

# GIBT DIR DAS LEBEN ZITRONEN – MACH BRAUSE DRAUS

CHRISTIANE BRANDES-VISBECK

AHOI INNOVATIONEN GMBH

**10 JAHRE** SUMMER SCHOOL STUDIENMANAGEMENT  
UNIVERSITÄT HAMBURG | 03.09.2025









- 
- 
- Krisen**
- 
- Kollaboration**
- 
- Kulturwandel**





## **SZENE 1**

# **ZITRONEN ÜBERALL – DIE WELT DER POLYKRISEN**





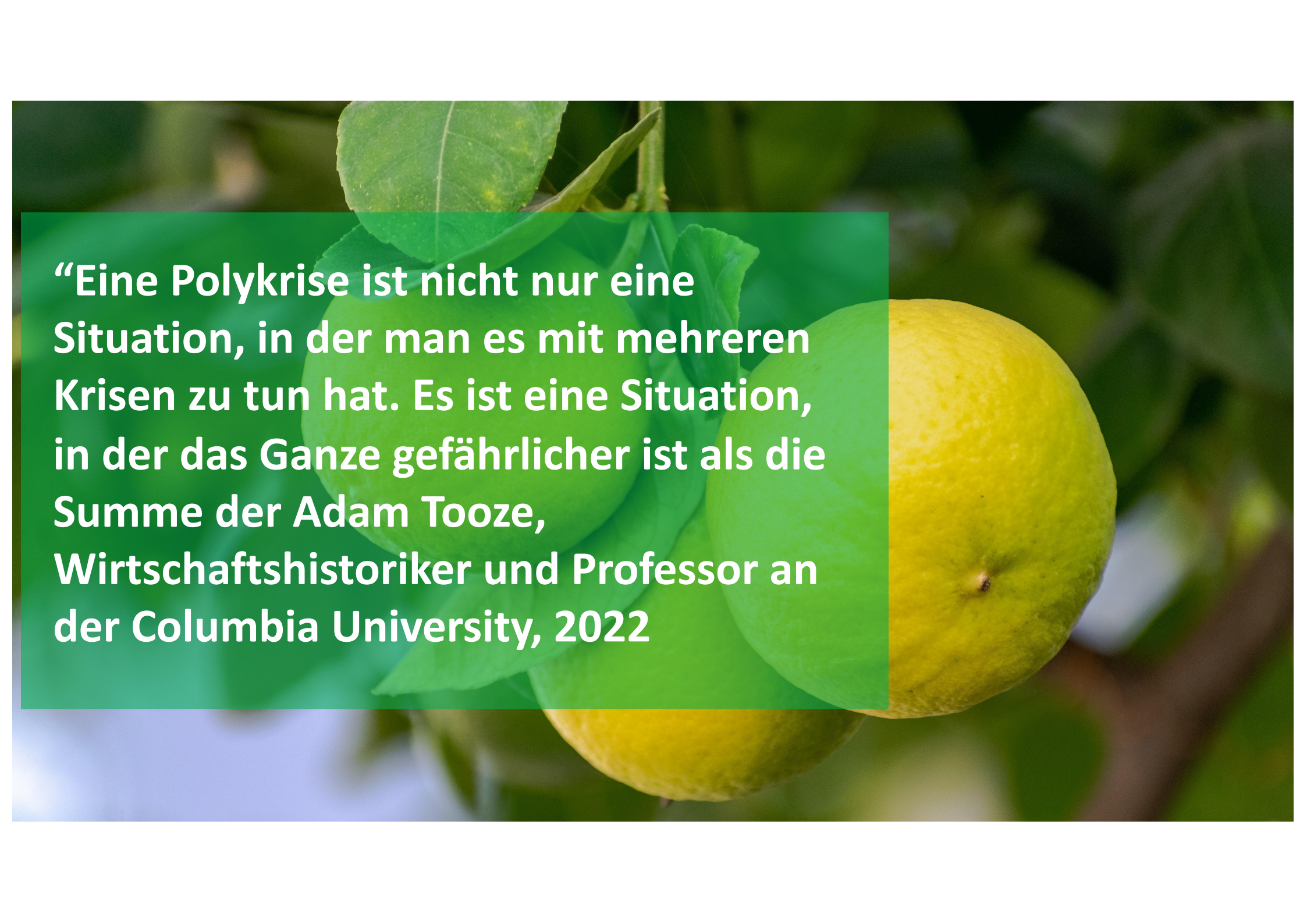
# „CRISIS WHAT CRISIS?“ – DAS POLYKRISEN-QUIZ



- 🍋 Fragst du dich, wie du verkehrstechnisch sicher und pünktlich zur Summer School kommst? Roller oder der HVV?
- 🍋 Erlebst du eine brüchige Infrastruktur, die auf Störungen aufweist und das Rechenzentrum, in dem du lernst, der wirbelt? Weil die Kita kurzfristig wegen eines nahestehenden Menschen ungeplant unterbrochen wird?
- 🍋 Machst du dir Sorgen, ob die Maßnahmen, die wir ergreifen, genug sind, uns durch die wirtschaftlichen und politischen Krisen, des Ukraine-Krieges und eines schwächelnden Gesundheitssystems zu helfen?
- 🍋 Befürchtest du Auswirkungen der aktuellen Krisen auf den Bildungskontext auf die Freiheit von Forschung und Lehre?
- 🍋 Gibt's noch mehr, was dich beschäftigt?







