruktur für die

Zusammenarbeit schaffen. Dazu gehört zum einen die Verwendung der richtigen Tools, die eine ortsunabhängige, agile und dezentralisierte Zusammenarbeit ermöglichen. Andererseits definiert sie, wie ihr eure Arbeit im Team organisiert und aufteilt und wie ihr Entscheidungen trefft. Es wird empfohlen, Lösungen für die folgenden Aspekte der Arbeit zu haben:

- Wie ihr euer Wissen und eure Daten organisiert und teilt
- Wie ihr kommuniziert
- Wie ihr eure Arbeit strukturiert und nach Prioritäten ordnet
- Welche Werkzeuge ihr verwendet

Hybride Arbeitsmodelle (eine Mischung aus Fern- und Präsenzarbeit) werden immer beliebter und präsenter. Eine gute und übersichtliche Infrastruktur kann die hybride Zusammenarbeit erheblich verbessern und Flexibilität, Klarheit und Effizienz fördern.

## Cloud-basierte Zusammenarbeit: Wissensmanagement und Austausch

Eine strukturierte und zugängliche Ablage für Wissensdatenbanken, Dokumente und Informationen ermöglicht den nahtlosen Austausch von Wissen innerhalb des Teams. Es muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden Zugriff auf relevante Informationen und Dokumente haben und aus der Ferne arbeiten können. Cloud-basierte Dienste ermöglichen es Teammitgliedern, von jedem beliebigen Standort aus in Echtzeit auf Dokumente und Daten zuzugreifen und gemeinsam daran zu arbeiten. Eine häufig genutzte Lösung für kleine Teams und Projekte ist [Google Drive](#), da es benutzerfreundlich und kostenlos ist (für die Grundnutzung). Zu den fortschrittlichen Optionen gehört [Microsoft Teams](#), das umfassende Pläne für Unternehmen und Teams bietet.

### Infobox: Ein Hinweis zur Transparenz

Die Empfehlung für die interne Kommunikation lautet, **absolute Transparenz** zu gewährleisten. Bei Euforie erhalten alle Mitarbeitenden Zugriff auf den Ordner «euforia shared», der alle Informationen über die Organisation enthält, sogar die Gehälter der Mitarbeitenden, die Finanzen und die Leistungsbewertungen. Warum? Laloux erklärt es in seinem bahnbrechenden Buch «Reinventing Organizations» auf hervorragende Weise (S. 110-111): *«Die Art und Weise, wie Informationen fließen, zeigt, wie (bewusste oder unbewusste) Annahmen die organisatorischen Praktiken prägen. An den meisten Arbeitsplätzen gehen wertvolle Informationen zuerst an wichtige Personen und sickern dann zu den weniger wichtigen durch.»* Ich plädiere dafür, dass es in eurem Team, Projekt oder eurer Organisation keine unwichtigen Personen gibt. Jede:r erwartet, dass sie oder er Zugang zu allen Informationen zu jeder Zeit hat. Das ist ein «No Secret»-Ansatz. Es gibt mindestens drei Gründe, die diese Praxis für euer Team zwingend erforderlich machen:

1. Selbstorganisierte und agile Teams müssen über alle Informationen verfügen, um die besten Entscheidungen treffen zu können.
2. Jede Information, die nicht öffentlich ist, erregt Verdacht (warum sonst sollte sich jemand die Mühe machen, sie geheim zu halten?) und Verdacht ist Gift für das Vertrauen in Teams.
3. Informelle und potentiell toxische Hierarchien entstehen, wenn einige Personen informiert sind, während andere es nicht sind.

