

Die Changetagung
Führung unter Ungewissheit
28./29. Januar 2016, Basel



Changetagung V

Führung unter Ungewissheit - das Ende organisationaler Rationalität?

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 4
Programmübersicht	S. 5
Raumplan für Panels und Workshops	S. 7
Grussworte	S. 8
Keynotes	S. 14
Workshops	S. 20
Panel 1	S. 34
Panel 2	S. 44
Abendprogramm / Netzwerkabend	S. 53
Informationen zu unseren Weiterbildungen	S. 55
Mitwirkende der Changetagung	S. 61

Allgemeine Informationen

Zugangsdaten

WLAN im Tagungsgebäude:

Account Name: **ch_tagung**

Passwort: **Unibas2015**



Teilnahmebestätigungen

werden auf Anfrage nur bis Ende Februar 2016 ausgestellt.

Bitte Mail an anke.rupp@fhnw.ch

Vorwort: Changetagung 2016:

Im Fokus:

- Die digitale Transformation mit all ihren weitreichenden Komponenten für Organisationen und Individuen.
- Die späte Einsicht, dass Rationalität und noch so ausgeklügelte quantitative Methoden keine verlässliche Sicherheit erzeugen.
- Die ansteigende Komplexität durch Vernetzung, Gleichzeitigkeit, kulturelle Vielfalt und schier unendlichen Handlungsoptionen.
- Die gesellschaftlich und politisch motivierte, konsequente Elimination oder Neudefinition von Werten und Orientierungspunkten.
- Die sich ändernden Anforderungen der Babyboomer (1946 – 1964), der Generation X (1965 – 1979) der Generation Y (1980 – 2000) und Generation Z und ihr jeweiliges Suchen nach Sinn.
- Die ausgeprägte Spezialisierung und Expertisierung in allen Bereichen welche die ganzheitlichen Betrachtungen verdrängt

Lassen Sie uns darüber ins Gespräch kommen!

Mit den besten Grüßen

Ihr



Olaf Geramanis



Hochschule für Soziale Arbeit

**Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung
ISOS**

In Kooperation mit dem Seminar für Soziologie der Universität Basel

Programmübersicht - Do. 28. Januar 2016

Zeit	Titel / Inhalt	Seite
09.30 - 10.00	Ankunft, Anmeldung, Kaffee	
10.00 - 11.15	<u>Begrüßung:</u> Prof. Dr. Olaf Geramanis <u>Keynote 1:</u> Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Helbing: Digitale Revolution und die vernetzte Welt von morgen	S. 14
11.15 - 11.30	Kurze Pause	
11.30 - 13.00	<u>Keynote 2:</u> Prof. Dr. Matthias Sutter: Die Effizienz von Führung <u>Keynote 3:</u> Guido Hager: Landschaften in die Ungewissheit entwerfen	S. 15 S. 16
13.00 - 14.00	Stehlunch	
14.00 - 15.45	<u>Parallele Workshops: A - M</u>	S. 20 ff
15.45 - 16.15	Kurze Pause	
16.15 - 18.00	<u>Parallele Panels:</u> "Aus der Theorie" Panel Q Prof. Dr. Klaus Götz und PD Dr. Michael Bangert Panel R Prof. Dr. Jens O. Meissner und Dr. Thomas Schutz Panel S Prof. Dr. Stefan Kühl und Prof. Dr. Christoph Negri Panel T Prof. Dr. Eric Lippmann und Prof. Dr. Urs Kaegi	S. 35 S. 37 S. 39 S. 41
18.00 - 18.10	Kurze Pause	
18.10 - 18.45	<u>Reflexion im Plenum</u> Herbert Husi und Peter Lippuner Raum für das Tagungsexperiment	
18.45 - 19.15	Ortswechsel	
19.15 - 21.45	Netzwerkabend, Kulturprogramm und Apéro im Grand Hotel Les Trois Rois	S. 53

Programmübersicht - Fr. 29. Januar 2016

Zeit	Titel / Inhalt	Seite
08.30 - 9.00	Ankunft, Kaffee	
9.00 - 10.45	<p><u>Eröffnung:</u> Prof. Dr. Olaf Geramanis</p> <p><u>Keynote 4:</u> Dr. Monique R. Siegel: Führungsvorgabe der Zukunft - Leadership mit Bodenhaftung</p> <p><u>Keynote 5:</u> Brigadier Dr. Daniel Lätsch: Militärische Führung unter Unsicherheit</p>	<p>S. 17</p> <p>S. 18</p>
10.45 - 11.15	Kurze Pause	
11.15 - 13.00	<p><u>Parallele Panels:</u></p> <p>"Aus der Praxis"</p> <p>Panel W Dr. Katrin Glatzel und Andreas Greve</p> <p>Panel X Dr. Hans-Joachim Gergs und Heiko Fischer</p> <p>Panel Y Nora S. Stampfl, MBA und Kristina Herrmann</p> <p>Panel Z Prof. Dr. Ueli Mäder und Dr. Lars Christian Schatilow</p>	<p>S. 45</p> <p>S. 47</p> <p>S. 49</p> <p>S. 51</p>
13.00 - 14.00	Stehlunch	
14.00 - 14.45	<u>Keynote 6:</u> Prof. Dr. Hans Wüthrich: Resilienzzentrierte Führung	S. 19
14.45 - 15.45	<p><u>Schlussreflexion im Plenum</u></p> <p>Herbert Husi und Peter Lippuner Informationen zum Design des Experiments Ablauf und Ergebnisse / Ausblicke</p>	
Ab 15.45	Ausklang und gemeinsamer Kaffee	

Raumplan für Panels und Workshops

Donnerstag, 28. Januar 2016; 14:00 - 15:45 Uhr

Workshop	Raum	Workshopleitung
A	106 Seminarraum	Michaela Jäger
B	Aula	Dr. Jürg Honegger, Philip Topp
C	035 Mehrzweckraum	Herbert Husi, Peter Lippuner
D	107 Seminarraum	Franz Kasperski
E	104 Seminarraum	Dr. Hans-Peter Korn
F	212 Seminarraum	Prof. Dr. Willy Kriz
G	208 Seminarraum	Susanne Möller-Stürmer
H	105 Seminarraum	Elvira Porrini, Antonios Kipouros
I	103 Seminarraum	Katrina Welge
J	112 Fakultätenzimmer	Thomas Wehry, Felix Heri
K	209 Seminarraum	Dr. H-J. Gergs, A. Lakeit, B. Linke
L	210 Seminarraum	Prof. Dr. Matthias Drilling
M	211 Seminarraum	Beate Mews

Donnerstag, 28. Januar 2016; 16:15 - 18:00 Uhr

Panel 1	Raum	Mitwirkende
Q	118 Hörsaal	Prof. Dr. Klaus Götz & PD Dr. Michael Bangert
R	115 Hörsaal	Prof. Dr. Jens O. Meissner & Dr. Thomas Schutz
S	Aula	Prof. Dr. Stefan Köhl & Prof. Dr. Christoph Negri
T	117 Hörsaal	Prof. Dr. Eric Lippmann & Prof. Dr. Urs Kaegi

Freitag, 29 Januar 2016; 11:15 - 13:00 Uhr

Panel 2	Raum	Mitwirkende
W	117 Hörsaal	Andreas Greve & Dr. Katrin Glatzel
X	Aula	Dr. Hans-Joachim Gergs & Heiko Fischer
Y	115 Hörsaal	Nora S. Stampfl & Kristina Hermann
Z	118 Hörsaal	Prof. Dr. Ueli Mäder & Dr. Lars C. Schatilow

Grussworte

Der Regierungspräsident des Kantons Basel-Stadt



Sehr geehrte Damen und Herren

Ich freue mich, findet auch in diesem Jahr die Changetagung in Basel statt. Das Thema „Führen unter Ungewissheit“ ist brandaktuell. Wir leben in einer Welt, in der sich vieles sehr schnell wandelt: Kommunikation, Unternehmensstrukturen, Führungsverständnis und Ansprüche an die Mitarbeitenden. Institutionen und Arbeitgeber müssen ständig antizipieren und sich Gedanken machen, was für ihr Unternehmen sinnvolle Massnahmen zur Anpassung an den sich wandelnden Markt sind. Die Kunst der Arbeitgebenden ist es, ihren Angestellten trotz Unsicherheit ein maximales Sicherheitsgefühl zu vermitteln, ohne jedoch Augenwischerei zu betreiben. Ein schwieriges Unterfangen! Die Changetagung greift diese Thematik auf und vermittelt durch Erfahrungsberichte und Fachreferate hoffentlich ein sicheres Gefühl, wie mit Unsicherheiten umzugehen ist.

Doch, wann ist ein Changeprozess erfolgreich? Ich meine, er ist dann erfolgreich, wenn Werte und Ziele des Wechsels bekannt sind und sich die Mitarbeitenden damit identifizieren können. Unklarheiten, diffuse Kommunikation und unverbindliche Versprechungen sind nahen Zweifel und Kritik. Deshalb sollte vor jedem Wechsel ein Ziel definiert und Transparenz über den Prozess erschaffen werden. Vielleicht könnte eine Neuausrichtung bedeuten: Mehr Solidarität, mehr sozialer Ausgleich, mehr Effizienz oder grundlegende Kosteneinsparung, mehr Wachstum, mehr Gewinn ...?

Gerade Führungsverantwortliche des Kantons sitzen im Glashaus unter ständiger Beobachtung und Rechenschaftspflicht der Bevölkerung, der Medien und der Stakeholder. Sie stehen unter täglichem Entscheidungsdruck und oft vor widersprüchlichen Anforderungen. Aber, führen an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit bedeutet, auch in unsicheren Zeiten den Anspruchsgruppen gegenüber angemessen zu reagieren. Das heisst: in Alternativen zu denken und vorhandene Handlungsspielräume zu nutzen sowie Etappen, aber auch Endziel formulieren können. Gerade deshalb sind Leitlinien über Wertedefinitionen so wichtig. Sie stabilisieren ein verunsichertes Gefüge und verschaffen einen Überblick im Chaos.

In den Personalstrategischen Leitlinien und Führungsgrundsätzen des Kantons haben wir festgehalten, dass der Arbeitgeber BASEL-STADT seine Führungskräfte und Mitarbeitenden dahingehend befähigt, mit Veränderungen positiv umzugehen, in Szenarien zu denken, tragfähige Lösungen zu entwickeln, sowie den Veränderungsbedarf und die Entwicklungschancen zu erkennen.

Ich danke den Veranstaltern für das Aufgreifen und Bearbeiten dieses wichtigen Themas und wünsche spannende und erkenntnisreiche Inputs und Diskussionen.

Dr. Guy Morin

Regierungspräsident des Kantons Basel-Stadt

Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management SGO



Sehr geehrte Damen und Herren,
die Digitale Transformation wird das Leben von Organisationen und Individuen grundsätzlich, kontinuierlich und sogar disruptiv verändern. Zusätzlich besinnen sich Menschen in ihrer Arbeitsgestaltung auf neue Werte und entfernen sich zunehmend von aktuell primären Orientierungen und Fixpunkten im Handeln. Dieser laufende Paradigmenwechsel geht vermehrt in Richtung Sinn der Arbeit und Lebensqualität und damit weg von der bisher dominanten Ausrichtung auf Quantität, Effizienz und Profitabilität. Es ist zu hoffen, dass die Gesellschaft in der Lage sein wird, die notwendige Balance zwischen beiden Richtungen zu finden. Wir leben damit in einer der interessantesten Epochen, in der sich viele Fenster mit neuen Chancen, aber auch Risiken öffnen. So gilt es für Organisationen und Individuen diese frühzeitig zu erkennen, wenn möglich Wissen einzuholen und konkret an der Umsetzung zu arbeiten.

All das führt zu Change, Veränderungen, Entwicklungen und Wandel. Und dies bedeutet leben und führen mit Ungewissheiten. Die SGO Stiftung begrüsst daher sehr, dass die Verantwortlichen sich entschieden haben, die V. Changetagung diesen aktuellen Herausforderungen, denen sich niemand entziehen kann, zu widmen. Das inhaltlich sehr breit aufgestellte Programm gibt Überblick, wird inspirieren und Wissen vermitteln und wird Raum für Dialoge und Begegnungen ermöglichen. Dies ist eine optimale Gelegenheit, sich mit der sehr anspruchsvollen Thematik und ihren Teilaspekten zu beschäftigen und wo noch nicht angekommen, den wake up call hörbar zu machen.

Die SGO Stiftung ist stolz, dass das für diese Tagung erstellte Werk "Führung in ungewissen Zeiten, Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele" in ihrer Schriftenreihe "uniscope" erschienen ist. Damit werden die Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis weiter gefestigt, was einer der Kernziele der SGO Stiftung entspricht. Ich bedanke mich bei den Initianten und Herausgebern Olaf Geramanis und Kristina Hermann sehr herzlich für die überaus konstruktive, angenehme und wertvolle Zusammenarbeit in der Entstehung dieses Werkes. Ich hoffe sehr, dass das Buch bei zahlreichen Lesern auf Interesse, Akzeptanz und Anerkennung stösst, ganz entsprechend der Wichtigkeit und Aktualität der behandelten Themen.

Schon im Vorfeld ist alle denjenigen zu gratulieren, die sich für die Changetagung 2016 angemeldet haben. Diese Investition wird sicher ihre Früchte tragen und dazu beitragen, dass immer mehr Wissenschaftler, Praktiker, Individuen und Organisationen im Arbeitsleben einen aktiven Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung der Zusammenarbeit der Menschen in der Zukunft leisten können.

Dr. Markus Sulzberger,
Präsident der SGO Stiftung

**Berufsverband für Coaching,
Supervision und Organisationsberatung
BSO**



Sehr geehrte Damen und Herren,
werte Kolleginnen und Kollegen

Als Kooperationspartner unterstützt der bso, der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung die Changetagung der FHNW seit Jahren. Für den Berufsverband mit seinen rund 1'400 Mitgliedern, die ihre Dienstleistungen in den Beratungsformaten Coaching, Supervision und Organisationsberatung auf dem Markt erfolgreich anbieten, stehen dabei zwei hauptsächliche Aspekte im Vordergrund.

Zum einen bietet die Tagung inhaltlich eine reichhaltige Auswahl an Anregungen und Lernangeboten in verschiedenen Formen. Für Beraterinnen und Berater eine ausgezeichnete Möglichkeit, sich im Rahmen des gewählten Tagungsthemas „Führung unter Ungewissheit – das Ende organisationaler Realität“ mit dem Thema der Ungewissheit auf allen Ebenen auseinander zu setzen. Denn: Nichts ist so sicher wie die Unsicherheit über die Zukunft und darüber, wie sich Entscheide auswirken werden. In diesem Spannungsfeld stehen unsere Kundinnen und Kunden wie auch wir in der Arbeit mit ihnen. So sind wir alle mit den Fragen konfrontiert, wieviel Wissen Führung benötigt und wieviel Nichtwissen sein darf, welche Wissensformen relevant sind und wie wir Beratenden unsere Kundinnen und Kunden in Entscheidungsprozessen und im beruflichen Handeln unterstützen können.

Zum anderen stellt diese Tagung wie immer eine vielfältige Plattform zur Verfügung für Begegnungen und fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Wir alle wissen um die Bedeutung von formellen und informellen Netzwerken und schätzen diese als Gelegenheit für fachliche Weiterentwicklung

Im Namen des bso bedanke ich mich bei den Veranstalterinnen und Veranstaltern für die grossen Arbeiten im Vorfeld der Tagung und für die entstandene Qualität und wünsche gutes Gelingen für die Veranstaltung!

Allen Teilnehmenden wünsche ich anregende, interessante, überraschende und sichere Erkenntnisse und eine Vielzahl bereichernder Begegnungen in den Workshops, in den Pausen oder beim Abendprogramm.

Astrid Hassler
Präsidentin bso

Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik DGGO



Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer
der Changetagung "Führung unter Ungewissheit"

Schon zum 5. Mal lädt die Fachhochschule Nordwestschweiz unter der Leitung von Prof. Dr. Olaf Geramanis PraktikerInnen und interessierte ForscherInnen ein, sich auseinanderzusetzen mit Themen, die in der eigenen Arbeitswelt oder im Umgang mit Personen und Organisationen brandaktuell sind.

Von daher freuen wir uns als Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik – DGGO - von Anfang an Kooperationspartner dieser Veranstaltungen zu sein. Viele unserer Mitglieder sind in den Beratungsformaten Coaching, Team- und Organisationsentwicklung tätig und somit mit dem Thema "Führung unter Ungewissheit" und dessen Auswirkung auf Organisationen befasst.

Heute suchen Führungskräfte Antworten darauf, wie mit dem Ungewissen, Nicht-planbarem und den hochkomplexen Vorgängen umgegangen werden kann. Herkömmliche Führungsinstrumente stossen an Grenzen. Wie können und müssen Mitarbeiter geführt werden, um ihnen trotz allem Sicherheit und Orientierung zu vermitteln und sie zu selbststeuerndem Lernen und Vernetzen zu ermutigen? Verfügen Führungskräfte über genügend Prozessorientierung bzw. Kompetenz, und haben sie genügend Vertrauen in ihre Intuition, um sie zur Führung einzusetzen?

Zu diesen Fragen bietet die Tagung eine grosse Auswahl an Diskussions- und Lernmöglichkeiten und stellt Perspektiven aus sehr verschiedenen Berufsfeldern zur Verfügung.

