

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**



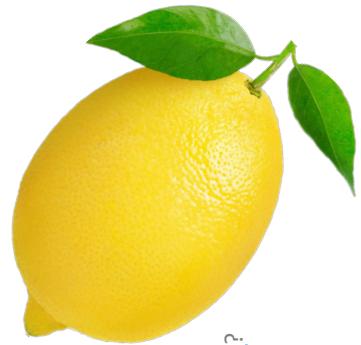
SZENE 1

ZITRONEN ÜBERALL – DIE WELT DER POLYKRISEN



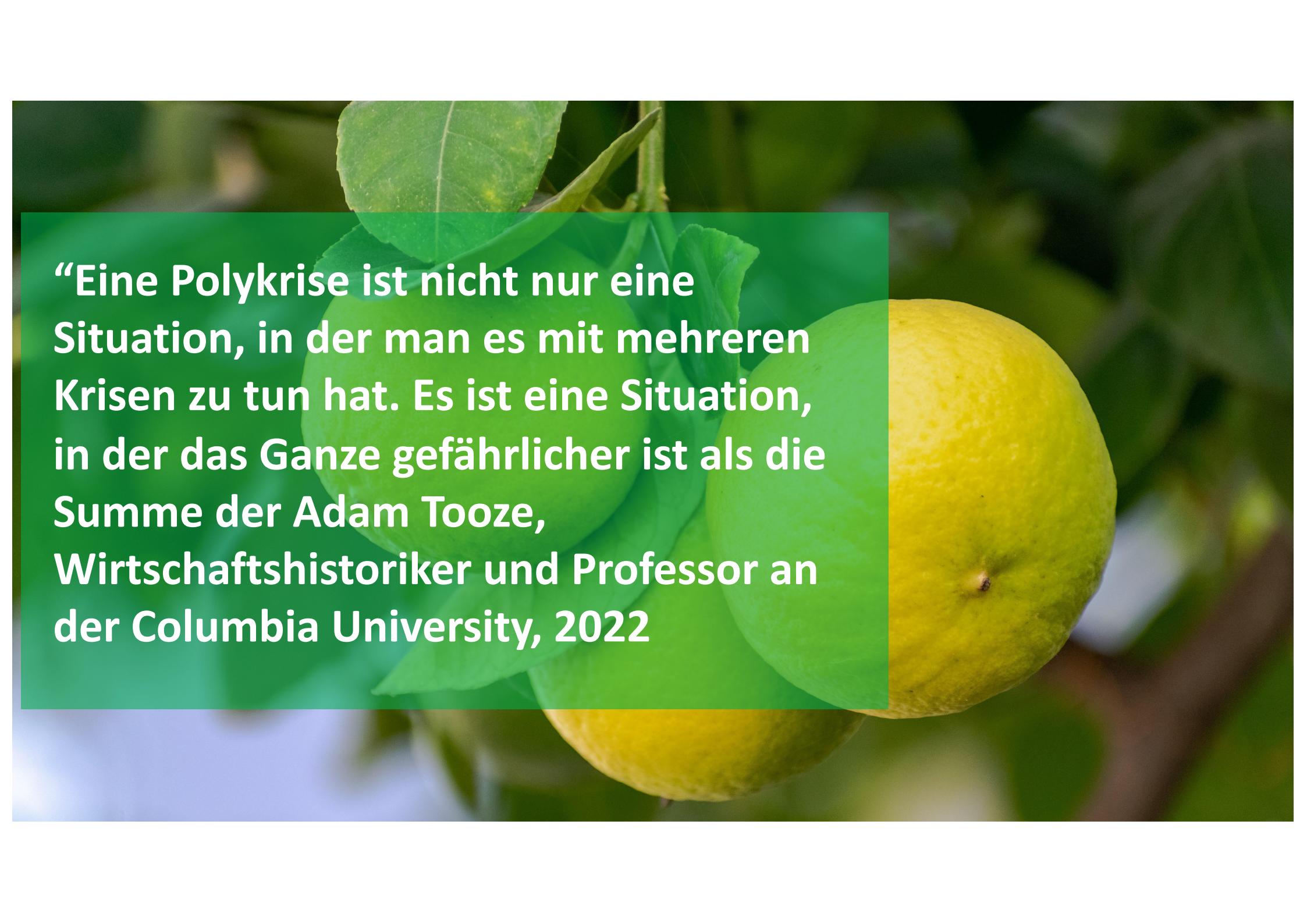
„CRISIS WHAT CRISIS?“ – DAS POLYKRISEN-QUIZ

- ⌚ Fragst du dich, wie du verkehrstechnisch sicher und pünktlich zur Summer School kommst oder ob der Bus oder der HVV?
- ⌚ Erlebst du eine brüchige Störungen aufweist und Kita kurzfristig wegen eines Menschen ungeplant Unterkunft?
- ⌚ Machst du dir Sorgen, dass die wirtschaftlichen und sozialen Folgen genug sind, uns durch die Inflation, die Ukraine-Kriege und einen schwächeren Bildungskontext auf die Auswirkungen der gegebenen?
- ⌚ Befürchtest du Auswirkungen auf die Freiheit von Forschung und Lehre?
- ⌚ Gibt's noch mehr, was du nicht wissen möchtest?



