

# **Informationsveranstaltung**

## **CAS FHNW Management Skills**

Certificate of Advanced Studies FHNW in Management Skills

**15. März 2022**

# CAS Management Skills 2022

## Leitung und Dozierende

### Leitung des CAS Management Skills



#### **Serge Fayet – Leitung**

Seit 27 Jahren selbständiger Architekt, gemeinsames Architekturbüro mit Petra Hemmi (rund 60 Mitarbeitende). Hemmi Fayet Architekten bearbeiten das gesamte Leistungsspektrum der SIA-Phasen 3-5, inkl. Baumanagement und örtlicher Bauleitung (100% Teilleistung). Das Bauvolumen pro Projekt liegt zwischen 0.5 Mio. bis über 300 Mio. Chf. Ein Kerngeschäft liegt in der Planung und Bauleitung von hoch spezialisierten Gesundheitsinfrastrukturen. Expertentätigkeit in grossen und komplexen Spitalbauprojekten, Jurypräsidien, Beratungsmandate sowie Publikationen und Referate begleiten die operativen Planungs- und Führungsaufgaben.



#### **Marc Righetti – Co-Leitung**

Dipl. Ing. FH in Bauprozessmanagement und Bauökonom AEC. Seit 2010 Partner und Geschäftsführer bei Righetti Partner Group AG. Daneben laufend Projektarbeit in den Bereichen Projektsteuerung, Bauökonomie und Digitalisierung (VDC). Schon sehr früh mit der Entwicklung und Umsetzung von Themen wie Lean Construction und Digitalisierung in der Baubranche in Kontakt.

Mehrjährige Erfahrung in der Einführung von VDC, mit Schwerpunkt in der Prozessentwicklung und Veränderungsprozessen. Diverse Weiterbildungen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Finance, Wirtschaftspsychologie und am CIFE-Institut der Stanford University, Palo Alto, Kalifornien.

## CAS Management Skills 2022

# Warum Management Skills? (persönlich Serge Fayet)

Ich bin mit Herz und Seele Architekt, sehe aber auch, dass fehlende Management Skills intern sowie extern Frust und Stress auslösen und bis zum **Verlust der psychologischen Sicherheit** führen können.

Dies unabhängig von der Fachrichtung.

**Darum setze ich mich für starke Management Skills ein.**

## **CAS Management Skills 2022**

# **Wir werden uns mit Begriffen beschäftigen wie:**

- „Empathie“
- „Professionalisierte Empathie als Makrokonstrukt“ (basierend auf dem internen Leitbild der Hemmi Fayet Architekten)
- „Fachliche Kompetenz / Interaktionskompetenz / Sozialkompetenz / Emotionale Kompetenz / Kommunikationskompetenz / Handlungskompetenz / Problemlösekompetenz“