**“Eine Polykrise ist nicht nur eine Situation, in der man es mit mehreren Krisen zu tun hat. Es ist eine Situation, in der das Ganze gefährlicher ist als die Summe der Adam Tooze, Wirtschaftshistoriker und Professor an der Columbia University, 2022**



# POLYKRISE ÜBERALL

PLUS  
PRIVATE  
THEMEN

KLIMA: +1,6 °C  
IVGL ZU  
VORINDUSTRIE-  
ELLEN ZEITEN  
(COPERNICUS  
STUDIE, 2024)

KLIMA: 2024  
WÄRMSTES JAHR  
SEIT KLIMA-  
MESSUNGEN  
1850

KLIMA:  
NORDSEE  
+ 5 °C, FOLGEN  
FÜR FISCHEREI  
& KÜSTEN

KLIMA:  
TREIBHAUSGASE  
1990-2023 -20%,  
VERKEHR (30%(  
GEGENLÄUFIG

KONFLIKTE: 110  
BEWAFFNETE  
KONFLIKTE IN 50  
LÄNDERN (UPPSALA  
CONFLICT DATA  
PROGRAM)

KONFLIKTE:  
2024  
WELTWEIT  
HÖCHSTE ZAHL  
AN  
KONFLIKTEN  
SEIT WK2

PSYCHE: 35%  
der STUDIS  
LEIDEN UNTER  
DEPRESSIONEN/  
ANGST-  
STÖRUNGEN  
(DAK-STUDIE)

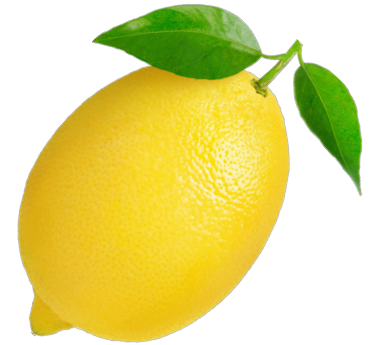
DIGITALISIERUNG:  
LAUT 73 % DER  
STUDIS HINKEN  
DEUTSCHEN  
HOCHSCHULEN  
INTERNATIONAL  
STARK HINTERHER  
(BITKOM)

KI: LLM-  
KOMPETENZEN  
WERDEN NUR IN  
15,5 % DER LEHR-  
VERANSTALTUNGEN  
VERMITTELT  
(BITKOM)