## Kommunikation

Kommunikation ist der Klebstoff, der die gemeinsame Arbeit zusammenhält. Sie erleichtert den Informationsaustausch, die Teamarbeit, die Konfliktlösung, die Entscheidungsfindung und den Gesamterfolg des gemeinsamen Vorhabens. Eine gute und effektive Kommunikation (siehe Dialogprinzipien, S. 6), ob persönlich, virtuell oder schriftlich, ist entscheidend für den Austausch von Informationen und Ideen, die Bereitstellung von Feedback und die Teilnahme an Diskussionen. In einem Team solltet ihr in der Lage sein, auf strukturierte Weise transparent zu kommunizieren, bspw. über ein kanalbasiertes Tool. Ein beliebtes und einfach zu benutzendes Tool, das auch einen kostenlosen Basisplan hat, ist [Slack](#). Slack bietet mehr Transparenz als E-Mails, da im Allgemeinen jede:r jedem Slack-Kanal beitreten kann, abgesehen von den Kanälen, die aus gutem Grund «geschlossen» sind. Ihr könnt auch ganz einfach eigene Kanäle für Teams, Arbeitsgruppen oder jedes andere Thema erstellen. Diese Kanäle können entweder privat (auf bestimmte Personen beschränkt) oder offen für alle sein. Ausserdem könnt ihr weiterhin private Nachrichten versenden.

## Projektmanagement und Aufgabenstrukturierung

Die klare Definition von Aufgaben, Zeitplänen und Prioritäten ermöglicht eine strukturierte und zielorientierte Zusammenarbeit. Es ist wichtig, dass ihr eure Arbeit nach Teams, Projekten und Personen organisiert, strukturiert und verfolgt. Beliebte Tools sind [Trello](#), [Jira](#) oder [Asana](#). Sie können euch dabei helfen, komplexe Arbeit und die Zusammenarbeit an Projekten zu organisieren, sowohl innerhalb von Teams als auch organisationsübergreifend, um die Arbeitsergebnisse zu verbessern und eure Arbeitsabläufe zu automatisieren. Darüber hinaus könnt ihr Aufgaben wie die Zuweisung von Arbeit, die Festlegung von Fälligkeitsterminen und vieles mehr auf Auto-pilot stellen.



## Tools



Die Auswahl und Verwendung geeigneter Tools und Softwares für Zusammenarbeit verbessert die Effizienz und erleichtert den Informationsaustausch. In der heutigen Zeit, in der viele Teams dezentral und örtlich versetzt zusammenarbeiten, ist der Einsatz einfacher Tools von entscheidender Bedeutung, um die Arbeit zu erleichtern und die für eine effiziente Arbeit erforderliche Transparenz zu gewährleisten. Die Wahl der Tools hängt von den spezifischen Bedürfnissen und Vorlieben des Teams und der Organisation ab. Es wird dringend empfohlen, jedes Tool für seinen definierten Zweck zu verwenden (ja, ihr

solltet etwas Zeit investieren, um sie kennenzulernen und zu üben, damit ihr sie richtig einsetzen könnt). Um zu vermeiden, dass ihr von einer Vielzahl von Tools überwältigt werdet, sollte ein neues Tool nur dann hinzugefügt werden, wenn es einen klaren Zweck hat, der sich von den bereits vorhandenen Tools unterscheidet. Ihr solltet darauf achten, dass die Tools plattformübergreifend integrierbar sind, d. h., dass sie so konzipiert sind, dass sie in andere Software und Dienste integriert werden können, um nahtlose Arbeitsabläufe zu fördern und die Notwendigkeit, zwischen Anwendungen zu wechseln, zu minimieren.

### Infobox: Kollaborationswerkzeuge

Nachfolgend findet ihr eine (nicht vollständige) Zusammenfassung verschiedener Zusammenarbeits-Tools und ihrer Zwecke:

#### Videokonferenz-Tools:

- **Zoom**: Eine weit verbreitete Plattform für Videokonferenzen, Webinare und virtuelle Zusammenarbeit. Mit Funktionen wie Bildschirmfreigabe, Chat, Gruppenräume und Integrationen mit anderen Produktivitätstools.
- **Microsoft Teams**: Als Teil der Microsoft 365-Suite bietet Teams Video- und Audiokonferenzen, Chat, Dateifreigabe und die Integration mit anderen Microsoft-Anwendungen.