**CAS Management Skills 2022**

**Professionalisierte Empathie**(Begriff v. hemmi fayet)

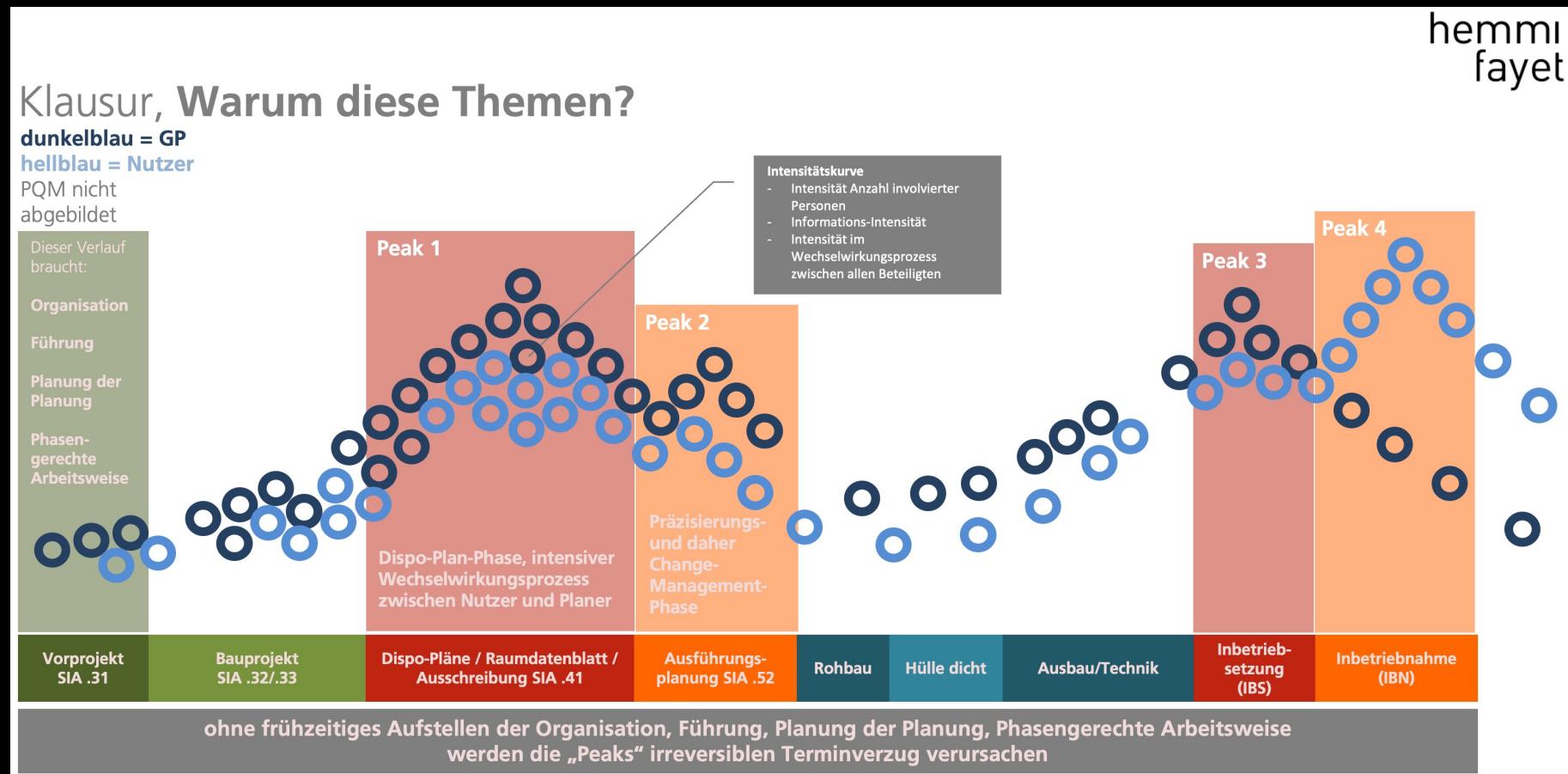
=

**Fachliche Kompetenz**

+

**Interaktionskompetenz**

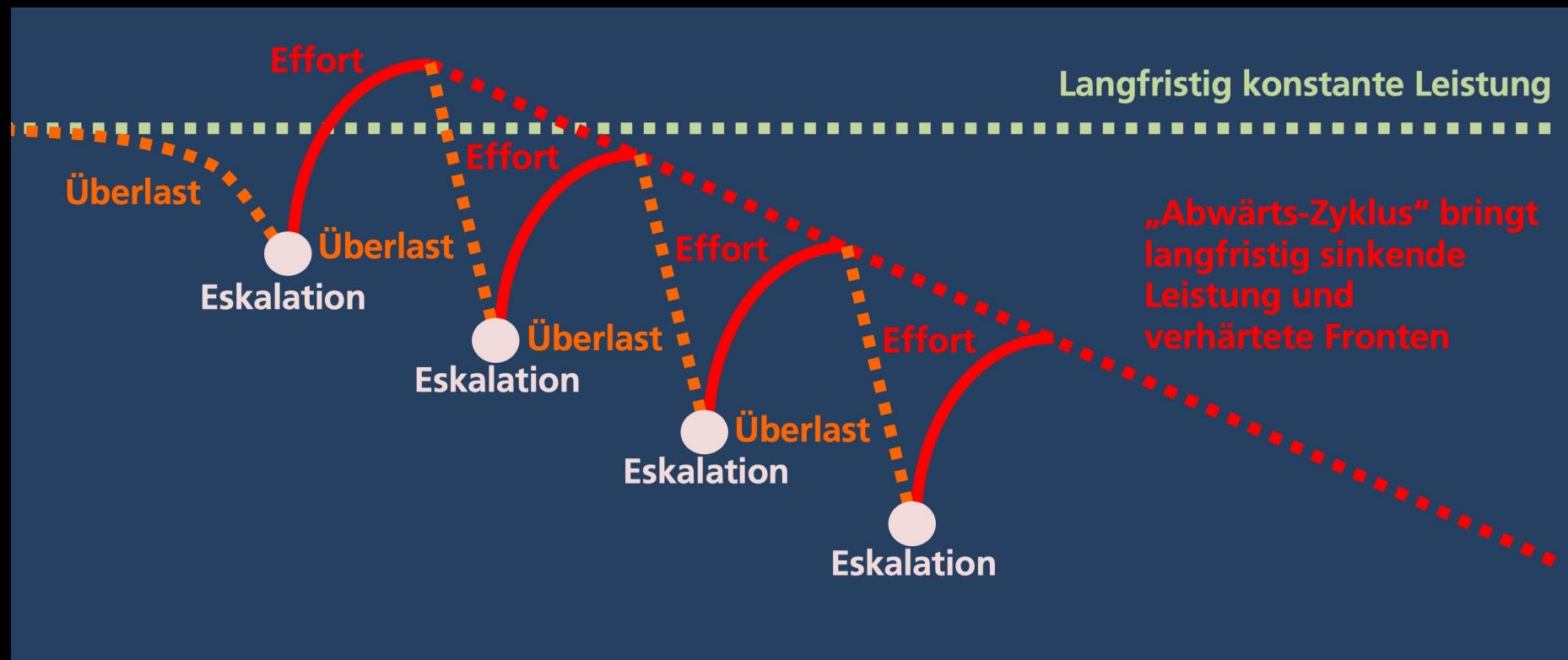
## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio-Projekt)



## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)

Qualität von:	++	+	±	-	--
<b>Entscheidungsgrundlagen</b>	Sicht AN genügend				Sicht AG ungenügend
<b>Entscheide rechtzeitig fällen</b>	Aus Sicht AG rechtzeitig				Aus Sicht AN zu spät
<b>Phasengerechtes Arbeiten</b>	Sicht AN zu viel geleistet Mehrkosten				Sicht AG zu wenig geleistet Minderkosten
<b>Termineinhaltung</b>	Sicht AN keine Gefahr				Sicht AG grosse Gefahr
<b>Change Management Nutzer*innen</b>	Aus Sicht AG rechtzeitig				Sicht AN zur Unzeit
<b>Nutzer*innen-einbezug</b>	Sicht AN genügend				Sicht AG ungenügend
<b>Planung der Planung</b>	Sicht AN genügend				Sicht AG ungenügend
<b>Führung</b>	Sicht AN genügend				Sicht AG ungenügend
<b>Kommunikation</b>	Sicht AN genügend				Sicht AG ungenügend

## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)



## Ein Praxisbeispiel (Eskalationsstufen n. F. Glasl)



## Ein Praxisbeispiel (Eskalationsstufen n. F. Glasl)

### 1. Debatte

- Rohere Gespräche
- Schwarz-Weiss-Denken

### 2. Verhärtung

- Standpunkte verhärten
- Zeitweilige Ausrutscher

### 3. Taten statt Worte

- Abgrenzungen
- Empathie geht verloren

**win-win**

Vom Wort zur Tat

## Ein Praxisbeispiel (Eskalationsstufen n. F. Glasl)

### 1. Koalitionen

- Gut-Böse-Denken
- Werben um Anhänger\*innen

### 2. Gesichtsverlust

- Fanatisierung der Unterschiede
- Vertrauensverlust

### 3. Drohstrategien

- Drohungen und Gegendrohungen
- Ultimaten

### win-lose

Ich bin gut, du bist böse.