# DAS POLYKRISEN-DILEMMA



## ZWICKMÜHLE

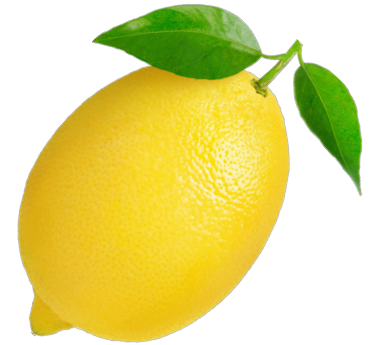
**Wenn mehrere miteinander verflochtene Krisen gleichzeitig bewältigt werden müssen – und jede Lösung neue Probleme in anderen Bereichen erzeugt.**

- 🟡 **Zielkonflikte:** Maßnahmen gegen eine Krise verschärfen eine andere – z. B. Klimaschutz vs. Energiepreise vs. soziale Gerechtigkeit).
- 🟡 **Ressourcenkonkurrenz:** Finanzielle, politische oder organisatorische Mittel sind begrenzt – Priorisierung wird zum Machtkampf.
- 🟡 **Handlungsdruck & Unsicherheit:** Entscheidungen müssen schnell getroffen werden, obwohl die Wechselwirkungen der Krisen kaum vorhersehbar sind.
- 🟡 **Vertrauensverlust:** Stakeholder erleben widersprüchliche Signale („erst dies, dann das“) und zweifeln an Steuerungsfähigkeit von Politik und Management.





# POLYKRISEN-DILEMMA



## VERZICHT

**Die Summe der Krisen führt zur Unlösbarkeit durch klassische Trade-off-Logik.**

- 🟡 **Es gibt keine optimale Lösung mehr:** Jede Maßnahme lindert an einer Stelle, verschärft aber potenziell eine andere Krise.
- 🟡 **Jede Lösung verstärkt potenziell eine andere Krise** – klassische „Entweder-Oder“-Entscheidungen greifen nicht mehr.
- 🟡 **Es braucht sowohl-als-auch-Strategien** – wie bei „Twin Transformation, die gleichzeitig in den Dimensionen Digitalisierung & Nachhaltigkeit transformiert.
- 🟡 **Jede Entscheidung bedeutet Verzicht** – denn sie kann an anderer Stelle die nächste Krise befeuern.







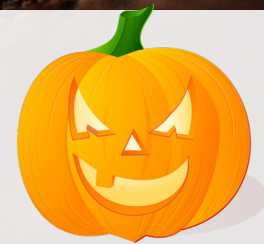
**Zu viele Zitronen?  
Sauer macht lustig. Oder?**



The background of the slide features three white, stylized ghost figurines. They are positioned in a row, slightly overlapping, with their arms raised and hands splayed out. They appear to be resting on a dark, textured surface. The lighting is warm and directional, coming from the right, which creates soft shadows and highlights the smooth, matte texture of the figurines. The background is a blurred gradient of dark brown and orange, suggesting a Halloween-themed setting.

## **SZENE 2**

**VIBE SHIFT – VOM GHOSTEN ZUM HANDELN**





# GHOSTING & GERMAN ANGST



## GHOSTING

- 🎃 Konflikt- und Verantwortungsvermeidung auf der Mikroebene.



## GERMAN ANGST

- 🎃 kollektive Risiko- und Entscheidungsvermeidung auf der Makroebene.
- 🎃 Übermäßiges Absichern, bevor Entscheidungen getroffen werden.
- 🎃 Risikoaversion blockiert Innovation, Schnelligkeit und Mut zum Scheitern.
- 🎃 Besonders sichtbar in Debatten um Digitalisierung, Regulierung, oder neue Technologien (KI, Kernenergie, etc.).



# VOM MOTZEN ZUM MACHEN



## ANGST-REAKTIONEN

- 🎃 Freeze: erstarren
- 🎃 Frown: dagegen sein

Beides schwächt Vertrauen, Geschwindigkeit und Resilienz in Organisationen.

