



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik

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)

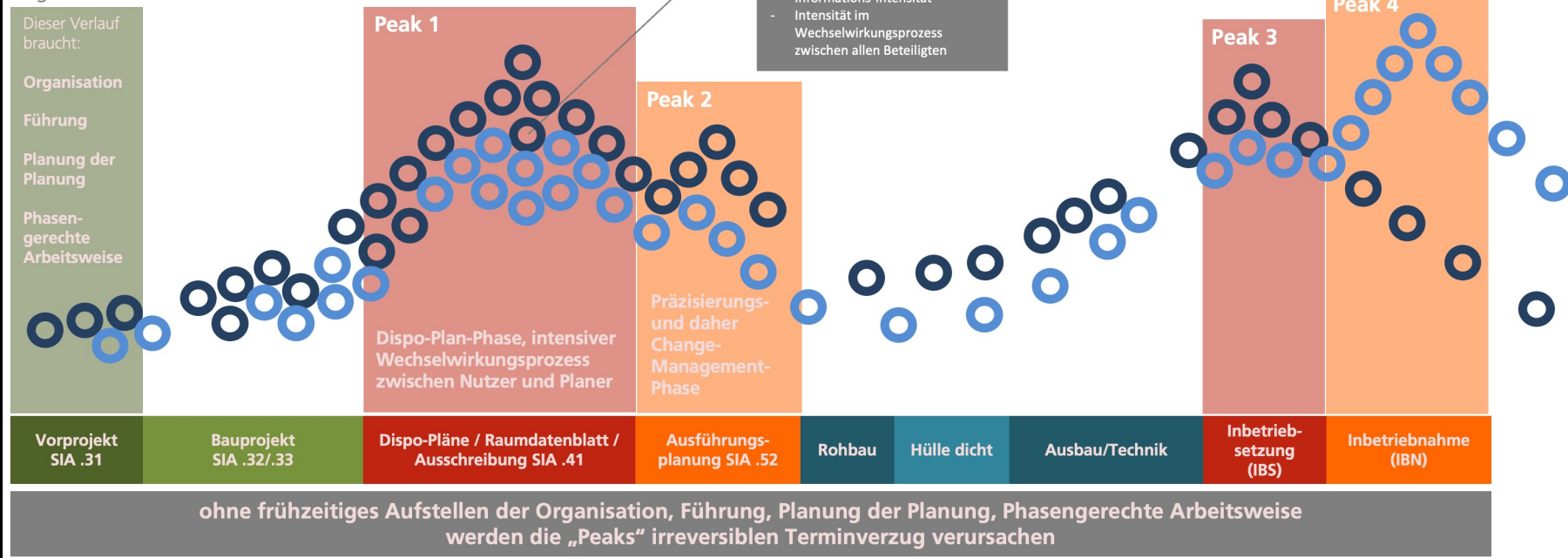
hemmi
fayet

Klausur, Warum diese Themen?