Dafür danke ich im Namen der DGGO Prof. Dr. Geramanis und seinem Team und wünsche allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine gelungene und erkenntnisreiche Tagung!

Beate Mews

Erste Vorsitzende der DGGO

**Basler Gesellschaft für
Personalmanagement
BGP**



Geschätzte Kolleginnen und Kollegen

Die Basler Gesellschaft für Personalmanagement BGP mit ihren rund 600 Mitgliedern steht mitten in der Praxis des Human-Resources-Managements sowie der Aus- und Weiterbildung. Die BGP bietet eine Plattform für Vernetzungen, Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Über den Alltag der Personalarbeit hinaus beschäftigt uns die Zukunft. Wohin geht die Reise des Personal-Managements, welche Herausforderungen tauchen auf und wie ist mit diesen umzugehen?

Die BGP freut sich sehr, Kooperationspartnerin der Changetagung zu sein, denn diese nimmt zentrale Themen des Human-Resources-Managements auf. Kein Unternehmen, egal welcher Branche oder Betriebsgrösse, kann sich dem steten Wandel entziehen. HR-Professionals nehmen als Business-Partner in Change-Projekten eine gewichtige Rolle ein, indem sie die Führungsverantwortlichen im Changeprozess begleiten und unterstützen. Die Fachhochschule Nordwestschweiz unter der Leitung von Prof. Dr. Olaf Geramanis bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie insbesondere auch den HR-Professionals eine perfekte Plattform, sich fachlich weiterzubilden, auszutauschen und ihr Netzwerk zu pflegen und zu erweitern.

Wir danken Herrn Prof. Geramanis und den Organisatoren für ihr wertvolles Engagement, namhafte Fachleute zusammenzubringen und somit einen qualitativ hochstehenden wie fachlich aktuellen Austausch zu ermöglichen. Wir wünschen allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen interessanten und angeregten Austausch.

Andrea Wiedemann

Präsidentin Basler Gesellschaft für Personalmanagement

BASEL SINFONIETTA

EPICYCLE 4/6
«DIE WEBER»

5/6 MÄRZ 2016
DREISPITZHALLE

STUMMFILM
MIT LIVE-MUSIK



**DEUTSCHLAND,
WIR WEBEN DEIN LEICHENTUCH**

Keynotes

Alle Keynotes finden in der Aula des Kollegienhauses statt.

1. Keynote **Donnerstag, 10.30 - 11.15**

Dirk Helbing

Digitale Revolution und die vernetzte Welt von morgen

Technologie - Gesellschaft - Ungewissheit



In den kommenden 3 Jahrzehnten wird die digitale Revolution unsere gesamte Wirtschaft und Gesellschaft umwälzen. Die Explosion der Rechenpower und Datenmengen führt zu völlig neuen Möglichkeiten. Einerseits wird Big Data als Öl des 21. Jahrhunderts gefeiert. Andererseits ermöglicht diese Technologie die globale Massenüberwachung. Weiterhin ist künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch.

Die Hälfte der heutigen Arbeitsplätze im Industrie- und Sektors sind akut gefährdet. Nach der Automatisierung der Fabriken und nach selbstfahrenden Fahrzeugen kommt nun die Automatisierung der Gesellschaft. Was sind unsere Optionen, was sind die Risiken? Wie können wir die digitale Revolution zugunsten aller nutzen?

Zur Person: **Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Helbing** ist Professor für Computational Social Science am Department Geistes- Sozial- und Staatswissenschaften der ETH Zürich. Internationale Bekanntheit erwarb er mit seinen Arbeiten zu Fussgängergruppen und Massenpaniken, Strassenverkehr, und Computermodellen sozialer Prozesse. Er koordiniert die FuturICT Initiative (<http://www.futurict.eu>), die sich auf das Verständnis techno-sozio-ökonomischer Systeme konzentriert. Dirk Helbing ist gewähltes Mitglied des Global Agenda Councils zu Komplexen Systemen des World Economic Forums (WEF) und der Deutschen Akademie der Wissenschaften "Leopoldina". Im Rahmen des ERC Advanced Investigator Projekts "Momentum" forscht er an der Gesellschaftssimulation kognitiver Akteure. Eine aktuelle Nature-Publikation diskutiert global vernetzte Risiken, und wie mit ihnen umzugehen ist. Mit einer Science-Publikation trug er zur Entschlüsselung der versteckten Gesetzmässigkeiten der globalen Seuchenausbreitung bei. Am 10. Januar 2014 erhielt er den Ehrendokortitel der TU Delft.

2. Keynote Donnerstag, 11.30 - 12.15 Uhr

Matthias Sutter

Die Effizienz von Führung

Verhaltensökonomische Einsichten zur Bedeutung von Unsicherheit



Verhaltensökonomische Experimente zeigen, dass Führung für das effiziente Funktionieren von Organisationen besonders wichtig ist. Dies ist vor allem deshalb der Fall, weil Menschen häufig konditional kooperativ sind, das heisst, sie kooperieren gerne, wenn das andere – etwa eine Führungsperson – das auch tun. Welche Rolle spielt dabei aber die Unsicherheit über die Zielfunktionen der „Geführten“. Funktioniert Führung auch dann effizient, wenn Führungspersonen über die Präferenzen ihrer Mitarbeiter – oder gar des Unternehmens – nicht vollständig informiert sind? In diesem Beitrag wird diese Frage mithilfe eines ökonomischen Experiments beantwortet. Dabei wird zum einen eine Situation betrachtet, in der Führungskräfte und Mitarbeiter vollständig über die wechselseitigen Präferenzen informiert sind (was den unrealistischen Idealfall darstellt), und zum anderen ein Szenario, wenn die Vorlieben und Ziele unklar sind. Es zeigt sich, dass Führung deutlich schlechter funktioniert in der letzteren Situation. Wie lässt sich mit diesem Problem am besten umgehen und eine möglichst effiziente Führung wieder herstellen? Braucht es dazu monetäre Anreize oder wirken auch nicht-monetäre Interventionen? In einer weiteren experimentellen Studie wird diese Frage geklärt. Es zeigt sich, dass nicht-monetäre Interventionen wie Kommunikation besser wirken können wie monetäre Anreize. Das legt den Schluss nahe, dass Kommunikation ein Schlüssel für den Umgang mit (strategischer) Unsicherheit in Führungsprozessen darstellt. Der Beitrag diskutiert zum Schluss die Implikationen der dargestellten Ergebnisse für Unternehmen, die nach Wegen zum Führen unter Unsicherheit suchen.

Zur Person: **Prof. Dr. Matthias Sutter** ist Exzellenzprofessor an der Universität zu Köln und hat einen Lehrstuhl in Economics: Design and Behavior. Er ist ausserdem in Teilzeit Professor für Experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Innsbruck. Vor den jetzigen Stationen war Sutter am Europäischen Hochschulinstitut in Florenz, der Universität Göteborg und am Max-Planck-Institut für Ökonomie in Jena. Seine Forschungsschwerpunkte betreffen Teamentscheidungen, Kooperation in Gruppen und die Entwicklung ökonomischen Entscheidungsverhaltens in der Kindheit und Jugend. Seine Arbeiten wurden u.a. publiziert in Science, Proceedings of the National Academy of Sciences, Econometrica oder American Economic Review und mit mehreren Forschungspreisen ausgezeichnet (etwa dem Tiroler Wissenschaftspreis). Sein Buch „Die Entdeckung der Geduld“ schaffte es in die österreichischen Bestsellerlisten. Matthias Sutter ist verheiratet und Vater zweier Töchter.

3. Keynote **Donnerstag, 12.15 - 13.00 Uhr**

Guido Hager

Landschaften in die Ungewissheit entwerfen –

Für einen Zweck, einen Traum, ein Ziel?



Jeder Arbeitsplatz wird auf das optimale Funktionieren des Mitarbeiters auf möglichst wenig Raum hin ausgearbeitet. Dazu gehören Aufenthaltsräume mit Kochnischen, Mensa oder Ping-Pong-Tischen. Selten werden Aussenräume angeboten, die über ein Terrassenrestaurant hinausgehen. Auf dem Rasen dösen, auf dem Liegestuhl ein Buch lesen, unter dem Baum den Schatten geniessen und dem Vogelgezwitscher lauschen, das alles sind weiche Faktoren, die den Arbeitsalltag enorm aufwerten würden. Zu oft werden diese in die Freizeit verlegt. Auch die Mitarbeiter wollen so schnell wie möglich zurück an den Arbeitsplatz, um früh nach Hause zu gehen. Aber wenn es einen Firmengarten mit W-LAN-Anschlüssen gäbe? Wenn man endlich auch von garden-office und nicht nur von home-office sprechen würde? Der Park bringt innere Ruhe, bietet Wohlbefinden, lässt Durchatmen. Im Park, würde man meinen, kann die Langsamkeit mit der sich die Natur verändert, direkt empfunden werden. Mit der Langsamkeit, wie Bäume wachsen, wie Wiesen sich über die Jahre verändern, wie aber auch der Eingriff in die Natur durch den Nicht-Wissenden zerstörend oder durch den Gärtner bildend sein kann, wie nach einem heissen Sommertag ein Gewitter beruhigend wirkt. In der Natur ist alles vorhanden. Wie können wir das wenige, was möglich ist, steuern? Der Beitrag zeigt auf, welche Überlegungen beim Anlegen eines Parks mitbestimmend sind, um ihn für eine unbekannte Zukunft robust anzulegen. Wie werden die so unterschiedlichen Zyklen von Materialien wie Stein oder Pflanzen miteinbezogen. Was wird von uns Landschaftsarchitekten verlangt, erwartet, erhofft – und wie gehen wir auf aktuelle Entwicklungen ein. Wie können wir Gartenmoden begegnen. Welche Trends müssen bedient werden und wie werden sie gewichtet. Und was können Sie als Führungskraft vielleicht daraus lernen.

Zur Person: **Guido Hager** lehrte Landschaftsgärtner und Florist, studierte Landschaftsarchitektur am Technikum Rapperswil und gründete 1984 sein eigenes Büro in Zürich. Seit 2000 zusammen mit Patrick Altermatt und 2007 mit Pascal Posset führt er Hager Partner AG. Er ist Mitglied im Bund Schweizer Landschaftsarchitekten BSLA, Konsulent der Eidgenössischen Kommission für Denkmalpflege, Mitglied der Architektenkammer Berlin und der Akademie der Künste Berlin. Das Büro ist in den Bereichen Freiraumgestaltung und -planung, Master- und Stadtplanung, Freiflächenmanagement und Gartendenkmalpflege tätig. 2012 wurde zur Ergänzung des Zürcher Büros das Zweigbüro in Berlin eröffnet mit insgesamt rund 40 Mitarbeitenden. Mit über 30 Jahren Erfahrung hat das Büro ein Projektportfolio vom Privatgarten über Stadtparks, Stadtplätze und Promenaden bis hin zu übergreifenden Masterplänen und städtebaulichen Studien erarbeitet.

4. Keynote

Freitag, 09.15 - 10.00 Uhr

Monique R. Siegel

Führungsvorgabe der Zukunft:

Leadership mit Bodenhaftung



Führung in unsicheren Zeiten. Um herauszufinden, ob es da etwas Neues gibt, muss man Vergleiche anstellen. Also: Wann hat es zuletzt **sichere** Zeiten gegeben? Zu Beginn des Managements in der *trial-and-error*-Phase der 1960er Jahre? In den 70ern oder 80ern, als ein Management- und Führungsmodell das andere jagte? Bald einmal wurde Teamwork ein Lippenbekenntnis, doch der Rest des Körpers praktizierte Hierarchiedenken, und immer wieder erinnerte uns jemand an das «Peter-Prinzip»: „In Hierarchien steigen die Mitarbeiter früher oder später zur Stufe ihrer eigenen Unfähigkeit empor.“ Was zu beweisen war.

Fragen wir also anders: Hat es **je** sichere Zeiten gegeben? Eben. Und so dürfte es uns auch nicht so schwerfallen, sich in ziemlich chaotischen Zeiten auf ein ziemlich anderes Führungsverständnis einzulassen. Dafür sprechen Gründe wie die immer heterogenere Zusammensetzung der *Human Resources* oder die nächste Generation der Geführten = die bestausgebildeten *Millennials*, aufgewachsen mit einem neuen Verständnis von Erwerbsarbeit und Einkommen, von Wissensaustausch und Wanderjahren. Ihre Flexibilität und Resilienz machen sie sowohl attraktiv als auch anspruchsvoll. Wichtiger jedoch ist die neue Generation von Frauen, die vermehrt Entscheidungsfunktionen übernehmen. Als Geführte waren den meisten von ihnen Hierarchien suspekt; viele misstrauten den Insignien der Macht und hielten wenig von Wochenenden auf dem Golfplatz. Jetzt werden sie vermehrt diejenigen sein, die führen, und das könnte gewöhnungsbedürftig sein: Frauen denken und kommunizieren anders, sie vertrauen ihrer Intuition mehr als einem Organigramm und gelten als innovativ und – loyal. Aber: wenn „es“ für sie nicht mehr stimmt, verlassen sie das Unternehmen.

Das zu verhindern, lohnt sich allerdings, denn gemischte Teams an der Unternehmensspitze sind profitabler...

Zur Person: **Dr. phil. Monique R. Siegel** ist in Berlin geboren, in New York erwachsen und in Zürich heimisch geworden. Sie hat sich bereits 1980 als Wirtschaftsberaterin, Dozentin und Referentin selbständig gemacht. An zahlreichen Veranstaltungen und in den Medien äussert sich die Publizistin und Trend-Interpretin zu Themen aus Politik, Wirtschaft, Bildung, Kultur und Zukunftsgestaltung sowie, nach einem abgeschlossenen Zusatzstudium an der Universität Zürich, dem Bereich der «Angewandten Ethik». In ihrem 12. Buch «War's das schon? Wie Frauen ihre Chancen verpassen» (Orell Füssli, 2014) plädiert sie für eine humanere Arbeitswelt.

5. Keynote Freitag, 10.00 - 10.45 Uhr

Daniel Lätsch

Militärische Führung unter Unsicherheit



Streitkräfte sind da, um Kriege und Krisen sowie allenfalls Katastrophen zu meistern. Die Führung der Streitkräfte muss dieser Zweckbestimmung Rechnung tragen. Streitkräfte befinden sich allerdings häufiger in der Ausbildung als in Einsätzen. Die Führung der Streitkräfte muss deshalb mit möglichst geringen Anpassungen für Ausbildungs- wie für Einsatzphasen geeignet sein. Der Führungsprozess, die Führungsstrukturen, die Führungsinformatik, aber auch der Führungsstil müssen deshalb sowohl standardisiert als auch flexibel sein. Mit der Standardisierung wird sichergestellt, dass Grundsatzdiskussionen über die Ausgestaltung der Führung während der Ausbildungsphase und damit ohne Zeit- und Erfolgsdruck erfolgen. Gleichzeitig wird mit der Standardisierung sichergestellt, dass in der Ausbildung ein einheitliches Grundverständnis vermittelt und trainiert werden kann, welches in Einsatzphasen eine flexible und rasche Anpassung an die tatsächlichen Erfordernisse erlaubt. Mit einheitlichen Denkprozessen, einheitlichen Grundsätzen für die Gestaltung der Strukturen und der Führungsunterstützung werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, Ordnung in das Chaos zu bringen und damit die Komplexität bewältigbar zu machen. Die neuen Kriege erfordern die Fähigkeit, auf rasch ändernde Lagen adäquat zu reagieren, wobei darunter nicht nur der gezielte Einsatz von (Waffen-)Gewalt zu verstehen ist, sondern auch die Berücksichtigung der politischen, sozialen, juristischen und zunehmend der ökonomischen Einflussfaktoren. Die Bewältigung einer komplexen Krise ist deshalb durch den legendären "einsamen Führer" kaum mehr möglich. Vielmehr ist der Einsatz multidisziplinärer Stäbe erfolgsrelevant. Während diese Stäbe in der Ausbildungsphase dahin gehend ausgebildet werden müssen, im Rahmen eines kooperativen Führungsstils um die beste Lösung zu streiten, so muss der gleiche Stab in der Einsatzphase soweit eingespielt sein, dass innert kurzer Zeit dem Kommandant die wesentlichen Fakten für die Lagebeurteilung und Entschlussfassung vorgelegt werden können. Gleichzeitig muss der Kommandant in der Ausbildungsphase durch sein Führungsverhalten das Vertrauen des Stabes soweit gewonnen haben, dass er in der Einsatzphase in einem durchaus autoritären Führungsstil Entscheide fällen kann, für welche er letztlich auch persönlich die Verantwortung trägt.

Zur Person: **Brigadier Dr. Daniel Lätsch** ist Kommandant der Generalstabsschulen. Er ist verantwortlich für die Grund- und Weiterausbildung der Generalstabsoffiziere, für die Weiterausbildung der Stabsoffiziere der Grossen Verbände und für die simulierte gestützten Stabsübungen zu Gunsten der Grossen Verbände. Er ist dem Kommandanten der Höheren Kaderausildung der Armee unterstellt. Brigadier Lätsch ist promovierter Historiker und Anglist.