#### Kollaborations- und Kommunikationsplattformen:

- **Slack**: Eine Messaging-Plattform, die Echtzeitkommunikation über Kanäle, Direktnachrichten und Integrationen mit verschiedenen Apps und Diensten ermöglicht.
- **Microsoft Teams**: Neben Videokonferenzen bietet Teams Chat, Dateifreigabe und die Integration mit Microsoft 365-Tools für die Zusammenarbeit.
- **Nextcloud**: Bietet

#### Projektmanagement-Tools:

- **Asana**: Ein Projektmanagement-Tool, das Teams bei der Organisation von Aufgaben, der Verfolgung des Fortschritts, der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und der Festlegung von Fristen unterstützt.
- **Trello**: Ein visuelles Aufgabenmanagement-Tool, das Boards, Listen und Cards verwendet, um Projekte und Aufgaben zu organisieren.

#### Tools um gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten:

- **Google Workspace** (früher G Suite): Bietet Google Docs, Sheets, Slides und Drive für die Echtzeit-Zusammenarbeit an Dokumenten, Tabellenkalkulationen und Präsentationen.
- **Microsoft 365** (früher Office 365): Enthält Tools wie Microsoft Word, Excel und PowerPoint mit kollaborativen Funktionen zur gleichzeitigen Bearbeitung und Kommentierung.

#### Virtuelle Whiteboard-Tools:

- **Miro** oder **Mural**: Eine virtuelle Whiteboard-Plattform, die es Teams ermöglicht, bei Brainstorming, Ideenfindung und visueller Planung zusammenzuarbeiten.
- **Microsoft Whiteboard**: Eine digitale Leinwand zum gemeinsamen Zeichnen, Schreiben und Notieren, integriert in Microsoft Teams und andere Microsoft-Tools.

#### Dateifreigabe und Cloud-Speicher:

- **Dropbox**: Bietet Cloud-Speicher- und Dateifreigabefunktionen, mit denen Teams von verschiedenen Geräten aus auf Dokumente und Dateien zugreifen und gemeinsam daran arbeiten können.
- **Google Drive**: Als Teil von Google Workspace bietet Google Drive Cloud-Speicher und Dateifreigabe mit Funktionen für die Zusammenarbeit in Echtzeit.

#### Tools zur Aufgaben- und Zeiterfassung:

- **Monday.com**: Ein Arbeitsbetriebssystem, das Teams bei der Verwaltung von Aufgaben, Projekten und Arbeitsabläufen unterstützt und gleichzeitig Zeit und Fortschritt verfolgt.
- **Toggl**: Ein Zeiterfassungstool, mit dem Teammitglieder ihre Arbeitszeiten überwachen und Zeit für bestimmte Aufgaben zuweisen können.

#### Tools für kollaborative Notizen:

- **Evernote**: Ermöglicht es Benutzern, Notizen zu machen, Ideen festzuhalten und Inhalte mit anderen zu teilen, was die Zusammenarbeit und Organisation unterstützt.
- **OneNote**: OneNote ist Teil von Microsoft 365 und ermöglicht die gemeinsame Erstellung von Notizen, die Organisation und die gemeinsame Nutzung über verschiedene Geräte hinweg.

#### Tools zur organisatorischen Abbildung:

- **Peerdom**: Software für Organigramme, die euch hilft, Rollen zu visualisieren und zu beschreiben und wer für was verantwortlich ist.
- **Glassfrog**: Eine webbasierte Plattform, die Transparenz, Zusammenarbeit und Management von selbstorganisierten Organisationen durch dynamische Tools und Visualisierungen erleichtert.

#### Tools für Administrative Aufgaben:

- **Odoo Community Edition**: Bietet Funktionen für CRM & Mitglieder, Buchhaltung, Webseite, Rechnungstellung, Newsletter & Events