## VIBE SHIFT: VOM MOTZEN ZUM MACHEN

- 🎃 Spaziergehen
- 🎃 Tanzen
- 🎃 Singen





The background image features three white, stylized ghost figurines standing on a dark, textured surface. The figurines are simple in design, with rounded bodies and small, five-fingered hands raised in the air. They are positioned in a diagonal line from the bottom left towards the top right. The background is a warm, out-of-focus gradient of brown and orange tones, suggesting a sunset or indoor lighting. A semi-transparent dark rectangle is overlaid on the left side of the image, containing the text.

**„Vibe shift – Innovation driven by  
ioy.“**

**Christiane Brandes-Visbeck  
Innovatorin und Buchautorin, 2025**

# NETZWERK SCHLÄGT HIERARCHIE. NEUE FÜHRUNG MIT DIGITAL LEADERSHIP



- 🎃 **Transparenz statt Silodenken.**  
Offene Kommunikation & kollaborative Tools machen Wissen zugänglich und stärken kollektive Intelligenz.
- 🎃 **Vernetzung schafft Geschwindigkeit.**  
Entscheidungen werden dort getroffen, wo Wissen vorhanden ist.
- 🎃 **Vertrauen ist die neue Währung.**  
Leader gestalten Beziehungen und Innovationen
- 🎃 **Haltung im Umgang mit KI**  
Kultur des Lernens, Teilens und Mitgestaltens, Technologien sind Enabler.





## #EmpoweringDigitalLeadership

### Führung im digitalen Zeitalter mit der Digital Leadership Canvas

Name, Datum

#### Meine Management- und Leadership-Qualitäten

Welche Qualitäten machen mich beruflich erfolgreich? [#treiber](#)



2

#### Meine Digital-Leadership-Superkräfte

Welche meiner Werte und Fähigkeiten definieren meine Rolle als Digital Leader? [#superkräfte](#)



3

#### Mein Digital-Leadership-Netzwerk

Wer sind meine Wegbegleiter:innen, Vorbilder und Supporter:innen? [#ressourcen](#)



4

#### Wie erleben andere meine Leadership-Qualitäten?

Was zeichnet meine Führungsqualitäten aus Sicht anderer aus? [#perspektivwechsel](#)



5

#### Mein Digital-Leadership-Nordstern

Wie stelle ich mir Selbst- und Teamführung sowie innovative Arbeitsweisen in Zukunft vor? [#zielbild](#)



1

#### Meine / unsere Herausforderungen

Wo ist es schwierig, meine / unsere Vision zu leben und zu erreichen? [#analyse](#)



6

#### Mein / unser Entwicklungsbarometer

Wie lassen sich meine / unsere Fortschritte zur Digital Leadership messen? [#monitoring](#)



8

#### Meine / unsere Lösungen

Welche Konzepte und Ressourcen helfen dabei, die Vision zu erreichen? [#maßnahmen](#)



7

© Christiane Brandes-Visbeck, 2022

REDLINE | VERLAG

## NETZWERK SCHLÄGT HIERARCHIE

Neue Führung mit Digital Leadership

Christiane Brandes-Visbeck | Ines Gensinger





**Vibe shift for joy.  
Wer ist dabei?**





## **SZENE 3**

# **VOM GENERATIONEN-CLASH ZUR KO-KREATION**





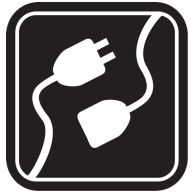
Wissen ist für Boomer ein Schatz. Für Gen Z ein Link. Für Alpha ein Feed.

Kultur ist das Betriebssystem einer Generation.