## Ein Praxisbeispiel (Eskalationsstufen n. F. Glasl)

### 1. Begrenzte Vernichtung

- Umkehren der Werte (relativ kleiner Schaden = Gewinn)

### 2. Gemeinsam in den Abgrund

- Totale Konfrontation
- Selbstvernichtung wird in Kauf genommen

**lose-lose**

Koste es, was es wolle.

## Ein Praxisbeispiel (Eskalationsstufen n. F. Glasl)



## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)

Qualität von:	++	+	±	-	--
			1. Schritt Einigungszone		
<b>Entscheidungsgrundlagen</b>	Sicht AN genügend		AN/AG Einigkeit		Sicht AG ungenügend
<b>Entscheide rechtzeitig fällen</b>	Aus Sicht AG rechtzeitig		AN/AG Einigkeit		Aus Sicht AN zu spät
<b>Phasengerechtes Arbeiten</b>	Sicht AN zu viel geleistet Mehrkosten		AN/AG Einigkeit		Sicht AG zu wenig geleistet Minderkosten
<b>Termineinhaltung</b>	Sicht AN keine Gefahr		AN/AG Einigkeit		Sicht AG grosse Gefahr
<b>Change Management Nutzer*innen</b>	Aus Sicht AG rechtzeitig		AN/AG Einigkeit		Sicht AN zur Unzeit
<b>Nutzer*innen-einbezug</b>	Sicht AN genügend		AN/AG Einigkeit		Sicht AG ungenügend
<b>Planung der Planung</b>	Sicht AN genügend		AN/AG Einigkeit		Sicht AG ungenügend
<b>Führung</b>	Sicht AN genügend		AN/AG Einigkeit		Sicht AG ungenügend
<b>Kommunikation</b>	Sicht AN genügend		AN/AG Einigkeit		Sicht AG ungenügend

## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)

Qualität von:	++	+	±	-	--
	<b>Das Ziel</b>				
<b>Entscheidungsgrundlagen</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Entscheide rechtzeitig fällen</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Phasengerechtes Arbeiten</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Termineinhaltung</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Change Management Nutzer*innen</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Nutzer*innen-einbezug</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Planung der Planung</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Führung</b>	AN/AG Einigkeit				
<b>Kommunikation</b>	AN/AG Einigkeit				

## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)



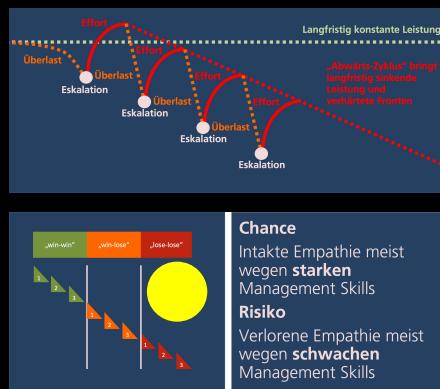
## Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)

Qualität von:	++	+	±	-	--
Entscheidungsgrundlagen	Sicht AG genügend				Sicht AG ungenügend
Entscheide rechtzeitig fällen	Aus Sicht AG rechtzeitig				Uneinigkeit
Phasengerechtes Arbeiten	Sicht AN zu viel geleistet Mehrkosten				Aus Sicht AN zu spät
Termineinhaltung	Sicht AN keine Gefahr				Uneinigkeit
Change Management Nutzer*innen	Aus Sicht AG rechtzeitig				Sicht AG grosse Gefahr
Nutzer*innen-einbezug	Sicht AN genügend				Uneinigkeit
Planung der Planung	Sicht AN genügend				Sicht AN zur Unzeit
Führung	Sicht AN genügend				Uneinigkeit
Kommunikation	Sicht AN genügend				Sicht AG ungenügend