6. Keynote

Freitag, 14.00 -14.45 Uhr

Hans A. Wüthrich

Resilienzorientierte Führung

zutrauen / loslassen / experimentieren



Obwohl Führung nie unter Gewissheit stattfindet und stattfinden wird, stellen wir in fast allen Bereichen unserer Gesellschaft ein ausgeprägtes Streben nach Ungewissheitsvermeidung fest. Mit Unsicherheit zu leben, fällt uns schwer und der Ruf nach Regeln, Vorschriften und Gesetzen ist unüberhörbar. Für jeden denkbaren Schadensfall soll eine justiziable Schuldzuweisung möglich sein. Intellektuell haben wir längst erkannt, dass Gewissheit eine Fiktion darstellt. Wir handeln aber nicht entsprechend.

Dies gilt auch im Kontext der Unternehmensführung. Führungskräfte verstehen sich als Erfüllungsgehilfen von Kontinuität, Produktivität und Stabilität. Dies führt u. a. dazu, dass Organisationen zu Sicherheitsproduzenten mutieren. Prozesse, Strukturen und Managementsysteme werden entsprechend konzipiert und professionalisiert. Unternehmen werden dadurch effizienter, aber auch selbstähnlicher und verletzbarer. Breitbandigkeit und Vielfalt gehen verloren. Zentrale Eigenschaften, die für die Störungsabsorptionsfähigkeit resp. eine institutionelle Resilienz von zentraler Bedeutung sind. Führungskräfte tun gut daran, die einseitige Effizienzorientierung aufzugeben und an den Gelingensvoraussetzungen zur Stärkung der Belastbarkeit von Unternehmen zu arbeiten. Stichworte dazu bilden: Haus mit kantigen Steinen bauen und Vielfalt kultivieren; die Organisation als Prototyp verstehen; das Augenmerk von Führung auf Potenzialentfaltung und nicht Systemperfektionierung legen; Projektlogik durch Experimente ergänzen und eine Kultur des produktiven Scheiterns aufbauen. Der Beitrag thematisiert Erkenntnisse aus dem universitären, praxisnahen Forschungsprojekt Musterbrecher® und offeriert Denkangebote und Impulse zu einer *resilienzorientierten Führung*. Eine Führung, die Ungewissheit annimmt und nicht zu vermeiden versucht.

Zur Person: **Prof. Dr. Hans A. Wüthrich** ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München, Privatdozent an der Universität St. Gallen und Partner der B&RSW AG. Gemeinsam mit Kollegen hat er das Forschungsprojekt «Musterbrecher®» initialisiert. Er berät und coacht Organisationen, Führungskräfte und Gremien. Ausgewählte Publikationen: Die Rückkehr des Hofnarren – Einladung zur Reflexion nicht nur für Manager; Stillstand im Wandel – Illusion Change Management; Musterbrecher – Führung neu leben; Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen.

Workshops

Donnerstag 28.01.2016 / 14:00 - 15:45 Uhr

A	Michaela Jäger Macht und Ohnmacht in IT-Projekten - die Dialektik zwischen IT und Organisation
B	Dr. Jürg Honegger, Philip Topp Die Strategiemethode Netmapping - Vernetztes Denken in der Management-Praxis
C	Herbert Husi, Peter Lippuner Jede(r) hat Führungskraft! Führung unter Ungewissheit können wir schon lange. Wir haben es nur vergessen.
D	Franz Kasperski Wie wichtig ist Authentizität unter Ungewissheit? Fragen aus der aktuellen Führungsberatung
E	Dr. Hans-Peter Korn Erfolgreiche Führung war immer schon agil! Auf sicherem Boden braucht es ja keine Führung...
F	Prof. Dr. Willy Kriz Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen - Lernen mit einem praxisnahen Planspiel zu Change
G	Susanne Möller-Stürmer An der Grenze - Die Angst des Beraters vor der Ungewissheit
H	Elvira Porrini, Antonios Kipouros Resilienz als organisationale Leistung - Was wir von (falschen) Entscheiden in komplexen Situationen lernen können
I	Katrina Welge Erfahrungsraum Nicht-Wissen - Initiierung lernfähiger Formen der Wahrnehmung und des Handelns
J	Thomas Wehry, Felix Heri Basisdemokratie und Ungewissheit - Wenn alle mitreden, hört keiner mehr zu!
K	Dr. Hans-Joachim Gergs, Arne Lakeit und Bodo Linke Change Management 4.0 ? Veränderungsprozesse in einer digitalisierten Welt erfolgreich gestalten
L	Prof. Dr. Matthias Drilling Führung im Kontext der Unübersichtlichkeit Sind „pluralistische“ und „multirationale“ Lösungen ein Ausweg?
M	Beate Mews Jede Lösung hat ihren Preis...

Workshop A

Michaela Jäger

Macht und Ohnmacht in IT-Projekten

Die Dialektik zwischen IT und Organisation



Die IT und allem voran die Software Anwendungen bilden heutzutage das Fundament moderner Organisationen. Ohne IT läuft nichts mehr. Diese Abhängigkeit verleiht der IT eine grosse Macht in den und somit über die Organisationen. Und verursacht gleichzeitig ein Gefühl der Ohnmacht in anderen Teilen der Organisation. So kann es beispielsweise passieren, dass ein Wachstum einer Organisation an den vorhandenen IT-Systemen scheitert, da diese an den Kapazitätsgrenzen sind. Oder eine neue Software aus IT Sicht das non plus ultra ist, doch leider für den Anwender nicht nutzbar. Ganze Fachbereiche fühlen sich gegenüber der IT ohnmächtig, weil diese scheinbar nie das liefert, von dem man glaubte, es so präzise im Anforderungskatalog beschrieben zu haben. Während die Software Entwicklung stolz auf ihr Ergebnis ist und den Unmut nicht versteht.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten um auf das Gefühl der Ohnmacht zu reagieren, z.B. Planung und Kontrolle. Und es gibt verschiedene Ansätze und Methoden für die Umsetzung von IT-Projekten. Doch so richtig greift keiner. Um aus diesem Dilemma herauszukommen, ist es notwendig, die verschiedenen Teilsysteme der Organisation genauer zu betrachten und die Unterschiede und Widersprüche hierbei herauszuarbeiten.

Anhand von Fallbeispielen die Besonderheiten von IT-Projekten in Organisationen besprechen und mögliche Lösungsszenarien erarbeiten.

Zur Person:

Michaela Jäger ist als Beraterin und Coach rund um das Thema IT-Projektmanagement tätig. Hierbei setzt sie den Schwerpunkt auf das Thema Change Management in IT-Projekten, Steuerung von Projekt-Teams und Umgang mit Unsicherheit. Sie ist Dipl. Ing. für Elektrotechnik, hat viele Jahre als Projektmanagerin in der IT gearbeitet und darüber hinaus den Master of Arts in Mehrdimensionaler Organisationsentwicklung absolviert.

Workshop B

Jürg Honegger, Philip Topp

Strategiemethode Netmapping – Vernetztes Denken in der Management-Praxis



Situationen mit einem Eigenleben, die von hoher Komplexität und Dynamik geprägt sind, erzeugen Ungewissheit. Sie sind **nicht vollständig kontrollierbar** oder beherrschbar. So sind z. B. der langfristige Erfolg von Organisationen, Abteilungen oder Teams komplexe Herausforderungen, deren Dynamik häufig zu Verunsicherung führen. **Wie können wir ungewisse, komplexe Situationen meistern?** Wie können wir dem Wandel gerecht werden? Es wird immer schwieriger, Antworten auf diese Fragen zu finden und die Übersicht zu behalten.

Mit der teambasierten, partizipativen Strategiemethode „Netmapping – Vernetztes Denken im Management“ gibt es einen Ansatz, der dabei hilft. Sie wurde in über 1'000 Workshops erfolgreich angewandt. Im Zentrum steht die **Erfolgslogik®** als „**Strategielandkarte**“ – eine Visualisierung der wichtigsten System-Zusammenhänge. Die ideale Basis für eine ganzheitliche **Strategieentwicklung und -umsetzung**. **Dazu werden basierend auf der Erfolgslogik** Szenarien, Ziele und Management-Cockpits erarbeitet oder überprüft, um konkrete Massnahmen abzuleiten und umzusetzen. In periodischen Reviews wird die Zielerreichung und die Umsetzung überprüft.

Was nehmen die Teilnehmenden mit? Sie lernen und erleben:

- wie komplexe Herausforderungen in einer strategischen „Management-Landkarte“ („Erfolgslogik“) visualisiert und strukturiert werden können.
- die spannende Methode „Netmapping“ praxisnah kennen und erleben, wie sie dieses mächtige Planungs- und Kommunikationsinstrument effektiv nutzen können.
- wie wichtig gemeinsames Verständnis für strategisch relevante Zusammenhänge ist, als Grundlage für die Entwicklung von Szenarien, Strategien, Management-Cockpits und Aktionen.
- dass Komplexitäts-Management nicht nur spannend ist, sondern auch Spass machen kann.

Zu den Personen:

Dr. Jürg Honegger ist Gründer der Netmap AG und des Instituts für Vernetztes Denken (IVD AG) sowie Dozent an der Executive School der Universität St. Gallen (ES-HSG). Nach seiner Promotion an der Universität St. Gallen (HSG) hat er in den letzten 24 Jahren die Methode in zahlreichen Beratungs- und Schulungsprojekten erfolgreich eingesetzt und zur systemischen Strategiemethode „Netmapping“ weiter entwickelt.

Philip Topp ist Netmapping-Moderator und Partner der IVD AG, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule St. Gallen und der Hochschule Luzern. Seit 2009 hat er die Team-Management-Methode „Netmapping – Vernetztes Denken im Management“ in zahlreichen Firmen und staatlichen Institutionen erfolgreich angewandt.

Workshop C

Herbert Husi, Peter Lippuner

Jede(r) hat Führungskraft!

Führung unter Ungewissheit können wir schon lange. Wir haben es nur vergessen.



Führung unter Ungewissheit bringt nicht nur neue Herausforderungen für Führungspersonen. Mit der Machtverschiebung vom Chef zum Mitarbeiter, der Komplexitätsfalle und der Suche nach Identität und Sinn, gehen auch gänzlich neue Anforderungen an Mitarbeiter und Teams einher. Sind diese Anforderungen aber tatsächlich gänzlich neu? Unsere These ist nein, im Gegenteil. Damit war die Menschheit seit eh und je konfrontiert. Und damit nicht genug. Unsere Urahnen waren wahre Meister im Umgang mit dramatischen Veränderungen. Wir haben im Laufe der Zeit einfach vergessen, wie es geht. In diesem Workshop untersuchen wir gemeinsam, wie die individuelle Führungs- & Wandlungsstärke neu entdeckt werden kann, warum wir diese dringend brauchen und wieso eine gemeinsame Richtung stärker ist als ein Ziel.

Zu den Personen:

Herbert Husi ist Partner und Mitinhaber der Husi Giessmann Lippuner GmbH. Er ist vom Hintergrund her Maschinen Ingenieur HTL, hat ein EMBA HSG in Business Engineering und ist qualifizierter Komplementärberater. Er sieht sich als Wegbereiter für Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Sein Schwerpunkt ist dabei der Umgang mit Wandel aus organisationaler Sicht. Oder die Frage, was gilt es zu verändern, damit sich tatsächlich etwas verändert und wie tut man das?

Peter Lippuner ist Informatik Ing. ETH und jungschler Psychoanalytiker. Als Mitinhaber der Husi Giessmann Lippuner GmbH versteht er sich als Impulsgeber für Menschen und Organisationen, welche dem zunehmenden Verlust von Stabilität, Kontinuität und Sicherheit konstruktiv begegnen wollen. Gleichzeitig ist er zusammen mit seinen 3 Geschwistern Eigentümer eines Familien-KMUs im Bereich Energie- & Haustechnik mit rund 350 Mitarbeitern. Als Leiter des Familienrates und VRP liegt sein Hauptinteresse hierbei auf den generationsübergreifenden Nachfolgeprozessen und der Etablierung einer zukunftsgerichteten Corporate Governance.

Workshop D

Franz Kasperski

Wie wichtig ist Authentizität unter Ungewissheit?

Fragen aus der aktuellen Führungsberatung



Führung sei noch nie so anspruchsvoll gewesen wie heute, heisst es. Fragestellungen seien von unüberschaubarer Komplexität. Zukunft sei ungewiss. So ungewiss wie nie. Führungskräfte formulieren den Wunsch, authentisch zu sein. Authentizität setzen sie gleich mit dem Anspruch, „IMMER hinter ALLEM stehen zu können“. Ein hehrer Anspruch! In Zeiten massiver Unsicherheit doppelt schwer.

Firmen haben die authentische Führung ebenso entdeckt. Authentizität ist gefragt. Sie suggeriert Halt, Übernahme von Verantwortung und Verbindlichkeit. Firmen wünschen sich Mitarbeiter, die authentisch und sicher wie der Fels in der Brandung wirtschaftlicher Gezeiten unverrückbar dastehen. Im Grunde herrscht also Einigkeit.

Dummerweise ist ungeklärt, wer was genau unter Authentizität versteht und was sie gerade in unsicheren Zeiten konkret leisten soll.

Der Workshop beschäftigt sich mit der multi-perspektivischen Sicht auf den Begriff Authentizität. Wo kommt der Begriff her, was bedeutet er für wen genau, warum boomt er gerade in unseren ungewissen Zeiten?

Der Workshop bearbeitet an Hand von Filmausschnitten, welches Bild von Führung im Begriff Authentizität implizit verborgen ist. Interessanterweise wird gerade in Zeiten ungewisser Zukunft viel an reflexhafter Gegenbewegung unternommen. Es wird versucht, Kontinuität und Verbindlichkeit zu vermitteln, statt erst mal darüber nachzudenken, wie man mit Unsicherheit umgehen und welche Konsequenzen man innerhalb eines Systems noch ziehen könnte. Metaphorisch gesprochen beschäftigen sich viele damit, wie gehabt beständige Burgen zu bauen. Und übersehen dabei, dass die Burgen auf Treibsand stehen.

Zur Person:

Franz Kasperski ist systemischer Organisationsberater und Coach. Er arbeitet aktuell mit Technologieunternehmen, Kulturinstitutionen, Behörden und Medienunternehmen. Er berät Führungskräfte und Teams, ist Lehrbeauftragter diverser Fortbildungsinstitutionen und tourt als Keynote Speaker zum Thema „Authentic Leadership“. Er war Theaterregisseur, Kulturjournalist bei 3sat kulturzeit und hat 2011/12 das Changemanagement bei Schweizer Radio und Fernsehen SRF geleitet.

www.franzkasperski.ch

Workshop E

Hans-Peter Korn

Erfolgreiche Führung war immer schon agil!

Auf sicherem Boden braucht es ja keine Führung...



Angenommen, Sie müssen einen frisch zugefrorenen und unbekanntem Fluss überqueren, um die undeutlich im Nebel am gegenüberliegenden Ufer erkennbare einfache, aber – vermutlich – gut beheizte Hütte zu erreichen. Vorsichtig, Schritt für Schritt, bei jedem Knistern die Richtung ändernd, werden Sie die Überquerung versuchen. Etwa in der Mitte aber lichtet sich der Nebel etwas und einige hundert Meter neben der Hütte erscheint ein sicher angenehmeres Hotel. Klar: Vorsichtig, Schritt für Schritt, ändern Sie Ihre Richtung zum Hotel. Natürlich könnten Sie statt all dem schrittweisen Vorantasten anhand der aktuellen Klimawerte zunächst die Eisdicke berechnen und mit Probebohrungen verifizieren, um danach den besten Weg über das Eis zur Hütte zu planen und diesen dann auch tatsächlich gehen. Dumm nur, wenn nach den ersten paar Schritten sich der Nebel lichtet und das schöne Hotel erscheint. Dann also: Alles neu planen – in der Hoffnung, dass das Hotel weiterhin stehen bleibt. Wie aber gehen Sie vor, wenn Sie vor dieser Situation als Wanderführer mit 12 Leuten, für deren Wohlergehen Sie verantwortlich sind, stehen? Ebenfalls schrittweise vorantastend? Oder doch lieber genau analysierend und planend und hoffend, dass zwischendurch nichts Unerwartetes eintritt? Oder besser für all die Leute einen ohne Wanderführer begehbaren zuverlässigen Steg ohne Überraschungen und kreative Abwege zum (erhofften) Hotel bauen?

Mit genau mit diesem Dilemma war die Softwareentwicklung von Beginn an konfrontiert, und bereits 1970 schlug Winston W. Royce ein iteratives Vorgehen mit sehr vielen Rückkopplungsschleifen unter Einbezug auch der Benutzer vor. Ab den 1980er-Jahren entwickelten sich dann eine Reihe „leichtgewichtiger“ iterativ-adaptiver Vorgehensmodelle im Gegensatz zum vertrauten „alles analysieren – alles konzipieren – alles plangemäss realisieren – dann erst nutzen“. 2001 formulierten 17 Vertreter dieser leichtgewichtigen Ansätze im „agilen Manifest“ die sie verbindenden Werte und Prinzipien.

In diesem Workshop stelle ich die verschiedenen Ausprägungen der „Agilität“ vor und diskutiere deren Folgen für die Führungsarbeit, so etwa diese Aspekte:

- Was bedeutet „agil führen“ und wann passt welche Art agiler Führung?
- Arbeiten agile Teams selbstorganisiert am besten ohne Führung?
- Alles Diener vieler Herren dank multidimensionaler Matrixorganisationen?
- Sind Rahmensetzungen „von oben“ noch möglich – und, wenn ja, wie?
- Können Unternehmen demokratisch und von unten nach oben geführt werden?