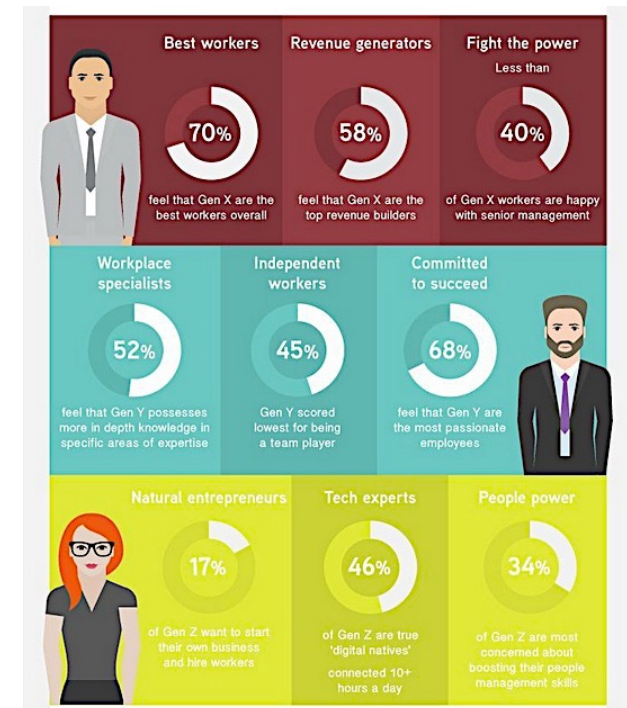
Wir versuchen gerade, verschiedene Versionen auf einem veralteten Server laufen zu lassen.



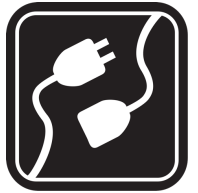
# GENERATIONENVIELFALT – VON BOOMER BIS ALPHA



- ❑ **Boomer** (1946–1964): Pflichtgefühl, Sicherheit, Stabilität.
- ❑ **Gen X** (1965–1980): Unabhängig, pragmatisch, Work-Life-Balance.
- ❑ **Gen Y** (1981–1995): Sinnsuche, Teamarbeit, digital aufgeschlossen.
- ❑ **Gen Z** (1996–2010): Flexibel, Feedback-orientiert, souverän mit digitalen Tools.
- ❑ **Alpha** (ab 2010): Voll digital sozialisiert, visuell lernend, individuell.



# GENERATIONEN KONFLIKTE



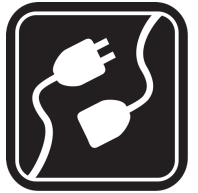
## CULTURE CLASH

- 🗣️ 70 % der Gen Z wollen partizipative Führung und Feedback. Boomer legen Wert auf Sicherheit und klare Strukturen.
- 🗣️ **Kommunikation:** Boomer bevorzugen E-Mails, Gen Z kommuniziert über Chat & Voice Notes.
- 🗣️ **Kultur:** GEN Z will Spaß bei der Arbeit, Erfolg, moderne Tools und wenig Chefgehebe. Gen X und Y wollen eine gute Work-Life-Balance und Boomer wollen – ihre Ruhe?





# VONEINANDER LERNEN – REVERSE MENTORING



Die TU München hat ein Reverse Mentoring-Programm aufgelegt:

- ❑ Studierende (Alpha/Gen Z) coachen Professor:innen (Boomer/Gen X) in digitaler Lehre – beide Seiten profitieren.
- ❑ Vielfalt ist keine Last, sondern eine Ressource – wenn wir die Übersetzung zwischen den Generationen moderieren.





**Jede Generation bringt ihre  
Geschmacksrichtung mit.  
Wie buntes Brausepulver.**





SZENE 4  
ZAUBERN MIT DEM, WAS DA IST





A photograph of a refrigerator interior. The top shelf holds a jar of jam labeled '60% VRUCHTEN FRUITS', a container of sliced fruit, a small jar of orange spread, and a large bottle of red liquid. The middle shelf features a bottle of Martini, a green bottle, and two jars of orange spread. The bottom shelf has a container of Nido milk powder, a box of Valblanc, and a bowl containing a red packet. A text overlay is positioned on the left side of the image.