dunkelblau = GP

hellblau = Nutzer

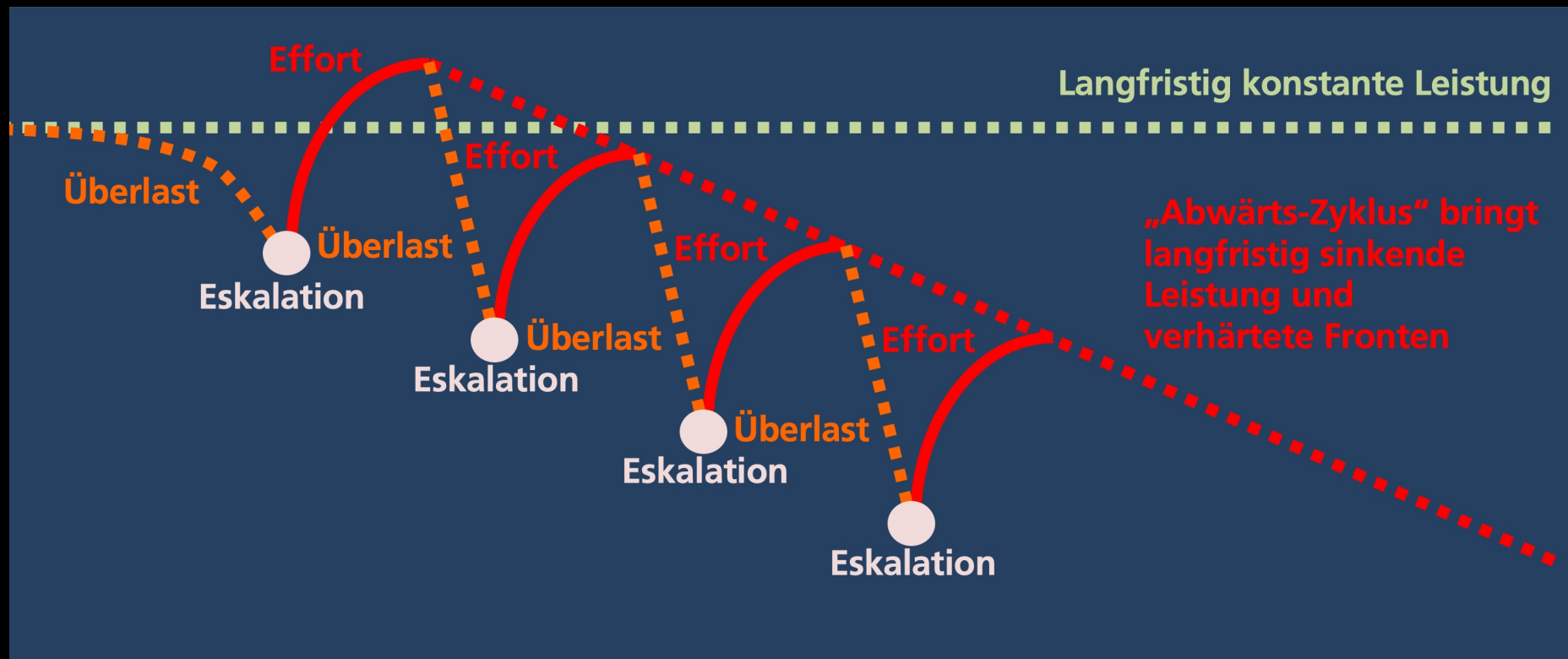
PQM nicht
abgebildet



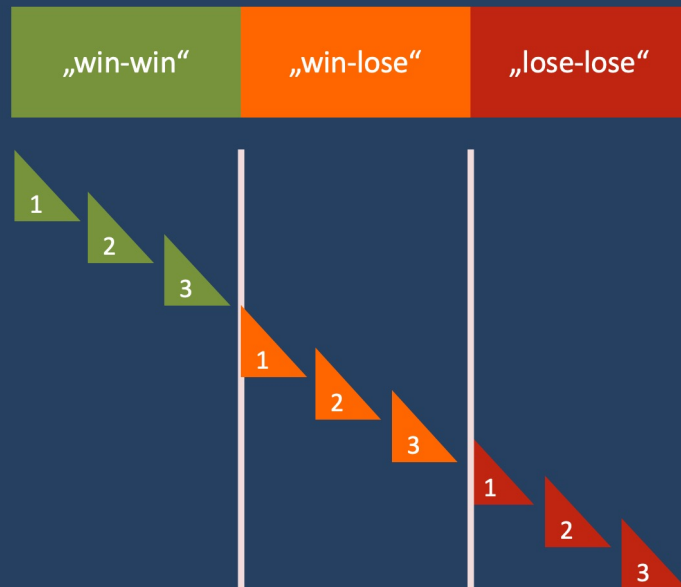
Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)

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

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



Ein Praxisbeispiel (Eskalationsstufen n. F. Glasl)