Zur Person:

Hans-Peter Korn, Dr. rer. nat., unterstützt grössere Unternehmen dabei, in einer ihnen angemessenen Form der Agilität mit Unplanbarkeiten und Veränderungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens umzugehen.

Er ist u.a. Herausgeber der Bücher „Solution-Focused Management“ und „Agiles IT-Management in grossen Unternehmen“.

www.korn.ch

Workshop F

Willy Christian Kriz

Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen

Lernen mit einem praxisnahen Planspiel zu Change



Die täglichen Schlagzeilen rund um die sogenannte „Banken- und Wirtschaftskrise“ zeigen deutlich, dass die zunehmende betriebliche und gesellschaftliche Komplexität und Veränderungsdynamik zur Notwendigkeit führt, mit teilweise instabilen, unvorhersehbaren und nicht-linearen Prozessen adäquat umzugehen. Nachhaltige Führungskompetenzen aufzubauen und komplexe Systeme (z. B. Organisationen) zu steuern, wird eine immer schwierigere Aufgabe, da Entscheidungsträger an Probleme immer wieder nur mit unangemessenem und kurzfristig ausgerichtetem „Reparaturdienstverhalten“ an die Symptome herangehen. So führt derzeit die immer noch wachsende Unberechenbarkeit von Systemverhalten zu weiteren neuen Planungs-, Prognose- und Handlungsfehlern. Verschiedene aktuelle Konzepte von Veränderungsmanagement und Führung betonen deshalb „vernetztes Denken“ und Systemkompetenz als zentrales Merkmal. Systemkompetenz kann u.a. durch Anwendung von Simulationsspielen und deren Reflexion gefördert werden. Spezielle Planspiele für Führungskräfte bieten die Möglichkeit, insbesondere die Nutzung begrenzter Ressourcen und die Langzeitfolgen von Entscheidungen im Zeitraffer erfahrbar zu machen. Planspiele unterstützen ein ganzheitliches Systemverstehen und Veränderungsmanagement.

Im Workshop erfolgt erstens ein kurzer Impulsvortrag zu Merkmalen und Faktoren von Systemkompetenz sowie zur Planspielmethodik. Zweitens werden wir das Planspiel SysTeamsChange erklären und eine Demoversion anspielen und die Erfahrung reflektieren. Zusätzlich werden wir Einsatzbereiche des Planspiels für Führungsthematiken mit Praxisbeispielen diskutieren (vom Training von Führungskräften zur systemorientierten Gestaltung von Veränderungen bis hin zur Strategieentwicklung, Entscheidungsfindung und Vorbereitung für real geplante Veränderungen, oder zur Festlegung von konkreten Interventionen in laufenden Changeprozessen).

Zur Person:

Prof. Dr. phil. Mag. rer. nat. Willy Christian Kriz ist Professor für Führung und Organisationsentwicklung und Leiter der Hochschuldidaktik an der Fachhochschule Vorarlberg (Österreich). Er ist erster Vorsitzender des Fachverbandes für Planspielmethoden in Deutschland, Österreich und Schweiz (SAGSAGA) und ist Präsident des internationalen Planspielfachverbandes ISAGA.

Workshop G

Susanne Möller-Stürmer

An der Grenze –

Die Angst des Beraters vor der Ungewissheit



Ungewiss sind nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Grenzen unseres Handelns. Es scheint jedoch gesellschaftlicher Konsens zu sein, dass wir so tun, als würden wir mit genügend Intelligenz, Kreativität, Innovation, Verschlanung usw. sämtliche Grenzen überwinden können. Dabei sind die „Grenzen des Wachstums“ (Club of Rome) das seit über 40 Jahren unerwünschte Paradigma, das uns alle bestimmt.

Unsere Kunden erleben jedoch ganz konkrete Grenzen: wirtschaftliche, mentale, fachliche, menschliche, moralische, physische oder andere. Weil solche Erfahrungen nicht in die Vorstellung der grenzenlosen „Machbarkeit“ passen, werden diese immer wieder und immer mehr in den Tabu-Bereich gedrängt. Und diese Themen bringen die Kunden dann – meist verdeckt, verdrängt, tabuisiert, mit Scham behaftet – in den Beratungsprozess mit ein.

Damit bringen sie uns Beratende häufig an *unsere* Grenzen, real (was mache ich mit dem?) und/oder in der Gegenübertragung (die eigenen Versagensängste spüren). Und dann wird es spannend...

Es soll in diesem Workshop nicht um "multiple Grenzerfahrungen" im Sinne einer abstrakten Definitionsschlacht gehen, in der die Dynamik des Themas wieder rationalisiert werden kann. Es soll auch keine versteckte Hoffnung im Sinne eines Poesiealbumspruchs geschürt werden: "immer, wenn du meinst, es geht nicht mehr, kommt von irgendwo ein Lichtlein her". Es geht um unsere Bilder von Grenzen und um ganz reale Erfahrungen mit Grenzen, Ihre und meine, und die Frage, wie wir damit umgehen können.

Zur Person:

Susanne Möller-Stürmer, Trainerin und Ausbilderin für Gruppendynamik und Organisationsdynamik DGGG, Supervisorin DGSV, seit 1988 selbständig tätig als Gruppendynamikerin, in der Managementberatung und Organisationsentwicklung in Stuttgart, Leiterin eines Instituts für die Ausbildung in Gruppendynamik. www.moeller-stuermer.de

Workshop H

Elvira Porrini, Antonios Kipouros

Resilienz als organisationale Leistung

Was wir von (falschen) Entscheiden in komplexen Situationen lernen können



Wollen Organisationen überlebensfähig bleiben, müssen sie Resilienz unter Beweis stellen. Es gibt Organisationen, die hohe Risiken bewältigen und gelernt haben, dass rationale, technische Lösungen alleine nicht ausreichen, um Ungewissheit und Mehrdeutigkeit zu eliminieren.

Aufgrund eines Fallbeispiels werden die organisationalen Aspekte herausgearbeitet, die für die Verbesserung von Zuverlässigkeit und Resilienz wichtig sind. Wenn Robustheit und Adaption organisational verankert sind, finden die Organisationen auch Antworten auf Herausforderungen des Umfelds. Dies bedeutet für Beratungspersonen, dass sie neben einem guten Methodenrepertoire auch vertiefte Kenntnisse von (Mini)-Theorien der Organisation, von Konflikten und Menschen haben und ihr eigenes Handeln reflektieren müssen. Die Literaturhinweise ermöglichen eine weiterführende Auseinandersetzung mit den Inhalten.

Zu den Personen:

Elvira Porrini, Organisationsberaterin mit spezifischen Kenntnissen zu HRO, Coach für Menschen in anspruchsvollen Funktionen, Konfliktberaterin für Organisationen, die Risiken ernst nehmen (müssen). Reflektiert in Zusammenarbeit mit Geschäftsleitungen deren Strategien und Umsetzungspläne. Zusammen mit dem Team von X-CHALLENGE CONSULTING entwickelt sie spezifische Angebote für Organisationen, die den Anforderungen nach Resilienz entsprechen wollen. Sie engagiert sich an internationalen Konferenzen und in Netzwerken zur stetigen Vertiefung in HRO. www.x-challenge.ch

Antonios Kipouros, Systemischer Berater und Coach für Einzelpersonen und Organisationen. Mit seinem Schwerpunkt im Wissensmanagement unterstützt er Unternehmen, Teams und Führungspersonen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Lernen, Aus- und Weiterbildung im Umgang mit Wissen, Fehlern, Veränderungen und Konflikten. Diese Expertise setzt er als Mitglied von X-CHALLENGE CONSULTING auch im HRO-Kontext ein.

Workshop I

Katrina Welge

Erfahrungsraum Nicht-Wissen

Initiierung lernfähiger Formen der Wahrnehmung und des Handelns



Für ein Überleben in unvorhersehbar dynamischem Umfeld brauchen Organisationen lernfähige Formen der Wahrnehmung und des Handelns sowie lernfähige Mitarbeitende, um allen Bewegungen und Veränderungen aufmerksam, enttäuschungs- und gestaltungsbereit zu begegnen. Die Unternehmensführung stellt dies vor herausfordernde Qualifizierungsfragen der Organisation und der beteiligten Personen, z. B.: Wie müssen wir uns organisieren, dass wir unsere eigenen Entscheidungen und Erwartungsmuster im kollektiven Miteinander immer wieder hinterfragen können? Wie entwickeln wir Führungsverantwortung für den aufmerksamen, verantwortungsvollen, vorausschauenden, achtsamen Umgang mit Unerwartetem und im Miteinander? Hierbei geht es weniger um die richtigen Instrumente; vielmehr geht es um einen Lernprozess, in dem wahrnehmungsfördernde Führungs- und Organisationspraktiken ausprobiert, reflektiert und integriert werden. Solch ein Lernprozess kann beispielsweise mit der Methode Systemische Aufstellung initiiert und fortgeführt werden.

Folgt man einer konstruktivistischen Perspektive und geht davon aus, dass Wirklichkeit nicht objektiv existiert und keinerlei Essenz aufweist, sondern stets sozial und diskursiv (re)produziert werden muss, so hat dies auch Konsequenzen für das Führen unter Ungewissheit. Es wird dann nicht von Steuerung, Kausalketten und Fakten ausgegangen, sondern von Absichtslosigkeit, vielfältigen Wechselwirkungen und Relationen. Um zu dieser Komplexität innerhalb kurzer Zeit einen Überblick zu bekommen, eignet sich die systemische Methode der Aufstellungsarbeit hervorragend als Ergänzung der klassischen Diagnose- und Analyseverfahren.

Im Workshop haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in das Spannungsfeld der Verhältnisse ihrer sozialen Systeme zu begeben, z. B. Nicht-Wissen und Chaos direkt aufzuspüren – und möglicherweise die Nähe zu Wissen und Ordnung zu erfahren. Diese unmittelbaren Erfahrungen aus der Aufstellung werden in einer Abschlusssequenz gemeinsam reflektiert und ausgewertet.

Zur Person:

Katrina Welge Profit-Center-Leiterin eines mittelständischen Unternehmens und Senior Managerin (Head Change Management) eines international agierenden Konzerns. Dozentin für ‚Führung‘ und ‚Veränderung‘ sowie Studiengangleiterin für interdisziplinäre Unternehmensentwicklung. Organisationsberaterin und Führungskräftecoach der Change Management Partner AG Zürich für innovative Führungs- und Veränderungsgestaltung. www.cm-p.ch

Workshop J

Thomas Wehry, Felix Heri

Basisdemokratie und Ungewissheit

Wenn alle mitreden, hört keiner mehr zu!



Basisdemokratie beschreibt einen Zustand der Mitbestimmung innerhalb einer Gruppe, der sich dadurch kennzeichnet, dass jedes Gruppenmitglied bei jedem anstehenden Thema mitbestimmen darf und gehört wird. Was auf den ersten Blick als besonders gerecht und ausgewogen erscheint, im Hinblick auf die Reduzierung von Komplexitäten, die von aussen auf eine Gruppe einwirken, schon fast als *conditio sine qua non*, ist in der Praxis des Berufsalltags nach einer Hochphase in den 80er-Jahren quasi verschwunden. Hatten sich Ende der 70er vor allem Kunstkollektive und alternative Parteien diesem Modell verschrieben, gibt es heute nur noch wenige Gruppen, die ernsthaft versuchen, dieses Modell in Zeiten von zunehmender Komplexität und Ungewissheit aktiv zu leben und den Erfordernissen des Alltags immer wieder neu anzupassen.

Ungewissheit ist in einer basisdemokratischen Geschäftsentscheidung eine ständig wiederkehrende Herausforderung, die alle Beteiligten vor neue Strukturfragen stellt. Dabei wirken sich vor allem äussere Faktoren dergestalt auf innere Prozesse aus, dass oft die Sinnhaftigkeit der Basisdemokratie hinterfragt und angepasst werden muss. Anhand des Beispiels der Basel Sinfonietta, einem erklärermassen basisdemokratischen Orchester, diskutieren die beiden Geschäftsleiter des Orchesters, wo die Chancen in diesem Modell liegen, wo Probleme auftauchen und ob sie im Rahmen basisdemokratischer Entscheidungsprozesse gelöst werden können.

Zu den Personen:

Felix Heri und Thomas Wehry sind beide Co-Geschäftsleiter der Basel Sinfonietta und führen die Geschäfte des Orchesters in enger Abstimmung mit dessen Mitgliedern. Seit einiger Zeit begleiten sie dabei einen Umstrukturierungsprozess, der die Musiker des Ensembles immer wieder vor neue Herausforderungen und Fragen zur Identität des Ensembles stellt.

www.baselsinfonietta.ch

Workshop K

Hans-Joachim Gergs, Arne Lakeit und
Bodo Linke

Change Management 4.0 ?

Veränderungsprozesse in einer digitalisierten Welt erfolgreich gestalten



Digitalisierung und globale Vernetzung sind unbestritten der wichtigsten Megatrends unserer Zeit. Die Informations- und Kommunikationstechnologien haben Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren massiv verändert und werden dies weiter tun. Allorts ist die Rede von der „Digitalen Transformation“ oder der Wandels der Wirtschaft durch „Industrie 4.0“. Über die unterschiedlichsten Branchen hinweg geraten etablierte Geschäftsmodelle unter Veränderungsdruck. Damit geht auch ein tiefgreifender Wandel der Managementmodelle und den Arbeits- und Organisationsformen einher. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung soll es in dem Workshop um die Frage gehen, welche Anforderungen diese Veränderungen an das Change Management stellen. Wie kann das Change Management die digitale Transformation der Unternehmen erfolgreich unterstützen? Wie muss das Change Management sein Methodenrepertoire verändern, um dieser Neuen Herausforderung gerecht zu werden? Erfordern neue Führungs- und Organisationsmodelle neue Formen des Change Managements? Und wie sieht dieses Change Management 4.0 aus?

Diesen Fragen nach der Zukunft des Change Management gehen die drei Workshop Leiter auf der Grundlage ihres jeweils unterschiedlichen beruflichen Hintergrunds aus drei unterschiedlichen Perspektiven nach: Der Perspektive eines Managers (Arne Lakeit), der des Beraters (Bodo Linke) und der des Wissenschaftlers (Hans-Joachim Gergs). Zusammen haben sie Thesen zur Entwicklung und neuen Herausforderungen an das Change Management in einer digitalisierten Welt erarbeitet, die sie im Rahmen des Workshops vorstellen und mit den Teilnehmer/innen kritisch diskutieren und weiterentwickeln möchten.

Zu den Personen:

Dr. Hans-Joachim Gergs studierte an der Universität Erlangen Nürnberg Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Psychologie. Er lehrt und forscht an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Heidelberg und der TU München zu den Themen Organisationstheorie und Change Management. Seit 12 Jahren arbeitet er in Teilzeit als Organisationsentwickler in einem deutschen Automobilkonzern.

Arne Lakeit studierte Maschinenbau an der Fachhochschule Hannover. Seit 1995 war er in unterschiedlichen Führungsfunktionen bei der AUDI AG tätig. Die letzten 10 Jahre war er als Mitglied des Top-Managements für den Bereich Produktions- und Werksplanung verantwortlich. Seit 2015 ist er als Berater tätig und lehrt an der TU München im Bereich Change Management.

Bodo Linke studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre. Nach 8 Jahre in unterschiedlichen Führungsfunktionen bei der Daimler AG arbeitete er als selbständiger Organisationsentwickler und macht regelmäßig Ausflüge als Interimsmanager auf Geschäftsführungsebene im Mittelstand. Seit 2014 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Synchronize Consult GmbH, die sich auf die Begleitung von Transformationsprozessen spezialisiert hat.

Workshop L

Matthias Drilling

Führung im Kontext der Unübersichtlichkeit

Sind „pluralistische“ und „multirationale“
Lösungen ein Ausweg?



Hochschulen erfüllen alle Anforderungen einer pluralistischen Organisation: der Kontext ihrer Auftragserfüllung ändert aufgrund politischer Vorgaben im Rhythmus von vier Jahren, ihnen fehlen als „unvollständige Organisationen“ wesentliche Steuerungsinstrumente und die Mitarbeitenden sind ExpertInnen mit hohem Autonomiebestreben.

Das macht Hochschulen zu einem Paradebeispiel von Führung unter ungewissen und unsicheren Bedingungen. Neue Konzepte der Managementtheorie schlagen in solchen Fällen das bereits für Führungspersonen in öffentlichen Verwaltungen, Spitälern und Forschungsunternehmen entwickelte Konzept der multirationalen Führung vor.

Im Workshop wird eine qualitative Studie vorgestellt, die Leitende auf der mittleren Managementebene von Fachhochschulen in der Schweiz zu ihrer Wahrnehmung von kontextueller Ungewissheit und ihren Vorstellungen und Methoden einer angemessenen "Führung durch die Ungewissheit" befragt hat. Der Workshop möchte die Ergebnisse dazu nutzen, den Austausch der Teilnehmenden, die unter vergleichbaren Bedingungen führen, zu fördern.

Zur Person:

Matthias Drilling, Prof. Dr. leitet das Institut Sozialplanung und Stadtentwicklung der Hochschule für Soziale Arbeit; er ist vom Mitarbeiter zum Leiter aufgestiegen und hat damit ein grosses Interesse an Fragen zum Umgang mit Komplexität und Unsicherheit. Die Studie stellt seine Masterarbeit im Rahmen des MAS Leadership and Change Management dar, das er an der ZHAW im Frühjahr 2016 abschliesst.