Qualität von:	++	+	±	-	--
Entscheidungsgrundlagen	Sicht AN genügend				AN/AG Einigkeit
Entscheide rechtzeitig fällen	Aus Sicht AG rechtzeitig				AN/AG Einigkeit
Phasengerechtes Arbeiten	Sicht AN zu viel geleistet Mehrkosten				AN/AG Einigkeit
Termineinhaltung	Sicht AN keine Gefahr				AN/AG Einigkeit
Change Management Nutzer*innen	Aus Sicht AG rechtzeitig				AN/AG Einigkeit
Nutzer*innen-einbezug	Sicht AN genügend				AN/AG Einigkeit
Planung der Planung	Sicht AN genügend				AN/AG Einigkeit
Führung	Sicht AN genügend				AN/AG Einigkeit
Kommunikation	Sicht AN genügend				AN/AG Einigkeit

Qualität von:	++	Das Ziel	+	±	-	--
Entscheidungsgrundlagen	AN/AG Einigkeit					
Entscheide rechtzeitig fällen	AN/AG Einigkeit					
Phasengerechtes Arbeiten	AN/AG Einigkeit					
Termineinhaltung	AN/AG Einigkeit					
Change Management Nutzer*innen	AN/AG Einigkeit					
Nutzer*innen-einbezug	AN/AG Einigkeit					
Planung der Planung	AN/AG Einigkeit					
Führung	AN/AG Einigkeit					
Kommunikation	AN/AG Einigkeit					

Qualität --



Klausur, Warum diese Themen?

dunkelblau = GP

hellblau = Nutzer

PQM nicht abgebildet

Dieser Verlauf braucht:

Organisation

Führung

Planung der Planung

Phasengerechte Arbeitsweise

Vorprojekt SIA .31

Bauprojekt SIA .32/33

Dispo-Plan / Raumdatenblatt / Ausschreibung SIA .41

Ausführungsplanung SIA .52

Rohbau

Hüle dicht

Ausbau/Technik

Inbetriebsetzung (IBS)

Inbetriebnahme (IBN)

Intensitätskurve  
- Intensität Anzahl involvierter Personen  
- Informations-Intensität  
- Intensität im Wechselwirkungsprozess zwischen allen Beteiligten

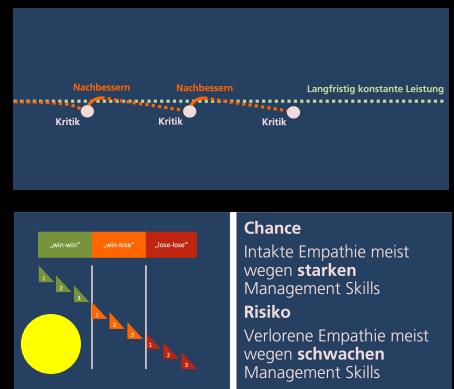
Peak 1  
Peak 2  
Peak 3  
Peak 4

Dispo-Plan-Phase, intensiver Wechselwirkungsprozess zwischen Nutzer und Planer  
Präzisierungs- und daher Change-Management-Phase

ohne frühzeitiges Aufstellen der Organisation, Führung, Planung der Planung, Phasengerechte Arbeitsweise werden die „Peaks“ irreversiblen Terminverzug verursachen

hemmi  
fayet

Qualität ++



## CAS Management Skills 2022

# **Qualität ++ geht nur mit starken Management Skills**

- Professionalisierte Empathie = Fachliche Kompetenz + Interaktionskompetenz
- Kommunikation (verbal und nonverbal, präsentieren und verhandeln, etc.)
- Projektmanagement (Planung der Planung, Teamkultur, etc.)
- Selbstmanagement (Selbstreflexion, Zeitmanagement, etc.)
- Leadership (Führungsaufgaben und Führungsfähigkeiten, etc.)
- Methodenkompetenz (Fachkompetenz vs. Sozialkompetenz, etc.)