## Checkliste für Teams:



- Effektives Wissensmanagement und Austausch einrichten: Schafft eine strukturierte und zugängliche Ablage für Wissen, Dokumente und Informationen, die einen nahtlosen Wissensaustausch innerhalb des Teams ermöglicht – auch wenn sich Teammitglieder an unterschiedlichen Orten befinden. Dafür könnt ihr cloudbasierte Dienste wie Google Drive oder Microsoft Teams nutzen.
- Erleichtert eine transparente Kommunikation: Fördert eine gute und effektive Kommunikation, ob persönlich oder virtuell, und nutzt kanalbasierte Tools wie Slack, um die Transparenz und die strukturierte Kommunikation innerhalb des Teams zu verbessern.
- Priorisiert Transparenz in der internen Kommunikation: Setzt auf absolute Transparenz in der internen Kommunikation und stellt sicher, dass alle Teammitglieder gleichzeitig Zugang zu wichtigen Informationen haben. So unterstützt ihr selbstorganisierte und agile Teams, baut Vertrauen auf und vermeidet toxische Hierarchien.
- Optimiert das Projektmanagement und die Zusammenarbeit bei Aufgaben: Definiert Aufgaben, Zeitpläne und Prioritäten klar und verwendet Projektmanagement-Tools wie Trello, Jira oder Asana. Das erlaubt es, die Arbeit effizient zu organisieren, zu strukturieren und zu verfolgen – sowohl innerhalb von Teams als auch organisationsübergreifend –, um Arbeitsabläufe zu automatisieren und eine zielorientierte Zusammenarbeit zu gewährleisten.

# Struktur – Betriebssystem

Eine klare interne Struktur ist entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit. Um eure begrenzte Zeit, Energie und Ressourcen besser zu nutzen und die Arbeit effektiv zu verteilen, könnt ihr (Arbeits-)Bereiche und Kreise definieren, die eigene Verantwortung und Autonomie tragen. Selbstorganisierte Teams gedeihen, wenn die Teammitglieder die Autonomie haben, Entscheidungen in Bezug zu ihrer Arbeit zu treffen. Ausserdem wird die Eigenverantwortung gefördert und die Entscheidungsfindung an die Teammitglieder auf der Grundlage ihres Fachwissens delegiert. Auf diese Weise verteilt ihr die Macht, Einfluss zu nehmen, damit die Mitarbeitenden innerhalb bestimmter Grenzen selbst entscheiden und handeln können. Innerhalb der Bereiche könnt ihr die Verantwortung an Personen in bestimmten Rollen delegieren.

Um seinen Zweck zu erfüllen, legt jeder Kreis geeignete Rollen fest, die von den Teammitgliedern entsprechend ihrer Talente besetzt werden. Die Teammitglieder füllen also mehrere Rollen aus, die sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln, anstatt eine feste Berufsbezeichnung und einen festen Aufgabenbereich zu haben.

## Selbstorganisation

Selbstorganisation ist ein Eckpfeiler effektiver Zusammenarbeit, der es der und dem Einzelnen ermöglicht, die Verantwortung für seine Arbeit zu übernehmen und gleichzeitig zu den gemeinsamen Zielen beizutragen. Indem den Teammitgliedern Autonomie und Eigenverantwortung zugestanden wird, fördert die Selbstorganisation das Gefühl der Verantwortlichkeit und Zuständigkeit für Aufgaben und Ergebnisse. Dies beschleunigt nicht nur die Entscheidungsfindung und Problemlösung, sondern fördert auch eine Kultur des Vertrauens und der offenen Kommunikation. **In selbstorganisierten Teams ist die und der Einzelne motiviert, Initiative zu zeigen, innovativ zu sein und sich an veränderte Umstände**

anzupassen. Dieser proaktive Ansatz steigert nicht nur die Qualität und Effizienz von Kooperationsprojekten, sondern fördert auch ein kollaboratives Umfeld, in dem die einzigartigen Stärken jedes Teammitglieds geschätzt werden, was zu einem dynamischen und erfolgreichen Kooperationsergebnis führt.

Laut [Reinventing Organizations Wiki](#) wird Selbstorganisation durch eine Kombination aus innovativen Strukturen und Prozessen erreicht:

- Autonome Teams
- Peer-basierte Beziehungen statt Chefs oder Organigramm
- Rollen anstelle von Stellenbeschreibungen oder Jobtiteln (siehe Rollen, unten)
- Verteilte Entscheidungsfindung (siehe Entscheidungsfindung, unten)
- Offener Informationsfluss (siehe Infobox: Ein Hinweis zu Transparenz, S.8)
- Konfliktlösung

Seht euch auch dieses [Video](#) von Frédéric Laloux über die erfolgreiche Einführung von Selbstmanagement in eurer Organisation an.