Workshop G

Beate Mews

Jede Lösung hat ihren Preis...



Vielfach wird versucht, den komplexen Führungsanforderungen mit einer neuen Methode/ Lösung zu begegnen, um damit wieder vermeintliche Kontrolle, Sicherheit und Orientierung zu erlangen.

Gerade die Ungewissheit erfordert, sich offen zu halten für verschiedene Möglichkeiten und Wirkungen eigener Entscheidungen und Handlungen. Welche Arbeitsformen passen dann zu dieser Prämisse?

Anhand eines konkreten Praxisbeispiels werden die Aufgaben und die Erwartungen einer Führungskraft in Blick genommen. Ideen zur Rollengestaltung und zu Arbeitsformen sollen entwickelt werden, die der Ungewissheit und dem stetigen Veränderungsdruck Rechnung tragen. Dabei wird die Perspektive der Organisation und der Mitarbeitenden mit einbezogen.

Die Arbeitsergebnisse sollen dann besonders unter dem Gesichtspunkt des Preises betrachtet werden, die jede Lösung auch hat. Dies dient der Berücksichtigung der Komplexität. Instrumente dazu sind z.B. Feedback, Perspektivenwechsel, Kostenanalyse.

Ziel ist, mit den Teilnehmenden gemeinsam Komplexität nicht zu reduzieren sondern zu erfassen.

Zur Person:

Beate Mews, Trainerin für Gruppendynamik DGGO, Supervisorin DGSv, seit 1993 selbständig tätig als Beraterin, seit 5 Jahren Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)

Panel 1

Donnerstag 28.01.2016 16:15 - 18:00 Uhr

In den Panels werden in der ersten Phase zwei Kurz-Vorträge gehalten, um in das Thema einzusteigen. Anschliessend werden Fragen gestellt und die Diskussion für alle geöffnet.

Themenzentrierte Panels / Fokus Theorie

Panel Q	Moderation: Kristina Hermann Prof. Dr. Klaus Götz Entscheidungen treffen im Management - Sich der Vernunft bedienen – oder doch auf Emotionalität setzen? PD Dr. Michael Bangert "Weltmeisterliche Demut" - Von der Möglichkeit, in Krisen sinnvoll zu handeln
Panel R	Moderation: Almut Aepli Prof. Dr. Jens O. Meissner Die organisationale Rolle hybrider Professionals - Offene Fragen einer flexibilisierten Arbeitswelt Dr. Thomas Schutz Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren?
Panel S	Moderation: Lucia Zimmermann Prof. Dr. Stefan Kühl Führen ohne Hierarchie - Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens Prof. Dr. Christoph Negri Führung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten - Über die Unmöglichkeit Informelles formal verfügbar zu machen
Panel T	Moderation: Stefanie Husi-Giessmann Prof. Dr. Eric Lippmann Identität unter Ungewissheit - Die Chamäleon-Metapher Prof. Dr. Urs Kaegi Führung und Förderung von Kooperation - Informelle Kooperation durch Führungskräfte wahrnehmen

Panel Q: Götz & Bangert

Donnerstag, 28.01.2016 / 16:15 - 18:00 Uhr

Klaus Götz

Entscheidungen treffen im Management

**Sich der Vernunft bedienen –
oder doch auf die Emotionalität setzen**



In gruppendynamischen Settings hinsichtlich der Arbeit mit Führungskräften fragen wir oft nach, ob die zugrundeliegende Entscheidung aus dem Kopf oder dem Bauch heraus getroffen wurde. Im Vorfeld wurden lange Listen mit Entscheidungskriterien erstellt und mit Gewichtungsfaktoren versehen. Alles, was irgendwie messbar erscheint, wird auch messbar gemacht. Aber – wie wurde nun entschieden? Rational oder irrational oder eine Mischung aus beidem; mit welchem Gewicht auf welcher Seite?

Wir stellen fest, dass das Management die Kunst entwickelt hat, emotionale oder intuitive Entscheidungen als rationale zu verkaufen. Mit Zahlen scheint man den Shareholdern und den Stakeholdern gegenüber auf der sicheren Seite zu sein.

Wenn wir nun die Bedeutung der Emotionalität und der Intuition bei Handlungen, die unter Unsicherheit vollzogen werden, in den Vordergrund unserer Betrachtung stellen, müssen wir aufpassen! Kahneman (Nobelpreis 2002) und Tversky stellen in der von ihnen entwickelten Prospect Theory („Neue Erwartungstheorie“; vgl. Kahneman, 2012) fest, dass Menschen vorliegende Informationen während des Entscheidungsprozesses zunächst heuristisch ordnen („editing“ – bearbeiten) und anschließend bewerten („evaluation“).

Problematisch ist dabei, dass Urteilsheuristiken oft unbewusst ablaufen und von tief verwurzelten Verhaltensmustern geprägt sind. Eine Herausforderung besteht nun darin, das kontrollierte, rationale, aber damit auch aufwändige Denken zu aktivieren, um Fallen in einem unsicheren und unwägbareren Gelände zu erkennen. Die Theorie geht von Wahrnehmungsverzerrungen aus. Diesbezüglich werden empirische Nachweise für deren Ursachen, u. a. Vermessenheitsverzerrung, Nähe-Verzerrung, Status-quo-Verzerrung, falsche Prioritäten, Täuschung, Manipulation usw. aufgezeigt.

Wir werden vor diesem Hintergrund einige Grundlagen und Grenzen rationaler Entscheidungsprozesse mit Bezug auf das Management darstellen und (bescheidene) Möglichkeiten für ein Handeln unter Unsicherheit aufzeigen.

Zur Person:

Klaus Götz, Schwäbisch Gmünd (D). Univ.-Prof., Univ.-Prof. h.c., Dr. phil., Von 1982 bis 2002 hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). Seit 2002 Professor für Weiterbildungsforschung und -management an der Universität Koblenz-Landau. Honorarprofessor an der Universität Bremen.

Michael Bangert

"Weltmeisterliche Demut"

Von der Möglichkeit, in Krisen sinnvoll zu handeln



In der abendländischen Kulturgeschichte wird die „insecuritas humana“ (die grundlegende Unsicherheit menschlicher Existenz) als ein grundsätzlicher Faktor des Lebens verstanden. Mit dem ersten massenhaften Auftreten der „Angst im Abendland“ (Jacques LeGoff) während des Spätmittelalters wird die Erfahrung der existentiellen Ungewissheit immer mehr zu einem Alltagsphänomen.

Die Freiheitsgeschichte der Moderne hat die prinzipielle Ungewissheit des Menschen nicht überwunden, sondern verstärkt. Der Glaube an die „Allmacht des Menschen“ hatte die „Ausweglosigkeit in der totalisierten Verantwortung“ (Horst-Eberhard Richter) zur Folge. Der Wunsch nach bergender Sicherheit bzw. stringenten Handlungsmöglichkeiten kann nicht durch ein Mehr an Freiheit erfüllt werden, sondern bedarf der vitalen Relationalität auf Menschen, Dinge und Werte (M. Albrow / A. Giddens).

Der Schweizer Historiker Arthur Imhof hat die Strategien, mit denen ab dem 16. Jahrhundert in der Alltagskultur auf diese Kontingenzerfahrungen reagiert wurde, erforscht. Seine Ergebnisse zeigen, wie mit einfachen Methoden auf komplexe Anforderungen geantwortet wurde. Aus diesen einfachen Handlungsstrategien lassen sich konstruktive Elemente für ein heutiges „Führen unter Ungewissheit“ und für Veränderungsprozesse gewinnen.

Für Führungskräfte galten bis in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts relativ klare Handlungsanweisungen. Diese praxisorientierten Sammlungen waren zu internalisieren, um in kritischen Phasen bzw. in wesentlichen Veränderungen führungsfähig zu bleiben. Konstruktiv verstanden sind solche Regel-Sammlungen keine regressiven Instrumente, sondern eine Richtschnur, um das eigene Handeln zu ordnen. Aktuell tauchen erstaunlicherweise bestimmte „antiquierte“ Handlungsnormen im gesellschaftlichen Diskurs auf, die ein sinnvolles und zielorientiertes Handeln unter Ungewissheit zu ermöglichen scheinen. Die persönlichen Aussagen zweier Prominenter – der Fußballspieler Philipp Lahm und die Moderatorin Anke Engelke – zeigen, wie sich unter den Bedingungen der Ungewissheit eine komplexe Grundhaltung entwickelt, die beide überraschenderweise als „Demut“ bezeichnen. Bei beiden wird dadurch die Möglichkeit des Scheiterns schöpferisch und angstfrei in das eigene Führungsrepertoire integriert. Das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten wird dadurch zwar begrenzt, doch dieses ethische Handlungskonzept verfügt nun über ein klares Profil und generiert bei Kommunikationspartnern ein belastbares Mass an Sicherheit. Was wiederum das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft in einem System stärkt. Die Einsicht in die eigene Kontingenz bzw. in die fragilen Bedingungen des eigenen Handelns vermag also Empathie und konstruktive Kooperation zu fördern. Die Grundlage für diese Form der integralen Generierung von Gewissheit liefert nicht zuletzt der Philosoph Ludwig Wittgenstein (1889-1951) mit seinen Überlegungen zur Gewissheit, die allen Unsicherheiten und Zweifeln vorausliegt.

Zur Person: **PD Dr. theol. Michael Bangert**, geb. 1959 in Rheinberg. Deutsch-Schweizer Doppelbürger. Studium von Philosophie, Geschichte, Theologie und Biologie in Münster, München und Bern. Fernstudium Betriebswirtschaft. Psychotherapeutische Ausbildung. Promotion in Münster mit einer Studie zur Mystik im Mittelalter. Habilitation in Bern mit einer Studie zum Verhältnis von Ästhetik und Spiritualität. Seit 2002 Pfarrer an der christkatholischen Predigerkirche in Basel. Lehrtätigkeit an den Universitäten Basel und Bern. Publikationen zur Kulturgeschichte und zur Führungsethik.

Panel R: Schutz & Meissner

Donnerstag, 28.01.2016 / 16:15 - 18:00 Uhr

Thomas Schutz

Die digital geprägten Generationen Y & Z

Wie führe ich die Unführbaren?



Im Gegensatz zu der schon digital geprägten Generation Y (GenY), geboren zwischen 1980 und 1994, wächst die nachfolgende Generation Z (GenZ), geboren zwischen 1995 und 2010, seit ihrer Geburt als digital Lernende auf (Belwe & Schutz, 2014). Dieser an die digitale, flüchtige und unsichere Umwelt angepasste, ‚zappende‘ Lern- und Lebensmodus u.a. mit immer höheren Taktfrequenzen, kürzer werdenden Aufmerksamkeitsspannen und fragmentierteren Lese- und Schreibfertigkeiten stellt traditionell Lehrende an Schulen und Hochschulen vor immer grössere Herausforderungen. Versuchen viele Firmen gerade, mit dem veränderten Lern- und Arbeitsverhalten der Generation Y konstruktiv umzugehen, fordern GenZ‘ler, die 2020 36% der arbeitenden Bevölkerung stellen, noch mehr als ihre Vorgänger: Grundsätzlich andere Arbeits- und Lebensziele (‚work while living‘), ein kollaboratives Lernumfeld im Arbeitsleben auf höchstem technischen Niveau und ferner eine freie und Mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur. GenZ‘ler arbeiten auf hohem Aktivitätsniveau gerne, aber nur in interessanten Projekten mit transparenter Be- und Entlohnung: Die Bindung besteht nicht mehr zur Firma oder zu Personen, sondern zu interessanten Projekten. Dementsprechend wird eine kompetenzbasierte, ergebnis- und erlebnisorientierte Führung ohne Einschränkungen bevorzugt und mitunter auch eingefordert.

Zur Person:

Dr. rer. nat. Thomas Schutz Jahrgang 1969, ist promovierter Mikro- und Molekularbiologe, zertifizierter Lerntherapeut und lizenzierter Analyst, Trainer und Berater für Talent- und Kompetenzdiagnostik und -entwicklung. Ehem. Stipendiat des Cusanuswerkes (Altcusaner), der bischöflichen Begabtenförderung. Selbstständiger Personalberater seit 2007 mit nachdrücklicher Umsetzungserfahrung in den Bereichen Konzeption, Leitung und Implementierung von lernzentrierten Förder-, Nachwuchs- und Weiterbildungsprogrammen bei Unternehmen und Bildungsanbietern, insbesondere in der Lernkunst des selbstorganisierten, forschenden Lernens zur Kompetenzentwicklung bildungsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale und wirtschaftsrelevanter Kompetenzportfolios bei talentierten Studierenden, Nachwuchs- und Führungskräften an den Schnittstellen zwischen den Generationen.

Lehrkraft für besondere Aufgaben für Lern- & Schlüsselkompetenzen und für die Entwicklung neuer Didaktikkonzepte seit 2012.

Jens O. Meissner

Die organisationale Rolle hybrider Professionals

Offene Fragen einer flexibilisierten Arbeitswelt



Der Unstetigkeit organisatorischer Realitäten folgend werden heutige Karriereverläufe zunehmend komplexer und unübersichtlicher. Im Handlungsbereich wissensintensiver Unternehmen ist gleichermassen ein zunehmendes durchschnittliches Qualifikationsniveau zu beobachten. Das bedeutet, dass Unternehmen sich auf den Umgang mit hoch qualifizierten Arbeitskräften einrichten müssen, die aber gleichwohl einen nicht-linearen Lebenslauf mit sich bringen. Eine besonders typische Form dieser hoch qualifizierten Arbeitnehmerschaft sind die „hybriden Professionals“, die sich ungern für längere Zeit an eine einzige Unternehmung binden. Dennoch ist bei dieser Arbeitskräftegruppe ein beachtlicher Nutzwert für jedwede Organisation im Wandel zu vermuten.

Im Beitrag wird das Konzept der hybriden Professionals genauer beleuchtet, empirisch hinterlegt und gegenüber bekannten wie Portfolioarbeitern, Arbeitskraftunternehmern etc. abgegrenzt. Zudem wird ein systemtheoretischer Organisationsbegriff erarbeitet, der das Konzept der „Beobachtung zweiter Ordnung“ mit einschliesst. In einer Synthese werden diese beiden Aspekte auf ihre Bedeutung für die Wandelfähigkeit von Organisationen hin ausgewertet. Es wird sich zeigen, dass hybride Professionals der Institution einen mindestens zweifachen Nutzen stiften: Erstens verwendet sie ihr Talent zur pionierhaften Bearbeitung herausfordernder und neuartiger Aufgabenstellungen, andererseits stellt das Arbeiten mit hybriden Professionals auf der Metaebene eine Beobachtung zweiter Ordnung der Organisation dar, welche ihr ermöglicht, relevante Wandelaspekte überhaupt erst einmal zu erkennen und entsprechende Impulse und Initiativen zu setzen.

Zur Person:

Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organisation, Innovation und Risikomanagement an der Hochschule Luzern. Er ist Ko-Leiter des Masterstudiums in Risk Management und forscht im Bereich organisationaler Praktiken zu Resilienz und Antifragilität. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann und seiner Tätigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung eines deutschen Energieversorgers studierte er Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke. Er promovierte an der Universität Basel über organisationale Kommunikation und ist Verwaltungsrat des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel.

Panel S: Kühl & Negri

Donnerstag, 28.01.2016 / 16:15 - 18:00 Uhr

Stefan Kühl

Führen ohne Hierarchie:

Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens



In Organisationen gibt es immer mehr Anlässe, in denen hierarchische Weisungsbefugnisse nicht mehr zur Verfügung stehen. Hier greift das Konzept des Lateralen Führens, mit dem Verständigungsprozesse organisiert, Machtarenen gebildet und Vertrauensbeziehungen gefördert werden können. Der Artikel zeigt, wie Verständigung, Macht und Vertrauen in Organisationen ineinandergreifen, welche Wechselbeziehungen mit der Formalstruktur der Organisation bestehen und wie in Veränderungsprozessen von Lateraler Führung profitieren können.

Zur Person:

Prof. Dr. Stefan Kühl, Jg. 1966, Studium der Soziologie und der Geschichtswissenschaft an der Universität Bielefeld, der Johns Hopkins University in Baltimore, der Université Paris-X-Nanterre und der University of Oxford. Promotion in Soziologie an der Universität Bielefeld und in Wirtschaftswissenschaften an der TU Chemnitz, Habilitation in Soziologie an der Universität München. Zurzeit: Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Organisationsberater der Firma Metaplan vorrangig für international tätige Unternehmen, staatliche Entwicklungshilfeorganisationen und Nichtregierungsorganisationen.

Lehr- und Forschungsgebiete: Organisationssoziologie, Techniksoziologie, Industrie- und Arbeitssoziologie, Professionssoziologie, Wissenschaftsgeschichte, Gesellschaftstheorie.