## **CAS Management Skills 2022**

**Qualität ++ geht nur mit starken Management Skills**

Dieser Zertifikatslehrgang schliesst die Lücke zwischen fachlicher Ausbildung und beruflicher Praxis.

## **CAS Management Skills 2022**

Sie trainieren und lernen sofort anwendbare Methoden und Fertigkeiten.

Sie arbeiten an Themen, für welche Sie sich schon lange interessieren, jedoch nie Zeit haben. In den Studienarbeiten bringen Sie Ihre eigenen Projekte und Konzepte ein.

Persönliche Weiterentwicklung und das Anwenden neuer Werkzeuge ist dabei Ihr Gewinn.

## **CAS Management Skills 2022**

Die Zertifikatsarbeit beinhaltet einen Teil, welcher im Team erarbeitet wird und einen Teil, welcher individuell erarbeitet wird.

Selbstständiges Arbeiten im Wechsel mit der Zusammenarbeit im Team prägen neben der Zertifikatsarbeit auch den Unterricht.

Übungen, individuell und im Team, stellen einen wichtigen Teil des Unterrichtskonzeptes dar.

## **CAS Management Skills 2022**

- Das CAS Management Skills ist eine berufsbegleitende Weiterbildung.
- Das Modul umfasst insgesamt 16 Kurstage, davon vier Pflichttage.
- Maximal drei Tage entschuldigte Absenzen sind möglich.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 1** (1. Pflichttag), Vormittag

### **Einführung in den Kurs (Serge Fayet, Marc Righetti)**

- Orientierung über Ablauf und Inhalt der Zertifikatsarbeit.
- Teamfindungsprozess in Hinblick auf die Zertifikatsarbeit.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 1** (1. Pflichttag), Nachmittag

### **Arbeits- und Präsentationstechniken (Serge Fayet)**

- Basiswissen zu Arbeits- und Präsentationstechniken, welche sich an den Erfordernissen des beruflichen Alltags orientieren und in Hinblick auf die Zertifikatsarbeit.
- Themenfindungsprozess für die Zertifikatsarbeit.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 2**, Vormittag

### **Baujournal (Roger Blaser Zürcher)**

- Detaillierte Nachvollziehbarkeit der Bautätigkeit mit einem professionellen Baujournal.
- Das Baujournal als wichtiges juristisches Dokument.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 2**, Nachmittag

### **Akquisitions- und Karriereerfolg (Serge Fayet)**

- Eine geschärfte, ausgeprägte und trainierte professionalisierte Empathiefähigkeit ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Auftragsgewinnung und Karriere.

## CAS Management Skills 2022

# Tag 3, Vormittag

### Digitalisierte Baustelle (Thomas Müller)

- Management einer digitalisierten Baustelle, strukturiert und standardisiert.
- Modernes Informationsmanagement.
- Zukunftsorientiertes Arbeiten.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 3**, Nachmittag

### **Selbstmanagement (Marc Righetti)**

- Sich selbst zu führen ist Voraussetzung, um andere zu führen.
- Eigeninitiative und Eigenverantwortung.
- Selbstreflexion und Selbstmotivation.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 4**, ganzer Tag

### **Projekt- und Baumanagement I (Marc Righetti)**

- Prozessorientiertes Arbeiten.
- Arbeitsvorbereitung und Umgang mit Auftraggeber\*innen.
- Umgang mit Projektrisiken.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 5**, ganzer Tag

### **Projekt- und Baumanagement II (Marc Righetti)**

- Herstellung der Arbeitsfähigkeit.
- Positives und kooperatives Arbeiten setzt gegenseitiges Verständnis voraus.
- Sozialkompetenz ermöglicht eine wertschätzende Teamkultur.