### Infobox: Selbstmanagement Frameworks

Beliebte Frameworks für Selbstorganisation sind unter anderem:

- [Holokratie](#)
- [Soziokratie](#)
- [Soziokratie 3.0](#)

## Rollen

**Die Zuweisung spezifischer und klar definierter Rollen im Team trägt dazu bei, dass jede und jeder seine Stärken bestmöglich einbringen kann, ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren.**

In selbstorganisierten Teams wählen, tauschen und wechseln die Mitarbeitenden ihre Rollen je nach Zeit, Interessen und den Bedürfnissen des Unternehmens. Das schafft Freude an der Arbeit und Raum für kontinuierliche berufliche Entwicklung für die oder den Einzelnen sowie

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit für die Organisation. Darüber hinaus braucht ihr keinen **Chef** mehr. Lies [hier](#), warum es eine gute Idee sein könnte, Rollen anstelle von Jobtiteln zu verwenden. **Peerdom** oder **GlassFrogg** sind hilfreiche Tools, um Rollen (Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten), Teams und die gesamte Organisation abzubilden. Die Zuweisung von Rollen in eurem Team kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Wie das geht, kannst du [hier](#) nachlesen.

## Regelmässige Überprüfung und Check-in



Regelmässige Check-ins spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, dass selbstorganisierte Teams ausgerichtet, fokussiert und effektiv bleiben. Diese Treffen fördern die Kommunikation, die Zusammenarbeit, die Verantwortlichkeit und die kontinuierliche Verbesserung und tragen so zum Erfolg des Teams und zur Erreichung seiner Ziele bei. Regelmässige Meetings stellen sicher, dass die Teammitglieder auf die Gesamtziele der Organisation ausgerichtet sind. **Selbstorganisierte Teams leben von kontinuierlicher Verbesserung, und rechtzeitiges Feedback hilft den Mitarbeiter:innen, ihre Ansätze und Techniken zu verfeinern.** Check-Ins bieten eine Plattform, um Herausforderungen zu diskutieren, Lösungen zu entwickeln und die kollektive Intelligenz des Teams zu nutzen. Darüber hinaus ermöglichen sie den Teammitgliedern, auf einer persönlichen Ebene in Kontakt zu treten, was Vertrauen, Kameradschaft und ein Gefühl der Zugehörigkeit fördert. Diese Beziehungen tragen zu einer positiven Teamkultur bei und können die Gesamtleistung des Teams verbessern. Schau dir [dieses](#) Video an, um mehr zu erfahren.

## Entscheidungsfindung

Die Festlegung von Entscheidungsprozessen und Zuständigkeiten vereinfacht den Ablauf und verringert das Konfliktpotenzial. Darüber hinaus werden die Teammitglieder in die Lage versetzt, aktiv zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beizutragen. **Mit der Autonomie, fundierte**

**Entscheidungen zu treffen, kann jede:r Einzelne schnell auf Herausforderungen reagieren, sich an sich verändernde Situationen anpassen und Chancen wahrnehmen.** Diese Agilität beschleunigt nicht nur den Projektfortschritt, sondern fördert auch das Gefühl der Eigenverantwortung und der Verantwortung für die Ergebnisse. Durch verteilte Entscheidungsfindung erschliessen selbstorganisierte Teams unterschiedliche Perspektiven und Fachkenntnisse und fördern so Innovation und kreative Problemlösungen. Letztlich sorgt eine solide Entscheidungsfindung innerhalb der selbstorganisierten Zusammenarbeit nicht nur für eine effiziente Projektdurchführung, sondern fördert auch eine Kultur des Vertrauens, der gemeinsamen Verantwortung und der kontinuierlichen Verbesserung unter den Teammitgliedern. Es ist wichtig, dass ihr euch auf einen bestimmten Entscheidungsfindungsprozess einigt, bevor ihr in eurem Team wichtige Entscheidungen treffen könnt.