Führung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten

Über die Unmöglichkeit Informelles formal verfügbar zu machen



Die Dynamisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt und die damit verbundene kontinuierliche Erhöhung der Komplexität der Anforderungen an alle Führungskräfte und Mitarbeitende in den unterschiedlichsten Branchen und Organisationsstrukturen führen dazu, dass wir noch vermehrt die Möglichkeiten und Chancen des informellen Lernens aktiv gestalten sollten. Informelles Lernen findet sowieso statt und kann gleichzeitig von den Führungskräften aktiv begleitet, unterstützt und gefördert werden. Dabei stehen verschiedene Fragen im Mittelpunkt, die genauer betrachtet und diskutiert werden sollen:

- Wo, wann und wie findet in Unternehmungen informelles Lernen statt?
- Welche Rolle und Bedeutung haben dabei die Führungskräfte, die L&D / PE-Abteilungen und welche Rolle haben die Mitarbeitenden
- Wie kann informelles Lernen in Organisationen gefördert werden ohne dass es gleichzeitig formalisiert wird.
- Welche mentalen und organisationalen Veränderungen bringt informelles Lernen mit sich?
- Welche lernpsychologischen Anforderungen werden speziell angesprochen?
- Welche Kompetenzen sind dabei hilfreich?

Es gilt in Zukunft, sowohl die didaktisch organisierten Lernsituationen (formelles Lernen) zu gestalten sowie die unorganisierten, teilweise organisierten Lernformen (informelles Lernen), wie z.B. informelle Gespräche, Wikis, Erfa-Lerngruppen usw. miteinander zu verbinden und wenn möglich aufeinander abzustimmen.

Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, eine lernförderliche Arbeitsstruktur, Arbeitsumgebung und Arbeitskultur zu gestalten, so dass informelles Lernen gefördert wird und damit das gesamte Lernpotenzial jedes einzelnen Mitarbeitenden für das Unternehmen genutzt werden kann. Arbeitsintegriertes und mobiles Lernen kann dabei ein hilfreicher Ansatz sein.

Zur Person:

Prof. Dr. Christoph Negri war als diplomierter Arbeits- und Organisationspsychologe und Fachpsychologe für Sportpsychologie SBAP Ausbildungsleiter in einem Schweizer Detailhandelsunternehmen. Seit 12 Jahren ist er am IAP Institut für angewandte Psychologie in Zürich (IAP Zürich) tätig und leitet seit dem 1. September 2015 das Institut mit seinen 100 Mitarbeitenden. Er ist Studienleiter des Master of Advanced Studies (MAS) Studiengangs Ausbildungsmanagement und des Lehrgangs CAS Psychologisches und mentales Training im Sport. Er arbeitet als Referent, Dozent und Be-rater zu verschiedenen Führungs- und Personalentwicklungsthemen sowie zu Themen der Sportpsychologie und ist Herausgeber des Buches: Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung – Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, 2010, Heidelberg: Springer-Verlag und verschiedener weitere Publikationen. (christoph.negri@zhaw.ch)

Panel T: Lippmann & Kaegi

Donnerstag, 28.01.2016 / 16:15 - 18:00 Uhr

Eric Lippmann

Identität unter Ungewissheit

Die Chamäleon-Metapher



In diesem Beitrag geht es darum, der Frage nachzugehen, inwiefern es in einer Gesellschaft mit immer komplexer werdenden Lebenswelten der Führungskraft noch gelingt, eine gewisse Einheit ihrer eigenen Person zu erfahren. Anhand der Metapher des Chamäleons sollen Facetten, welche das Leben uns eröffnen kann, symbolisiert werden. Flexibel sein und Farbe bekennen ist dabei ein Plädoyer für einen kreativen Umgang mit den Paradoxien des Lebens nicht nur in Unternehmen. Es werden Paradoxien aufgezeigt, die sich im Zusammenhang mit dem Identitätskonstrukt manifestieren. Ein querdenkerischer Umgang mit Gegensätzen und Multivalenzen ist beispielsweise mit der sogenannten Tetralemma-Arbeit möglich. Während Richard Sennett die Flexibilisierung überwiegend kritisch betrachtet und von einer „Korrosion des Charakters“ (1998) ausgeht, sollen hier auch die positiven Seiten dieser Entwicklung beleuchtet werden. Dabei kann auf die Metapher des „Crazy Quilt“ verwiesen werden, welche Keupp (1989) aus der Patchwork-Identität weiterentwickelt hat. Umschrieben wird damit einerseits der Aspekt der Verrücktheit; es soll aber auch der Zugewinn an kreativen Lebensmöglichkeiten thematisiert werden, der durch die Flexibilisierung und Fragmentierung des Ichs eine Chance bedeuten kann.

Zur Person:

Prof. Dr. Eric Lippmann; Leiter Zentrum Leadership, Coaching & Change Management, ZHAW / IAP Zürich. Dozent, Berater (BSO), Herausgeber und Autor diverser Bücher, z.B. Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (3. Auflage, Springer 2013); Angewandte Psychologie für Führungskräfte (4. Auflage, Springer 2013); Identität im Zeitalter des Chamäleons (2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, 2014). www.iap.zhaw.ch

Urs Kaegi

Führung und Förderung von Kooperation

Informelle Kooperation durch Führungskräfte wahrnehmen



Aus Sicht der Förderung von kooperativem Verhalten durch Führungskräfte sind – neben den formalen Vorgaben – insbesondere informelle Strukturen sehr bedeutsam. Kooperatives Handeln basiert selten auf langfristig geplanten Absprachen, sondern entsteht als Antwort auf aktuelle Einschätzungen, Verfügbarkeiten und aus häufig spontanen Absprachen. Informelle Strukturen antworten nicht selten auf plötzlich auftauchende Fragen und fehlende Kompetenzen, die durch Kooperationspartner eingebracht werden können. Sie sind somit oft situativ und kontextgebunden, lassen sich also nicht formalisieren und auch nicht durch weitere Flexibilisierungen von Organisationen herstellen. Führung kann allenfalls Freiräume zu Begegnungen im Informellen ermöglichen und Türen zu Kooperationspartnern öffnen. Sie kann solche Kooperation strategisch verankern, aber nicht verordnen. Allerdings muss sie Bedingungen schaffen, die den besonderen Charakter des Informellen schützen und ihm Räume zur Verfügung stellen. »Informelle Kooperation« im alltäglichen Arbeiten besteht häufig aus stillen Leistungen und wird weder gesehen noch gewürdigt.

Im Vortrag werden Modelle von Führung vorgestellt und diskutiert, wie informelle Kooperation unterstützt werden kann.

Zur Person:

Prof. (FH) Dr. Urs Kaegi, arbeitet an der FHNW in der Hochschule für Soziale Arbeit und hat seine Schwerpunkte in der Beforschung von Kooperationsprozessen in Unternehmen und sozialen Institutionen.

Die Moderatorinnen und Moderatoren der Panels

Stefanie Husi-Giessmann ist Partnerin und Mitbegründerin der Husi Giessmann Lippuner GmbH (www.h-g-l.ch), MAS Coach FH, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO). Sie arbeitet als Beraterin, Trainerin und Coach mit Menschen und Organisationen und lehrt als externe Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen rund um das Thema «Gruppendynamik».



Kristina Hermann: Diplom-Psychologin; Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), mit Ausbildung in Gestaltberatung und -therapie. Freiberuflich ist sie als Beraterin, Trainerin und Planspielentwicklerin u.a. für Coverdale Schweiz in Basel tätig. Vorher war sie 4 Jahre lang als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Ihre Schwerpunkte sind: Change Management, Gruppen- und Organisationsdynamik sowie Projekt Management.



Almut Aeppli: Diplom- Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin, ist Supervisorin, Coach(bso), Trainerin für Gruppendynamik i. A. (DGGO). Einzel-, Gruppen-, Teamsupervision, Organisationsentwicklung und Interkulturelles Lernen mit dem Fokus: Schweiz/Deutschland.
www.1a-cons.ch



Lucia Zimmermann: MAS Supervision und Coaching in Organisationen (ZHAW/IAP Zürich), Trainerin für Gruppendynamik u.S. (DGGO) Dipl. Erwachsenenbildnerin HF. PSI-Kompetenzberatung (Impart GmbH/Uni Osnabrück). Sie arbeitet als Beraterin, Trainerin, Coach und Bildungsfachfrau für das GUD der Stadt Zürich und in eigener Firma für unterschiedliche Organisationen.

www.lucia-zimmermann.ch



Prof. Dr. Urs Kaegi: arbeitet an der FHNW in der Hochschule für Soziale Arbeit und hat seine Schwerpunkte in der Forschung aktuell bei Kooperationsprozessen in Unternehmen und sozialen Organisationen sowie in der Lehre und Weiterbildung zu organisationalem Wandel.



Panel 2

Freitag 29.01.2016 11:15 - 13:00 Uhr

In den Panels werden in der ersten Phase zwei Kurz-Vorträge gehalten, um in das Thema einzusteigen. Anschliessend werden Fragen gestellt und die Diskussion für alle geöffnet.

Panel W	<p>Moderation: Almut Aeppli</p> <p>Andreas Greve, nextpractice Führung im Wandel - Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen</p> <p>Dr. Katrin Glatzel Führen unter Unsicherheit - Was man von Startups lernen kann</p>
Panel X	<p>Moderation: Urs Kaegi</p> <p>Dr. Hans-Joachim Gergs Kontinuierliche Selbsterneuerung von Organisationen - Eine neue Herausforderung an die Führung</p> <p>Heiko Fischer 100% Demokratisches Unternehmertum. 0% Bürokratie. Ein Praxisbeispiel aus der Einführung bei Haufe.</p>
Panel Y	<p>Moderation: Stefanie Husi-Giessmann</p> <p>Nora S. Stampfl, MBA Gamification – Die Ludifizierung der Führungskultur</p> <p>Kristina Hermann Die Organisation als Ganzes begreifen – Führen und Beraten mit dem Gestaltansatz</p>
Panel Z	<p>Moderation: Lucia Zimmermann</p> <p>Prof. Dr. Ueli Mäder Wenn Führung kaschiert, wie Geld regiert - Die Macht der Organisation verbleibt auf Seiten der Besitzenden</p> <p>Dr. Lars Christian Schatilow Digitale Transformation zur Kampagne machen - Führung bei radikaler Erneuerung benötigt Symbolik</p>

Panel W: Glatzel & Greve

Freitag, 29.01.2016 / 11:15 - 13:00 Uhr

Katrin Glatzel

Führen unter Unsicherheit

Was man von Startups lernen kann



Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft steht auch heute noch am Anfang, die nächste Welle der Vernetzung steht unmittelbar bevor. Was heissen diese Umbrüche für Führungskräfte? Was für eine Führung braucht es in diesen Zeiten? Zur Beantwortung dieser Fragen schauen wir auf Startups bzw. Unternehmen, die trotz milliardenschwerer Umsätze mit einer Startup-Mentalität daherkommen. Ihnen ist der Umgang mit einer drastisch gestiegenen Komplexität und die Bearbeitung von Unsicherheit als Gründungsmoment mitgegeben. Orientierung, Information und Entscheidungen werden nicht (mehr) an der Spitze einer Organisation geboren. Sie entstehen in losen Kopplungen der dezentralen Einheiten. Führung wird unter diesen Bedingungen zu einem Collaborative Leadership, welches die vier Dimensionen Creativity, Communication, Consensus und Contribution gestalten muss. Im Rahmen des Panels werden die zentralen Erkenntnisse des Forschungsprojektes „Leading in the Digital Age“ vorgestellt und diskutiert.

Zur Person:

Dr. rer. pol. Katrin Glatzel ist Partnerin der osb international. Sie arbeitet mit Organisationen an der Bewältigung ihrer strategischen Herausforderungen, an Fragen der Führung, des Organisationsdesigns und des Changemanagements. Seit mehreren Jahren arbeitet Sie mit Startups in Berlin und beschäftigt sich mit Führungsfragen wachsender Technologieunternehmen.

Andreas Greve, nextpractice

Führung im Wandel -

Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen



Durch Globalisierung und neue Informationstechnologien hat die Vernetzungsdichte in der Welt dramatisch zugenommen. Die erreichte Grössenordnung von Austausch und Interaktion ist historisch beispiellos. Zwar verliert die massenmediale Sendestärke durch den Siegeszug des Internets ebenso an Bedeutung wie die gezielte Ansprache per Telefon, Fax oder E-Mail, aber die sozialen Netzwerke ermöglichen eine Viele-zu-Viele-Kommunikation, die die Macht unaufhaltsam vom Anbieter zum Nachfrager verschiebt. Je höher die Vernetzungsdichte steigt, desto wahrscheinlicher ist das spontane Auftreten lawinenartiger Selbstverstärkungseffekte. Was heute noch völlig unbekannt ist, kann morgen schon Millionen Menschen bewegen. Nichtlinearitäten in den Systemen machen Vorhersagbarkeit zum Ausnahmefall.

Die komplexe Dynamik der Netzwerke verändert die Spielregeln in Wirtschaft und Gesellschaft. Erfolgsprinzipien von Gestern verlieren ihre Gültigkeit. Geschäftsmodelle stehen unter Druck. An die Stelle straff geordneter Linienhierarchien tritt die Eigendynamik selbstorganisierender Netzwerke. Management über Zielvorgabe und Kennzahlensteuerung wird zum Auslaufmodell. Planungshorizonte schrumpfen und die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse gewinnt an Wichtigkeit. Iterative Methoden wie Scrum oder Design Thinking haben Konjunktur. Wettbewerbsstrategien erreichen ihren Grenznutzen und werden ab-gelöst durch vertikale und horizontale Kooperationen. Ohne eine starke Kultur sinkt die Attraktivität der Unternehmen im Kampf um die besten Talente. Führungskräfte sind die zentralen Symptomträger des tiefgreifenden Wandels. Ohne Paradigmenwechsel wird Führung die Herausforderungen kaum meistern können.

Zur Person:

Andreas Greve, 52 (Diplom Psychologe und Kaufmann) Mitbegründer und Geschäftsführer des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice GmbH, das spezialisiert ist auf Analysen im Bereich der Markt-, Trend- und Gesellschaftsforschung, der Gestaltung von kulturellen Entwicklungsprozessen und methodengestützte Strategieberatung. Zentrale Bedeutung in den Dienstleistungen von nextpractice haben das qualitativ-quantitative Analyseverfahren nextexpertizer® sowie das Moderationstool nextmoderator® für Großgruppen.

Der eigenständige, von Prof. Dr. Peter Kruse († 2015) entwickelte Beratungsansatz von nextpractice GmbH basiert auf Prinzipien der Selbstorganisations- und Chaostheorie und ist im weitesten Sinne als systemischer Ansatz zu verstehen. Im engeren Sinne handelt es sich um einen erkenntnisorientierten Ansatz, denn sämtliche Maßnahmen und Interventionen im Beratungsprozess werden aus speziellen Analysen der Unternehmenskultur und des Marktes in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber abgeleitet.

nextpractice liefert also keine vorgefertigten Konzepte, sondern regt ergebnisoffene, intelligente Prozesse an, die das in den Organisationen bestehende Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten konsequent mit einbeziehen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Panel X: Gergs & Fischer

Freitag, 29.01.2016 / 11:15 - 13:00 Uhr

Hans-Joachim Gergs

Kontinuierliche Selbsterneuerung von Organisationen



Eine neue Herausforderung an die Führung

Angesichts der zunehmenden Dynamik auf den Märkten gilt die Fähigkeit, sich schnell auf die sich ändernden Umwelтанforderungen einzustellen als die zentrale Kernkompetenz von Unternehmen. Hierüber herrscht unter den wichtigsten Vertretern der Managementtheorie weitgehende Einigkeit. Es geht darum, die Schnelligkeit und Innovationskraft nicht nur zu bewahren, sondern systematisch weiter zu entwickeln. Folgt man den empirischen Befunden von Collins (2009), dann sind diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich, die über die Fähigkeit verfügen, sich kontinuierlich neu zu erfinden. Wimmer (2008) bezeichnet dies als ‚Vorausschauende Selbsterneuerung‘. Darunter versteht er einen Wandel zweiter Ordnung im Sinne von Batson, der proaktiv abläuft und nicht durch einen akuten Handlungsdruck aus dem Umfeld des Unternehmens ausgelöst wird. Dies steht im Widerspruch zu den gängigen Konzepten des Change Managements, die von der Annahme ausgehen, dass Veränderungsprozesse nur unter Handlungsdruck und in episodischer Form erfolgreich sein können (Jacobs 1994, Christensen 1999, Kotter 2008). Ist eine kontinuierliche Form der Selbsterneuerung also ein rein theoretischer Typ von Veränderungsprozess oder lässt er sich empirisch nachweisen und wenn ja, welche Art von Führung erfordert ein derartiger Prozess. Dieser Frage geht der vorliegende Beitrag nach. Hierzu werden zunächst die bislang vorliegenden empirischen Befunde zu diesem Typus von Veränderung gesichtet. Den vorgetragenen Befunden zufolge ist ‚kontinuierliche Selbsterneuerung‘ ein empirisch nachweisbarer Fall, der jedoch sehr voraussetzungsvoll und daher eher selten ist. Auf der Grundlage einer eigenen Untersuchung arbeiten die Autoren heraus, welche Faktoren Organisationen berücksichtigen müssen, um einen Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung erfolgreich zu etablieren. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchungen ist, dass in erneuerungsfähigen Organisationen ein Führungsverständnis vorherrscht, das sich durch ein hohes Mass an Reflexivität, Partizipation und Diskursfähigkeit auszeichnet. Ferner zeichnen sich erneuerungsfähige Organisationen durch viel Experimentierfreude und einen offenen Umgang mit Fehlern und durch ein hohes Mass an Ambiguitätstoleranz aus.