## CAS Management Skills 2022

# Tag 6, ganzer Tag

### Authentische Körpersprache (Hans-Harry Bittner)

- Bewusstwerden der körpersprachlichen Eigenarten, um glaubwürdig mit unseren Gesprächspartner\*innen zu interagieren.
- Eigenes Verhaltensspektrum wahrnehmen und erweitern.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 7**, ganzer Tag

### **Persönlichkeitsmerkmale im Arbeitsalltag (Hans-Harry Bittner)**

- Erkennen von wiederkehrenden Verhaltensmustern.
- Erkennen der eigenen Potentiale für einen positiven Umgang mit schwierigen Personen.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 8**, ganzer Tag

### **Persönliche Arbeitstechniken (Serge Fayet)**

- Sensibilisierung auf mögliche positive und negative Einflüsse in Bezug auf die persönliche Leistungsfähigkeit.
- Methoden zur persönlichen Leistungssteigerung.
- Ursache und Wirkung der eigenen Leistungsfähigkeit verstehen.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 9**, ganzer Tag

## **Kommunikation, Sensibilisierung für Ursache und Wirkung** (Serge Fayet)

- Stärkung der Kommunikationsfähigkeit.
- Empathisches Zuhören und Verstehen sowie ein reflektierter Umgang mit Lob und Kritik ermöglichen kreative und effektive Kooperationen.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 10**, (2. Pflichttag) ganzer Tag

### **Zwischenpräsentation (Serge Fayet, Marc Righetti)**

- Präsentation Konzept der Zertifikatsarbeit.
- Feedback zu Konzept und Präsentationstechnik.
- Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 11**, ganzer Tag

### **Sitzung und Verhandlung, Sensibilisierung für Ursache und Wirkung (Serge Fayet)**

- Methoden und Regeln für qualitativ hochstehende Sitzungen.
- Verhandeln auf der Grundlage des „Harvard-Ansatzes“

## CAS Management Skills 2022

# Tag 12, Vormittag

### Rekrutierungs- und Anwerbungsprozesse (Serge Fayet)

- Methoden und Regeln bei der Stellen-Gewinnung.
- Methoden und Regeln bei der Mitarbeiter\*innen-Gewinnung.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 12**, Nachmittag

### **Systemisches Denken und Handeln (Marc Righetti)**

- Unterschied zwischen „kompliziert“ und „komplex“.
- Arbeit „am“ oder „im“ System.
- Grundwissen des systemischen Denkens. Vernetzt und ganzheitlich Handeln.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 13**, ganzer Tag

### **Führung-Leadership (Marc Righetti)**

- Grundwissen über Führung erwerben und erkennen, was Leadership bedeutet.

## CAS Management Skills 2022

# Tag 14, ganzer Tag

### **Konfliktmanagement: die Kunst der angemessenen Intervention (Serge Fayet)**

- Ursachen von Konflikten verstehen, um angemessen und deeskalierend einwirken zu können.
- Was Stresssituationen in Körper und Hirn auslösen.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 15**, (3. Pflichttag) ganzer Tag

### **Reflexion und Selbsterkenntnis (Serge Fayet)**

- Reflexion der eigenen Arbeit sowie der Teamarbeit.
- Durch Selbsterkenntnis das Potential einer Qualitätssteigerung erkennen, individuell und im Team.
- Repetition und Reflexion des im Kurs Erlernten.

## **CAS Management Skills 2022**

# **Tag 16**, (4. Pflichttag) ganzer Tag

**Abschlusspräsentation (Serge Fayet, Marc Righetti, Roger Blaser Zürcher)**

- Abschlusspräsentation der Zertifikatsarbeiten.
- Inhalt und Präsentation werden diskutiert und reflektiert.
- Mündliches Feedback durch die Dozierenden und Abschluss-apéro.

## **CAS FHNW Management Skills**

Fragen?