### Infobox: Entscheidungsfindung in selbstorganisierten Teams

In selbstorganisierten Teams gibt es eine Reihe beliebter Entscheidungsverfahren, von denen die bekanntesten wohl die folgenden sind:

- Zustimmungsbasierte Entscheidungsfindung (Konsent): Eine Entscheidung kann getroffen werden, solange niemand einen begründeten, substantiellen Einwand erhebt (auch als «Block» bezeichnet). Zustimmung bedeutet nicht zwangsläufig, dass alle mit der Entscheidung einverstanden sind, aber dass sie mit ihr leben können.
- Der Beratungsprozess: Jede Person kann eine Entscheidung treffen, nachdem sie sich 1) von allen, die davon betroffen sind, und 2) von Personen mit Fachwissen in dieser Angelegenheit beraten lässt.

Mehr über diese beiden Entscheidungsprozesse kannst du [hier](#) lesen.

## Checkliste für Teams:



- Definiert Arbeitsbereiche und -kreise: Schafft eindeutige Verantwortungsbereiche und Autonomie innerhalb des Teams, um die Arbeit effektiv zu verteilen und die Teammitglieder zu befähigen, Entscheidungen in Bezug auf ihr Fachwissen zu treffen.
- Selbstorganisation fördern: Fördert das Selbstmanagement innerhalb des Teams, indem ihr Autonomie gewährt, Verantwortlichkeit fördert und die Teammitglieder ermutigt, Verantwortung für Aufgaben und Ergebnisse zu übernehmen.
- Detaillierte Rollen einführen: Weist spezifische und klar definierte Rollen zu, die die oder der Einzelne je nach eigenen Interessen und den Bedürfnissen des Unternehmens wählen, austauschen und ändern kann, um die Freude an der Arbeit und die Anpassungsfähigkeit zu fördern.
- Regelmässige Check-Ins: Führt regelmässige Besprechungen durch, um die Ausrichtung, den Fokus und die Effektivität selbstorganisierter Teams aufrechtzuerhalten und Kommunikation, Zusammenarbeit, Verantwortlichkeit und kontinuierliche Verbesserung zu fördern.
- Definiert Entscheidungsprozesse: Legt klare Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten fest, um Aktionen zu vereinfachen, Konflikte zu reduzieren, Teammitglieder zu befähigen und verschiedene Perspektiven für innovative Problemlösungen in selbstorganisierten Teams zu nutzen.

## Organisationsübergreifende Zusammenarbeit

Viele der gesellschaftlichen Herausforderungen sind zu gross und komplex, um von einem Team oder einer Organisation allein gelöst zu werden. Die organisationsübergreifende

Zusammenarbeit kann daher dazu beitragen, Ziele schneller und systematischer zu erreichen. Sie ermöglicht es Organisationen, sich auf ihr Fachwissen zu konzentrieren und gleichzeitig das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu nutzen. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Parteien fördert im Idealfall das gegenseitige Verständnis der einzelnen Personen und erleichtert den Erwerb neuer Erkenntnisse und Ideen. Wenn Teams effektiv zusammenarbeiten, steigern sie folglich ihre Produktivität und Innovation.

Die organisationsübergreifende Zusammenarbeit benötigt Vertrauen und eine beidseitig effektive Kommunikation und erfordert oft ein höheres Mass an Kommunikation als bei Projekten, die nur eine Organisation betreffen. Umso wichtiger ist es, ein strukturiertes Arbeitsumfeld zu schaffen, das eine effektive Zusammenarbeit fördert. Organisationsübergreifende kollaborative Arbeitsumgebungen sollten einen eigenen Raum für die Klärung der gegenseitigen Bedürfnisse und Erwartungen, das Brainstorming gemeinsamer Ideen und die Überprüfung der Arbeit beinhalten (erfahre mehr [hier](#)).