# Das Tim-Mälzer-Prinzip: Knappheit als Kreativitätstreiber

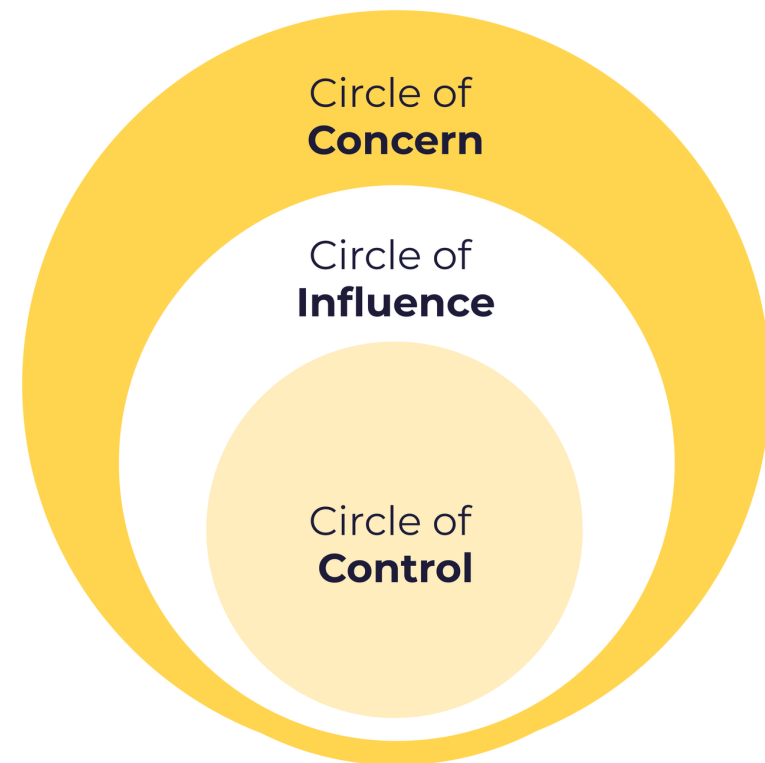


# CIRCLE OF INFLUENCE



**Stephen R. Covey**, Autor *The 7 Habits of Highly Effective People* (1989).

- 🏠 **Circle of Concern** – alles, was uns beschäftigt (z. B. Weltpolitik, Klima, Wirtschaftslage).
- 🏠 **Circle of Influence** – alles, was wir tatsächlich aktiv beeinflussen können (z. B. eigenes Verhalten, Team-Aktivitäten, Priorisierung in der Organisation).
- 🏠 **Circle of Control** – unser direktes Handeln und Denken.



# WORKING OUT LOUD



**John Stepper**, Autor von *Working Out Loud: For a Better Career and Life* (2015)


- 📖 Hochschulen wie die HAW Hamburg bildeten WOL-Peer-Groups, um Verwaltungsgrenzen aufzubrechen







# EFFECTUATION



 **Saras D. Sarasvathy,**  
Wirtschaftswissenschaftlerin und  
Professorin an der University of  
Virginia (2001, Dissertation, betreut  
von Nobelpreisträger Herbert  
Simon).

 Unternehmerische Logik für  
Entscheidungen in Unsicherheit,  
ohne feste Ziele, mit vorhandenen  
Mitteln, Partnerschaften und  
Möglichkeiten.





**Wenn das Leben dir Zitronen  
gibt, mach' Limonade.  
Und wenn kein Zucker da ist...**










**SZENE 5**

**KULTURAUFGABE – MIX & MATCH**



- 
- 🍊 Es braucht nicht viel,  
um Wirkung zu erzeugen.
  - 🍊 Gemeinsam viben,  
prickeln – auch im Kopf.
  - 🍊 Sei wie das Leben –  
mal bunt, mal sauer, mal wild.

**VIELEN DANK UND AHOI!**

CHRISTIANE BRANDES-VISBECK

AHOI INNOVATIONEN GMBH

ZIPPELHAUS 4 | 20457 HAMBURG

[christiane.brandes@ahoi-innovationen.de](mailto:christiane.brandes@ahoi-innovationen.de)

[WEBSITE](#) | [LINKEDIN](#)