Zur Person: **Dr. Hans-Joachim Gergs** arbeitet seit mehr als 10 Jahren als Organisationsentwickler bei der Audi AG in Ingolstadt und als Dozent für das Executive Education Center der TU-München mit dem Themenschwerpunkt Change Management und Organisationstheorie. Zuvor war er in einem Beratungsunternehmen tätig. Nach seinem Studium (Soziologie, VWL, Psychologie) an der Universität Erlangen-Nürnberg war er an der Universität Jena am Institut für Arbeits-, Betriebs- und Wirtschaftssoziologie in der Grundlagenforschung tätig. Schwerpunkte seiner Forschungstätigkeit waren Management und Führung sowie Organisationstheorie. Neben der TU München hat er Lehraufträge an der University of London und der Universität Heidelberg.

Heiko Fischer

100% Demokratisches Unternehmertum.

0% Bürokratie.

Ein Praxisbeispiel aus der Einführung bei Haufe



Demokratisches Unternehmertum ist ein radikal andersartiger Management-Ansatz. Abgeleitet aus erfolgreichen Mitunternehmerkulturen wie dem ursprünglichen HP-Way, SEMCO, Morningstar, Zappos und W.L.Gore beschreibt der Weg der Resourceful Humans den Transformationsweg vom klassischen Top-Down Management zu einer 100% Unternehmertum und 0% Bürokratiekultur am Beispiel der Haufe Gruppe.

Der Weg der Resourceful Humans öffnet das Spektrum des demokratischen Managements zwischen SEMCO und Apple für Unternehmungen. Es geht um eine radikale Umverteilung von Macht und Verantwortung in die Hände kleiner, unternehmerischer Teams, die als Föderation eine neue Art überzeugte Komplizen-Organisation bilden. Kernpunkte sind: a) Kleinteilung der Organisation, b) Machtumkehr durch Freiwilligkeit, c) Vertrauen durch Ziel-, Informations-, Prozess- und Resultattransparenz, d) Vorleben und Befähigung von Selbst-Organisation durch Auflösung der HR.

Anhand des Transformationsprojekts mit der Haufe Gruppe wird der HR2RH Weg exemplarisch bildlich dargestellt inklusive Roadblocks. Dies beinhaltet Kickoff mit dem Board, Coaching mit dem C-Level, Crowdsourced Strategy Process mit der gesamten Organisation, Befähigungsworkshops mit dem mittleren Management und Vorleben aus einer Pilotgruppe.

Demokratisches Management funktioniert nur in der Praxis, nicht in der Theorie. Anhand von Beispielen wie offenem Feedback, Performance und Meetingansätzen wird das notwendige Engagement des einzelnen sowie der neue Fokus auf Teams in den Mittelpunkt gerückt. Kernpunkte aus dem Haufe Projekt werden destilliert und auf andere Projekte in unterschiedlichen Industrien reflektiert, z.B. Swissôtel, SwissRe, eBay und Bayer

Zur Person:

Heiko Fischer ist seit 2011 CEO der Resourceful Humans GmbH mit Sitz in Berlin, Zürich und San Francisco.

Sein Team beschäftigt sich hauptsächlich mit Lösungen zur Befähigung von Organisationen mit 100% demokratischen Unternehmertum und 0% Bürokratie. Spezialgebiet ist die Auflösung der HR. Vor Gründung seiner eigenen Firma war Heiko Fischer HR Leiter von Europa's grösstem Videospieldesigner Crytek, Manager im Kundendienst bei eBay und Personalmanager bei Hewlett Packard.

Neben seiner Leidenschaft für Unternehmertum ist er Vater von 4 Kindern und begeisterter Amateur-Rennfahrer.

Panel Y: Stampfl & Hermann

Freitag, 29.01.2016 / 11:15 - 13:00 Uhr

Nora S. Stampfl



Gamification –

Die Ludifizierung der Führungskultur

Digitale Spiele sind populärer denn je zuvor und erreichen Menschen aller Alters- und Bildungsschichten. Die Konstruktion packender Spiele baut auf jahrzehntelanger Erforschung menschlicher Motivation und Psychologie.

Die immense Anziehungskraft von Videogames macht Game Design daher zunehmend zu einer Disziplin, die nicht nur faszinierende Videospiele hervorbringt, sondern darauf zielt, fesselnde, ansprechende Erfahrungen in den verschiedensten Lebensbereichen hervorzubringen. Gamification nennt sich der Trend, Spielprinzipien in spielfremden Kontexten – von Gesundheit über Bildung bis zu persönlicher Finanzplanung – einzusetzen. Dass das Instrument Gamification auch in die Arbeitswelt einzieht, liegt nahe: Seit jeher ist es Ziel der Unternehmensführung, die Motivation von Mitarbeitern zu heben.

Darüber hinaus verspricht insbesondere das Genre der Massively Multiplayer Online Games (MMOGs) eine geeignete Vorlage für die Herausforderungen der Organisationsführung in unsicheren Zeiten zu sein. Hält man sich den Wandel der Unternehmensumwelt vor Augen, so weisen die Herausforderungen an Unternehmenslenker und MMOG-Spieler einige Parallelen auf.

Deshalb bieten sich Spielwelten im Unternehmenskontext an, den neuen Herausforderungen der Führung unter Unsicherheit zu begegnen. Denn Spiele sind perfekte Kommunikations-, Lern-, Experimentier- und Simulationsräume; zudem ist Spielen immanent, Komplexität zu reduzieren und grosse, unübersichtliche Aufgaben in zu bewältigende Aufgabenhappen aufzubrechen.

Dem grossen Potential von Gamification steht jedoch gegenüber, dass das Design eines effektiven Games alles andere als eine triviale Aufgabe ist. Soll Gamification seinen Erwartungen gerecht werden, ist wohlüberlegtes Game Design vonnöten, das über extrinsische Motivation hinausgeht. Gerade im Unternehmenskontext entscheidet das „mandatory fun“-Paradox über Erfolg oder Misserfolg des Gamification-Einsatzes. Denn Freiwilligkeit ist ein essentielles Kriterium für Spiele.

Zur Person:

Nora S. Stampfl, MBA Nora S. Stampfl studierte Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich) und der Goizueta Business School at Emory University in Atlanta, GA (USA). Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Unternehmensberatung (PricewaterhouseCoopers, IBM) und ist Gründerin von "f/21 Büro für Zukunftsfragen" (www.f-21.de). Als Organisationsberaterin und Publizistin ist sie dem gesellschaftlichen Wandel auf der Spur.

Nora S. Stampfl verfasste Bücher (u.a. „Die verspielte Gesellschaft. Gamification oder Leben im Zeitalter des Computerspiels“, Heise Verlag, 2012) und zahlreiche Artikel zu diversen Zukunftsthemen. Sie lebt und arbeitet in Berlin.

Kristina Hermann

Die Organisation als Ganzes begreifen – Führen und Beraten mit dem Gestaltansatz



Führende stehen heutzutage vor der herausfordernden Aufgabe, trotz einer unglaublichen Flut von Informationen tragfähige Entscheidung treffen zu müssen. Zugleich führt der sich stetig erhöhende Markt- und Kostendruck dazu, dass immer detailliertere Analyseverfahren und Kennzahlensysteme angesetzt werden, um die ungewisse Zukunft vermeintlich berechenbarer zu machen. Wenn wir Beratung als Mittel verstehen, mit komplexen und schwer lösbaren Problemen umzugehen, dann stellt sich die Frage, was Beratenden in ungewissen Situationen hilft, Orientierung zu finden und mit ihrem eigenen Nichtwissen umzugehen. Dabei wird häufig unterschätzt, wie unsere Intuition und Wahrnehmung uns dabei unterstützen kann.

In diesem Panel wird anhand von drei Thesen ein ganzheitliches Beratungsverständnis skizziert und basierend auf den Prinzipien des Gestaltansatzes dargelegt, was Beratende dabei unterstützt, trotz der druckvollen und herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben. Denn indem Beratende ihre Aufmerksamkeit für die intuitive Erfassung von Mustern öffnen, können Lösungen aus der Situation heraus entstehen; Beratende können Veränderungen geschehen lassen, statt etwas erwirken zu wollen.

Zur Person:

Kristina Hermann: Diplom-Psychologin; Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), mit Ausbildung in Gestaltberatung und -therapie. Freiberuflich ist sie als Beraterin, Trainerin und Planspielentwicklerin u.a. für Coverdale Schweiz in Basel tätig. Vorher war sie 4 Jahre lang als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Ihre Schwerpunkte sind: Change Management, Gruppen- und Organisationsdynamik sowie Projekt Management.

Panel Z: Mäder & Schatilow

Freitag, 29.01.2016 / 11:15 - 13:00 Uhr

Ueli Mäder

Wenn Führung kaschiert, wie Geld regiert

**Die Macht der Organisation
verbleibt auf Seiten der Besitzenden**



Kritiken an hohen Boni sind berechtigt. Und trügerisch. Auf führende Manager fokussiert, lenken sie von jenen ab, die Unternehmen besitzen und dank „Aktionärsdemokratie“ ihre Dividenden weiter erhöhen. Fraglich ist, ob sich bei moderner Führung mehr Macht von den Besitzenden zum Management verlagert. Gewiss, etliche Führende erhalten nach wie vor extrem hohe Löhne und Boni. Aber legt das Management wirklich an Macht zu? Auch, weil Fusionen von Unternehmen die Macht anonymisieren und neue Unsicherheiten die Anforderungen an die Führung erhöhen?

Von Führungen ist gerade in Zeiten der Ungewissheit viel Bereitschaft gefragt, hart durchzugreifen. Dies zu Gunsten hoher Gewinne und Dividenden. Sie werden von einer Führung erwartet, die eigentlich aus Angestellten besteht. Viele Führenden zählen jedoch selbst zu den Reichen. Sie sind über eigene Aktien und vielfältige Privilegien mit den Besitzenden der Unternehmen verflochten. Der gehobene Lebensstil verbindet. Ebenfalls die Treffen in Verbänden und Klubs. Mediale stehen viele Führenden zwar im Rampenlicht. Das verstärkt den Eindruck einer Verlagerung der Macht. Die Besitzenden akzeptieren allenfalls neue Formen der Kooperation und Partizipation. Vor allem dann, wenn diese kaschieren, wie Geld regiert. Aber sie lassen sich durch keine noch so clevere Führung verdrängen. Und sie haben es auch nicht nötig, mit neuen Netzwerken zu konkurrieren, die medial stark wahrgenommen werden.

Zur Person: **Prof. Dr. Ueli Mäder**; studierte ab 1972 Soziologie, Psychologie und Philosophie an der Universität Basel; 1983 wurde er promoviert. Seit 1991 arbeitet er als Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Nach seiner Habilitation 1998 war er in Basel erst als Privatdozent tätig. Von 2001 bis 2005 war Mäder ausserordentlicher Professor an der Universität Freiburg. Seit 2005 ist er ordentlicher Professor für Soziologie an der Universität Basel. Seine Fachgebiete sind Entwicklungssoziologie, Politische Soziologie und Sozialpolitik. Besonders spezialisiert ist Ueli Mäder auf Fragen der Sozialen Ungleichheit sowie Konflikt- und Kooperationsforschung.

Es ist ebenfalls Professor an der Hochschule für Soziale Arbeit (FHNW). Er leitet das Nachdiplomstudium „Konfliktanalysen und Konfliktbewältigung“ (www.postgraduate-basel.ch) und hat eine Grundausbildung in Psychotherapie.

Aktuelle Veröffentlichung: Macht.ch / Geld und Macht in der Schweiz

Lars Christian Schatilow

Digitale Transformation zur Kampagne machen

Führung bei radikaler Erneuerung benötigt Symbolik



Digitalisierung geht mit unternehmerischer Erneuerung einher: Wertschöpfung erfolgt branchenübergreifend und Organisationen müssen sich schnell an volatile Märkte anpassen können. Digitale Transformation ist daher deutlich mehr als die rasche Erzielung von Effizienz unter Nutzung moderner Technologie. Sie ist ein Aufbruch zu neuen, radikal wirkenden Geschäftsmodellen in einer vernetzten Welt. In europäischen Konzernen ist ein solches Verständnis bei relevanten internen und externen Anspruchsgruppen oftmals unbeliebt – bringt es doch die Anforderung nach „Selbstkannibalisierung“ und Auflösung von „Komfortzonen“ mit sich. Es kommt zu schwerwiegenden und zeitiintensiven Zielkonflikten, die mit klassischen Change-Instrumenten kaum aufzulösen sind. Das Visionärtum Einzelner scheitert dann meist frühzeitig an konservativen Mindsets. Dabei zeigen Studien deutlich: Bei der Digitalisierung fehlt es vor allem an Verständnis und Angeboten zur Verständigung. Somit hat die Unternehmenskommunikation ihre Rolle bei der digitalen Transformation noch nicht gefunden. Doch wäre gerade jetzt ihre Kompetenz gefragt, um aus Unternehmen Unternehmungen zu machen, Haltungen zu verändern und Unterstützung von einer Vielzahl von relevanten Stakeholdern für die „Durststrecke“ unternehmerischer Erneuerung zu bekommen.

Beispiele, wie die Axa Versicherungsgruppe oder der Axel Springer Verlag zeigen, dass strategische Kommunikationskampagnen die Erneuerung ermöglichen sowie Umdenken und Mitgestalten erreichen können. Führung bei digitaler Transformation erfordert daher professionelle Kommunikation. Die Erneuerung von Unternehmen auf dem Weg in das digitale Zeitalter als eine positive, mobilisierende Kampagne zu gestalten, stellt einen erfolgreichen Lösungsweg dar.

Zur Person: **Dr. phil. Lars Christian Schatilow** ist Director bei Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH. Er verantwortet den Beratungsbereich Digitale Transformation – Corporate Rethinking. Schatilow war Mitglied im Kernteam des acatech-Expertenbeirats „Smart Service Welt“ der die deutsche Bundesregierung bei der digitalen Agenda beraten hat. Er ist Gründer einer internetbasierten Sharing-Plattform, Autor und Herausgeber verschiedener Publikationen sowie Dozent in der Executive Education für Digitale Transformation und Kommunikation sowie Regional Public Affairs an der Quadriga Hochschule Berlin.

Abendprogramm / Netzwerkabend

Donnerstag 19:15 -21:30 Uhr

Ort: Grand Hotel Les Trois Rois



Im Zentrum der Basler Altstadt, am Ufer des Rheins befindet sich eines der ältesten Stadthotels Europas. Das Grand Hotel Les Trois Rois.

1681 wurde das Haus erstmals erwähnt, als „Herrenherberge und Gasthof zu den drei Königen“. Das heutige Gebäude wurde 1844 im Stil der Belle Époque nach Plänen des Architekten Amadeus Merian gebaut. In 160 Jahren wurde das Hotel immer wieder teilumgebaut. Thomas Straumann, ein Grossindustrieller (Straumann Holding AG), kaufte das Trois Rois 2004 von der Richemont-Gruppe und liess den Zustand von 1844 wiederherstellen. Dabei fand keine Entkernung statt, vielmehr hat man das Gebäude ähnlich wie eine Zwiebel geschält und Schicht für Schicht abgetragen. Dabei stiess man unter anderem auf Malereien im Eingangsbereich und die Originaltapeten, beides wurde restauriert. Am 20. März 2006 wurde das Hotel wiedereröffnet und firmiert seither unter dem Namen Les Trois Rois. Es ist ein Fünf-Sterne-Hotel sowie eines der Leading Hotels of the World.

Napoleon Bonaparte, Königin Elisabeth II., Pablo Picasso, Thomas Mann und viele andere Prominente aus aller Welt stiegen hier ab.

Programm: Die Basel Sinfonietta

Donnerstag 20.15 - 21:15 Uhr

Musikhören ist ein geradezu intimer Vorgang, schliesslich lässt sich der Hörende auf die Klänge des Musizierenden ein. Wenn es sich dann auch noch um Neue Musik handelt, kann sich das schon einmal so anfühlen, wie ein Freier Fall ins Ungewisse, bei dem man nicht weiss, ob der Fallschirm aufgeht. Die Musikerinnen und Musiker der Basel Sinfonietta spielen seit 35 Jahren Konzertprogramme, die aufregend, neu und ungewöhnlich sind. Sie haben eine grosse Lust am Experiment, suchen immer wieder nach neuen Ausdrucksmöglichkeiten und nehmen dabei ihre Zuhörerinnen und Zuhörer auf eine ganz persönliche Art mit in ihre Musik. Die Leidenschaft der Orchestermitglieder, die sich den Zuhörenden sofort vermittelt, macht es einfach, sich auch auf ungewohnte und zeitgenössische Musik einzulassen.

An diesem Netzwerkabend zeigen Ihnen Mitglieder des Orchesters Ausschnitte aus ihrem Repertoire und nehmen Sie mit auf eine Klangreise in unbekannte und ungewohnte Klangwelten.

BASEL SINFONIETTA



(Fotografie: Pablo Wünsch Blanco)

Seit ihrer Gründung setzt sich die Basel Sinfonietta konsequent für die Aufführung und Verbreitung von Neuer Musik und neuen Musikformen ein. Sie sucht den Austausch mit anderen Künsten und möchte dem Publikum einen neuen und offenen Weg zum zeitgenössischen Musikschaffen ebnen.