Hier sind einige wichtige Punkte, die bei der organisationsübergreifenden Kollaboration zu beachten sind:

- Klare Ziele und Erwartungen: Es ist von entscheidender Bedeutung, dass alle beteiligten Teams oder Organisationen ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Erwartungen an ihre Zusammenarbeit haben. Dazu gehört, dass die Ziele der Zusammenarbeit, die Rollen und Zuständigkeiten der beteiligten Parteien sowie die erwarteten Ergebnisse definiert werden.
- Vertrauen und Transparenz: Die an der Zusammenarbeit beteiligten Organisationen müssen ein hohes Mass an Vertrauen in die Integrität und die Absichten ihrer Partner:innen haben. Offene Kommunikation und Transparenz in Bezug auf Informationen, Prozesse und Entscheidungen sind für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen unerlässlich. (siehe Offenheit, S.6, und Infobox: Ein Hinweis zur Transparenz, S.8)

- Kommunikation und Koordinierung: Eine klare und effektive Kommunikation ist von entscheidender Bedeutung, da die organisationsübergreifende Zusammenarbeit oft über verschiedene Standorte und Zeitzonen hinweg stattfindet. Regelmässige Koordination, Besprechungen und der Einsatz geeigneter Kommunikationsmittel (achtet auf die Kompatibilität der Mittel für alle beteiligten Organisationen) können die Zusammenarbeit erleichtern. (siehe Kommunikation, S. 7)
- Kulturelle Unterschiede: Organisationen (und oft sogar Teams oder Abteilungen) können unterschiedliche Kulturen, Werte und Arbeitsweisen haben. Es ist wichtig, sich dieser Unterschiede bewusst zu sein und einen respektvollen Umgang zu pflegen. Die Akzeptanz von Vielfalt und die Bereitschaft, andere Perspektiven zu berücksichtigen, fördern eine reibungslose Zusammenarbeit.
- Geteilte Ressourcen und Risiken: Organisationen müssen die Zuweisung von Ressourcen und das Risikomanagement sorgfältig planen. Eine gerechte Verteilung der Anstrengungen und eine klare Vereinbarung über die Risikoteilung können eine nachhaltige Zusammenarbeit unterstützen.
- Bewertung und Lernprozesse: Regelmässige Bewertungen der Zusammenarbeit sind wichtig, um die Fortschritte zu überwachen und zu lernen, wie die Zusammenarbeit optimiert werden kann. Feedback-Schleifen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse sollten in den Arbeitsablauf integriert werden.

## Quellen und weitere Ressourcen:

- Tamm & Luyet: *Radical Collaboration*, Harper Collins, 2019
- Scharmer O.: *The Essentials of Theory U*, Berret-Koehler Publishers, 2018
- [Tips for Hosting Online Conversation](#)
- [Tools & Platforms To Facilitate Participatory Events Online](#)
- [The Hybrid Format - How to successfully implement virtual learning formats](#)
- [The language of collaboration - Part 1](#)
- [The language of collaboration - Part 2](#)
- [Radical Collaboration](#)
- [18 Best TED Talks for Team Building](#)
- [euforia's ultimate guidebook](#)
- [Reinventing Organization Wiki](#)

**Viel Erfolg!**



## Autor



### Severin von Hünerbein

Severin von Hünerbein ist Facilitator und Begleiter von Veränderungsprozessen und besitzt eine Leidenschaft für transformative Lernräume. Diese Leidenschaft hat er in über 10 Jahren Anwendung als Organisationsentwickler und Workshop-Moderator im privaten sowie öffentlichen Sektor mit dem Fokus auf Zusammenarbeit, Leadership, Selbstorganisation und systemische Veränderung entwickelt. Severin ist ausgebildeter Radical Collaboration Trainer und Gastdozent an der HSG, HSLU und HWZ.



Initiiert von WWF Schweiz  
Unterstützt durch Mercator Stiftung Schweiz  
und die Hamasil Stiftung

One Planet Lab, Deutschschweiz

Patricia Matzdorf

[patricia.matzdorf@wwf.ch](mailto:patricia.matzdorf@wwf.ch)

044 297 22 84

Leitung One Planet Lab, Romandie

Ingrid Fumasoli

[ingrid.fumasoli@wwf.ch](mailto:ingrid.fumasoli@wwf.ch)

021 966 73 84