Chance

Intakte Empathie meist
wegen **starken**
Management Skills

Risiko

Verlorene Empathie meist
wegen **schwachen**
Management Skills

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		
Entscheidungsgrundlagen	Sicht AN genügend	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG ungenügend
Entscheide rechtzeitig fällen	Aus Sicht AG rechtzeitig	→	AN/AG Einigkeit	←	Aus Sicht AN zu spät
Phasengerechtes Arbeiten	Sicht AN zu viel geleistet Mehrkosten	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG zu wenig geleistet Minderkosten
Termineinhaltung	Sicht AN keine Gefahr	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG grosse Gefahr
Change Management Nutzer*innen	Aus Sicht AG rechtzeitig	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AN zur Unzeit
Nutzer*innen- einbezug	Sicht AN genügend	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG ungenügend
Planung der Planung	Sicht AN genügend	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG ungenügend
Führung	Sicht AN genügend	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG ungenügend
Kommunikation	Sicht AN genügend	→	AN/AG Einigkeit	←	Sicht AG ungenügend

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

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				

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



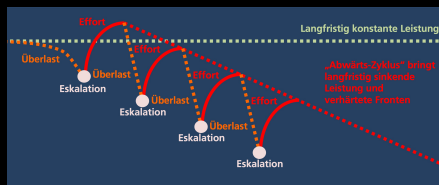
Ein Praxisbeispiel (Serge Fayet, Klausurleitung für ein 200 Mio.-Projekt)

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

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

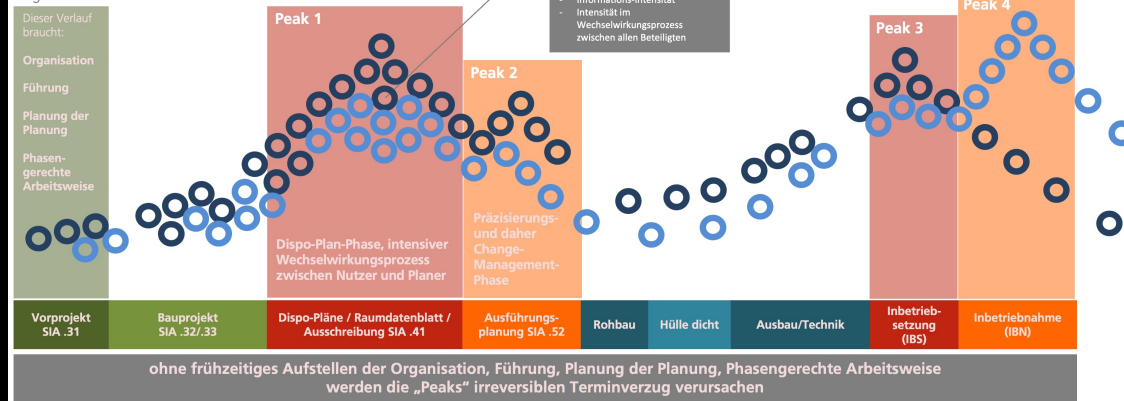
Qualität von:	++	+	±	-	--
Entscheidungsgrundlagen	Das Ziel ANVAG Einigkeit				
Entscheide rechtzeitig fällen	ANVAG Einigkeit				
Phasengerechtes Arbeiten	ANVAG Einigkeit				
Termineinhaltung	ANVAG Einigkeit				
Change Management Nutzer*innen	ANVAG Einigkeit				
Nutzer*innen-einbezug	ANVAG Einigkeit	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

Qualität --



Klausur, Warum diese Themen?

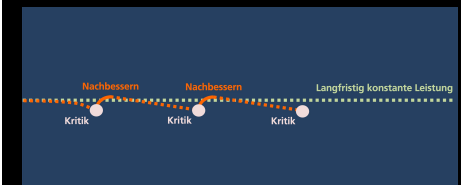
dunkelblau = GP
hellblau = Nutzer
PQM nicht abgebildet



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?