1980 von jungen Musikerinnen und Musikern gegründet, ist das Orchester als Verein organisiert. Heute umfasst das Orchester 118 Mitglieder und ist das einzige Orchester dieser Grösse, welches konsequent demokratisch verwaltet wird. In der jüngsten Vergangenheit konnten zudem ein Generationswechsel in den Leitungsgremien als auch die Hinterfragung und Modernisierung der Orchesterstrukturen realisiert werden. So hat sich das Orchester mit Baldur Brönnimann erstmals einen Principal Conductor gegeben, der ab der Saison 2016/17 sein Amt antritt.

In seiner 35-jährigen Geschichte realisierte das Orchester neben Konzerten vor allem Produktionen mit Jazz, Tanz und Performance sowie zahlreiche Stummfilm- und Multimediaprojekte und hat bislang über 150 Uraufführungen und Schweizer Erstaufführungen zum Erklingen gebracht. Mit diesem Blick auf das Unkonventionelle hat sich die Basel Sinfonietta als Sinfonieorchester der zeitgenössischen Musik lokal, national und international einen Namen gemacht. Davon zeugen verschiedenste Einladungen an internationale Festivals wie zum Beispiel an die Salzburger Festspiele, das Lucerne Festival, der Biennale di Venezia, dem Festival d'Automne Paris, den Tagen für Neue Musik Zürich, den Internationalen Ferienkursen für Neue Musik Darmstadt sowie am Kunstfest Weimar.

Die Basel Sinfonietta wird u. a. durch die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft unterstützt.

www.baselsinfonietta.ch

Der Netzwerkabend wird unterstützt durch die Stadt Basel und durch das Coaching Zentrum Olten. Unser herzlicher Dank dafür!

Treffen Sie mich auf der

Personal
Swiss 

Am

Dienstag, 12. April 2016 - 9.00 - 17.30 Uhr

Mittwoch, 13. April 2016 - 9.00 - 17.30 Uhr

findet die Personal Swiss / die 15. Fachmesse für HRM, recruiting solutions, trainings to business und BGM in Zürich statt.

Wenn Sie Zeit und Lust haben, dann kommen Sie doch einfach bei mir am Stand der FHNW vorbei und unterhalten sich ein wenig mit mir über Ihre Projekte, Ihre Ideen, Ihre Vorhaben- Oder vielleicht gibt es auch Fragen, die Sie gern an mich stellen würden?

Falls Sie von uns kostenlose Eintrittskarten erhalten wollen, dann können Sie sich gern an Anke Rupp wenden (anke.rupp@fhnw.ch)

Ihr

Olaf Geramanis



CAS Teamdynamik unter Change – Gruppen im Wandel beraten und führen

In Zeiten von hoher Komplexität stellen Teams sowie Arbeits- und Projektgruppen die tragenden Säulen erfolgreicher Organisationen dar. Der entscheidende Ansatzpunkt dabei ist die Kultivierung von Selbstorganisation arbeitsfähiger Gruppen. Wer in Teamleitung, Führung oder Beratung die Fähigkeit besitzt, Gruppenprozesse zu analysieren und ihre Kraft produktiv zu nutzen, hat die besten Voraussetzungen zum Gestalten und Verändern.

Nächster Start: 10.10.2016

Lernziele:

1. Sie bleiben handlungsfähig, auch wenn aufgrund widersprüchlicher Change-Dynamiken scheinbar nichts mehr geht.
2. Sie gelangen über Selbstbeobachtung und Feedback zu einer erfolgreichen Beratungs- und Führungsidentität.
3. Sie erkennen Beziehungsmuster und deren Dynamiken innerhalb der Arbeitsbeziehungen.
4. Sie ermöglichen Klärung und Entwicklung durch das Zulassen und Produktivwerden von Ambivalenz.

Weitere Informationen unter: organisationsdynamik.ch/aktuelles

CAS Changeprozesse in Organisationen

Da Veränderungen immer mit Unsicherheiten und Widerständen verbunden sind, liegt in der Ausbildung ein Schwerpunkt auf der personalen Seite der Organisationsdynamik. Prozessbegleitung bedeutet Engagement und Unterstützung im Spannungsfeld von Mitarbeitenden- und Vorgesetzten-Rollen und sorgt dafür, dass Diskussionen an der richtigen Stelle und zu den richtigen Themen geführt werden.

Nächster Start: 29.02.2016

Lernziele:

1. Sie vertiefen Sie Ihre Diagnose-, Kommunikations- und Moderationsfähigkeit, können Veränderungen als Projekt angehen und bleiben dabei authentisch.
2. Sie sorgen für Rollenklarheit in organisationalen Veränderungen bei Führung und im Umgang mit Diversity und können Interessenskonflikte klar angehen.
3. Sie gestalten Arbeitsbeziehungen aktiv und erwerben ein Führungsverständnis, das sowohl Einzelpersonen und Teams als auch dem Prozess sowie der sich daraus ergebenden Dynamik gerecht wird.
4. Sie finden Wege aus Konflikten und Widerständen hinaus und in die neue Organisationsstruktur hinein und machen damit Projekte erfolgreicher, transparenter, nachhaltiger und damit kostengünstiger.

CAS Organisationsentwicklung – OE Kompakttraining

Organisationen sind ständig dem Druck zur Anpassung an veränderte technische, politische, soziale und kulturelle Bedingungen ausgesetzt. Es genügt nicht, von Zeit zu Zeit einzelne Korrekturen vorzunehmen. Vielmehr muss ständig an der Verbesserung und Entwicklung der Organisation, ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte gearbeitet werden.

Nächster Start: 27. 06.2016 / sowie 13.09.2016

Lernziele:

1. Sie lernen Organisationsentwicklungs-Prozesse entwerfen und planen, initiieren und gestalten sowie moderieren und lenken zu können.
2. Sie werden befähigt, Phänomene und Probleme der Führung und Organisation ganzheitlich zu diagnostizieren sowie Lösungen dafür zu konzipieren und in die Praxis umzusetzen.
3. Sie lernen Konzeptionen, Modelle und praktische Instrumente für Veränderungen kennen. Sie üben, diese in der Praxis umzusetzen.

Unsere gruppendynamischen Trainings

Gruppendynamisches Training: Person und Gruppe

Leitung	Prof. Dr. Olaf Geramanis, Stefanie Husi-Giessmann
Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wirke ich, wie nehme ich Einfluss und auf welche Art gestalte ich die Beziehung zu den Mitgliedern? - Wie wird mit Nähe und Distanz umgegangen? Zu wem will ich gehören? Welche Rolle(n) übernehme ich? - Wer hat Einfluss? Wem wird Macht zugestanden? Wie wird mit Autorität umgegangen? Wo ist Konkurrenz? - Welche Erfahrungen prägen meine Sicht auf Gruppen?
Datum	10.10. - 14.10.2016

Sensitivity-Training: Teamlabor für Coaching und Beratung

Leitung	Prof. Dr. Olaf Geramanis und weitere Trainer für Gruppendynamik
Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Kenntnis wichtiger gruppen- und organisationsdynamischer Konzepte wie Zugehörigkeit, Macht-Ohnmacht, Autonomie-Heteronomie, Abhängigkeit-Gegenabhängigkeit, Nähe-Distanz - Eigene Position und Rolle im Kontext von Gruppe und Organisationen erkennen und gestalten - Fördernde und hemmende Beratungssettings unterscheiden können - „Hier und Jetzt-Prinzip“ als Quelle von Interventionen einsetzen
Datum	31.10. - 04.11.2016

Organisationslabor: Teamdynamik in Organisationen

Leitung	Prof. Dr. Olaf Geramanis, Susanne Möller-Stürmer
Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie beeinflussen sich Arbeitsauftrag & Gruppenprozess? - Wie wird Steuerung wahrgenommen und wie wird sie wirksam? - Wie entstehen Substrukturen: Netzwerke, Seilschaften? - Was geschieht im formellen und was im informellen System? - Wie viel Verbindlichkeit brauchen Gruppen unter sich verändernden Bedingungen?
Datum	04.04. - 08.04.2016

Gruppendynamisches Training: Teamcoaching und Gruppenintervention

Leitung	Prof. Dr. Olaf Geramanis, Susanne Möller-Stürmer
Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Was macht die Synergie von Teams aus? - Wann ist eine Gruppe mehr als die Summe ihrer Teile? - Wie erreicht man zielgerichtet einen gemeinsamen Teamgeist?
Datum/Ort	21.11.2016 - 25.11.2016

Weitere Informationen über: www.teamdynamik.ch www.gruppendynamik.ch

Master of Advanced Studies

MAS Change und Organisationsdynamik

Um organisationalen Wandel professionell anzugehen und um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, bieten wir Ihnen im Rahmen des Masterprogrammes folgende Perspektiven an, die in den einzelnen CAS-Kursen (Certificate of Advanced Studies) vertieft werden:

Organisationsentwicklung

Nächster Start: 27.06. 2016 - 30.03 2017

Der CAS-Kurs "*Organisationsentwicklung*" vermittelt Basiskonzepte sowie die wichtigsten Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung und OE-Beratung. Dieser Kurs vermittelt eine strukturierte Herangehensweise an Changeprozesse vor dem Hintergrund ganzheitlicher Modelle.

Changeprozesse und -projekte

Nächster Start: 29.02.2016 - 26.10.2016 3.

Der CAS-Kurs "*Changeprozesse in Organisationen*" vermittelt Ihnen das Handwerkszeug und die Haltung prozessorientierter Projektarbeit. Es geht um die kommunikative Gestaltung des Weges aus Konflikten und Widerständen hinaus und in die neue Organisationsstruktur hinein.

Teamführung und Teamberatung

Nächster Start: 10.10.2016 - 31.01.2018

Der CAS-Kurs "*Teamdynamik unter Change – Gruppen im Wandel*" konzentriert sich auf die Leitung und Beratung von Selbstorganisationsprozessen in Gruppen jeder Art. Insbesondere geht es darum, die Potenziale von Teams mithilfe einer konsequenten gruppendynamischen Herangehensweise sichtbar und wirksam werden zu lassen.

Führung zur Potentialentfaltung

Nächster Start: 13.06.2016 - 11.01.2017

Der CAS-Kurs „*Führungsdynamik - Herausforderung Leadership*“ reflektiert das Führungsverständnis und -verhalten unter Changebedingungen. Sie entwickeln Ihre Führungsvision und erweitern Ihr Repertoire im Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeiterpersönlichkeiten. Eine intensive persönliche Begleitung unterstützt dabei praxisnah das individuelle Lernen.

Studienleitung: Prof. Dr. Olaf Geramanis

Dauer: ca. 3-6 Jahre

Umfang: 60 ECTS; 3 CAS-Wahlpflichtkurse sowie CAS Prozessintegration/
zzgl. MAS Master-Thesis

Beginn: laufend

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.organisationsdynamik.ch

Das Neue ist in der Welt! ... kommt es auch in die Organisationen?

Ihre SGO - verbindet Wissenschaft und Praxis

- kompetent & fachbezogen
- vernetzt & aktuell
- sympathisch & relevant

SGO - Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management

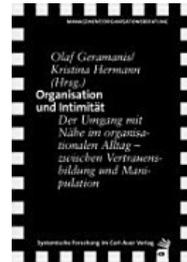


Unsere Buchempfehlung

Organisation und Intimität:

Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag - zwischen Vertrauensbildung und Manipulation

Olaf Geramanis, Kristina Hermann
Carl Auer Verlag, 2014 - 310 Seiten



Was haben Organisationen mit Intimität zu tun? Wenn man auf Zweckorientierung, Arbeitsteilung und bürokratische Formalisierung schaut, nichts. Schaut man stattdessen auf die schöne neue Arbeitswelt postindustrieller Unternehmen, dann sehr viel: In der kreativen und innovativen Wissens- und Dienstleistungsarbeit können sich die Menschen ganz hingeben und selbst verwirklichen. Die neuen Informations- und Kommunikations-Technologien lassen die Grenzen zwischen dienstlich und privat verschwinden, da man immer und überall erreichbar ist. Hingabe und Intimität werden mehr denn je angefragt, da wir leidenschaftlich arbeiten, emotional intelligent, intuitiv und authentisch sein sollen. In diesem Buch wird das Begriffspaar "Organisation und Intimität" aus unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet. Die Grunddifferenz ist die Unterscheidung von öffentlich und privat. In Familie und der Gemeinschaft von Befreundeten befindet man sich jenseits der Dominanz ökonomischer Kalküle. Liebe oder Freundschaft gelten als Inbegriff des Intimen und Intimes gehört nicht an die Öffentlichkeit. Demgegenüber muss die Organisation primär sachlichen Aufgaben und Zielen gerecht werden. Formalisierte, asymmetrische Machtstrukturen und die prinzipielle Austauschbarkeit der Funktionsträger sind hierbei die Bedingung der Möglichkeit. Wie viel Nähe und Emotionalität ist für ein optimales Funktionieren tatsächlich wünschenswert? Inwieweit kommt die Organisation den sozialen Grundbedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen oder wird die Ausbeutung der Intimität lediglich auf die Spitze getrieben? Ist es die Aufgabe von Führung und Beratung, mehr individuelle Grenzen einzureissen, oder ist es ihre Aufgabe, die Individuen in ihrer Abgegrenztheit zu respektieren und zu unterstützen?

Jetzt schon vormerken!

**Die nächste Changetagung:
25. - 26. Januar 2018**

Mitwirkende der Changetagung (alphabetisch)

1.	Aeppli Almut		CH - Will	Moderation Panel R
2.	Bangert Michael	PD Dr.	CH - Uni Basel	Panel Q
3.	Drilling Matthias	Prof. Dr.	CH - HSA ISOS Basel	Workshop L
4.	Fischer Heiko		CH - Zürich / DE - Berlin	Panel X
5.	Geramanis Olaf	Prof. Dr.	CH - HSA ISOS Basel	Tagungsleitung
6.	Gergs, Hans-Joachim	Dr.	DE - Ingolstadt	Panel X & Workshop K
7.	Glatzel Katrin	Dr.	DE - Berlin	Panel W
8.	Götz Klaus	Prof. Dr.	DE - Uni Koblenz-Landau	Panel Q
9.	Greve Andreas		DE - Bremen	Panel W
10.	Hager Guido		CH - Zürich	Keynote III
11.	Helbing Dirk	Prof. Dr. Dr. h.c.	CH - ETH Zürich	Keynote I
12.	Heri Felix		CH - Basel	Panel J
13.	Hermann Kristina		CH - Basel	Panel Y & Moderation Q
14.	Honegger Jürg	Dr.	CH - Thalwil	Workshop B
15.	Husi Herbert		CH - Rapperswil	Workshop C
16.	Husi-Giessmann Stefanie		CH - Rapperswil	Moderation Panel T & Panel Y
17.	Jäger Michaela		DE - Friedrichsdorf	Workshop A
18.	Kaegi Urs	Prof. Dr.	CH - HSA ISOS Basel	Panel T
19.	Kasperski Franz		CH - Zürich	Workshop D
20.	Kipouros, Antonios		CH - Zürich	Workshop H
21.	Korn Hans-Peter	Dr.	CH - Mellingen	Workshop E
22.	Kriz Willy	Prof. Dr.	AT - FH Vorarlberg	Workshop F

23. Kühl Stefan	Prof. Dr.	DE - Uni Bielefeld	Panel S
24. Lakeit Arne		DE - Ingolstadt	Workshop K
25. Lätsch Daniel	Brigadier Dr.	CH - Luzern	Keynote V
26. Linke Bodo		DE - Weißenhorn	Workshop K
27. Lippmann Eric	Prof. Dr.	CH - IAP - Zürich	Panel T
28. Lippuner Peter		CH - Rapperswil	Workshop C
29. Lundsgaard Karin		CH - Basel	Tagungs- Organisation
30. Mäder Ueli	Prof. Dr.	CH - Uni Basel & HSA ISOS	Panel Z
31. Meissner Jens O.	Prof. Dr.	CH - Hochschule Luzern	Panel R
32. Mews Beate		DE - Bad Oeynhausen	Workshop M
33. Möller-Stürmer Susanne		DE - Stuttgart	Workshop G
34. Negri Christoph	Prof. Dr.	CH - IAP Zürich	Panel S
35. Porrini Elvira		CH - Zürich	Workshop H
36. Rupp Anke		CH - Basel	Tagungs- Organisation
37. Schatilow Lars Christian	Dr.	DE - Düsseldorf	Panel Z
38. Schutz Thomas	Dr.	DE - München	Panel R
39. Siegel Monique R.	Dr.	CH - Zürich	Keynote IV
40. Stampfl Nora S.		DE - Berlin	Panel Y
41. Sutter Matthias	Prof. Dr.	DE - Uni Köln	Keynote II
42. Topp Philip		CH - Thalwil	Workshop B
43. Wehry Thomas		CH - Basel	Panel J & Netzwerkabend
44. Welge Katrina		CH - Zürich	Workshop I
45. Wüthrich Hans A.	Prof. Dr.	DE- München	Keynote VI
46. Zimmermann Lucia		CH - Zürich	Moderation Panel S & Panel Z

Die Changetagung

Führung unter Ungewissheit –
das Ende organisationaler Rationalität?

28./29. Januar 2016, Basel

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit
Thiersteinallee 57
CH-4053 Basel

T +41 61 337 27 68

F +41 61 337 27 20

weiterbildung.sozialarbeit@fhnw.ch
www.fhnw.ch/sozialarbeit/weiterbildung
www.facebook.com/FHNWsozialarbeit
www.twitter.com/hsaFHNW
blogs.fhnw.ch/wb-sozialarbeit
www.facebook.com/organisationsdynamik
www.organisationsdynamik.ch
www.changetagung.ch