LP-Titel von Supertramp (197 <https://www.youtube.com/watch?v=JyfXWzDgkI>)





“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

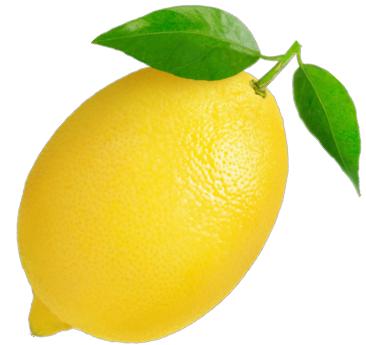
PSYCHE: 35%
der STUDIS
LEIDEN UNTER
DEPRESSIONEN/
ANGST-
STÖRUNGEN
(DAK-STUDIE)

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



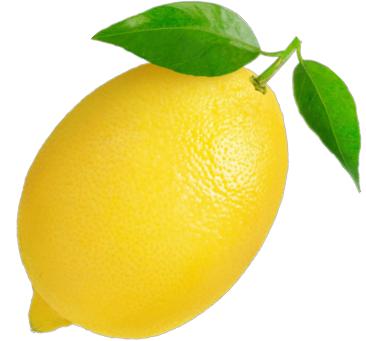
ZWICKMÜHLE

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?



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

- 🎃 Spazierengehen
- 🎃 Tanzen
- 🎃 Singen





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

Christiane Brandes-Visbeck
Innovatorin und Buchautorin, 2025

NETZWERK SCHLÄGT HIERARCHIE. NEUE FÜHRUNG MIT DIGITAL LEADERSHIP



🎃 Transparency 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

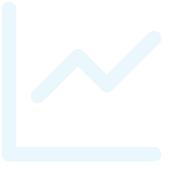
Wo ist es schwierig, meine / unsere Vision zu leben und zu erreichen? #analyse



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, 2020

AHOI INNOVATIONEN GMBH





Vibe shift for joy.
Wer ist dabei?



SZENE 3 VOM GENERATIONEN-CLASH ZUR KO-KREATION



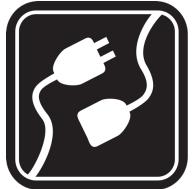


Wissen ist für Boomer ein Schatz. Für Gen Z ein Link. Für Alpha ein Feed.

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 Chefgehabie. Gen X und Y wollen eine gute Work-Life-Balance und Boomer wollen – ihre Ruhe?

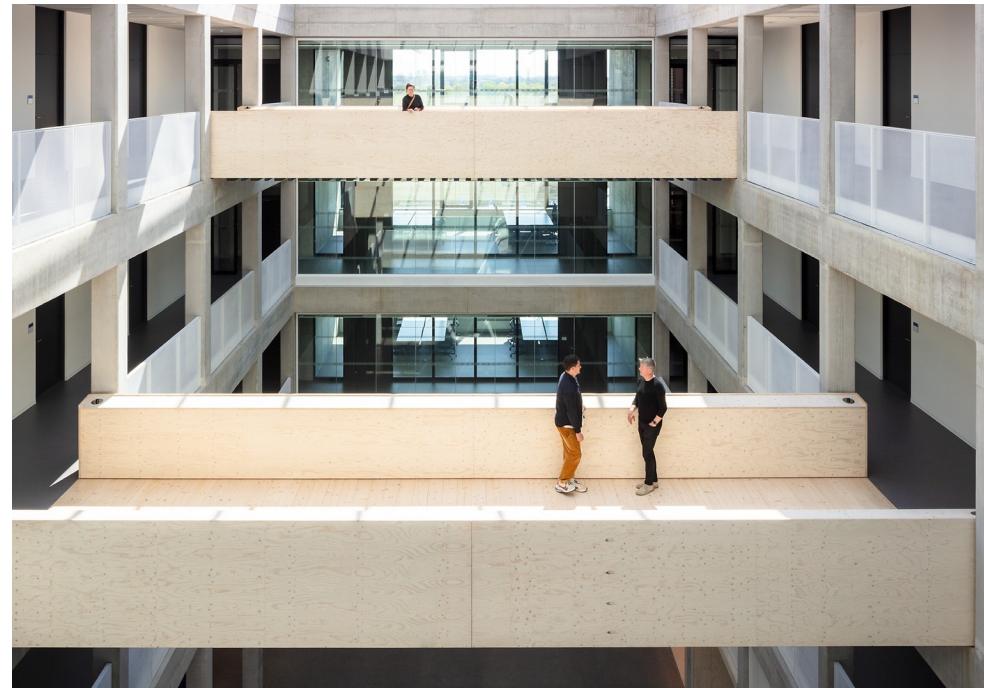


VONEINANDER LERNEN – REVERSE MENTORING



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



Das Tim-Mälzer-Prinzip: Knappeit als Kreativitätstreiber

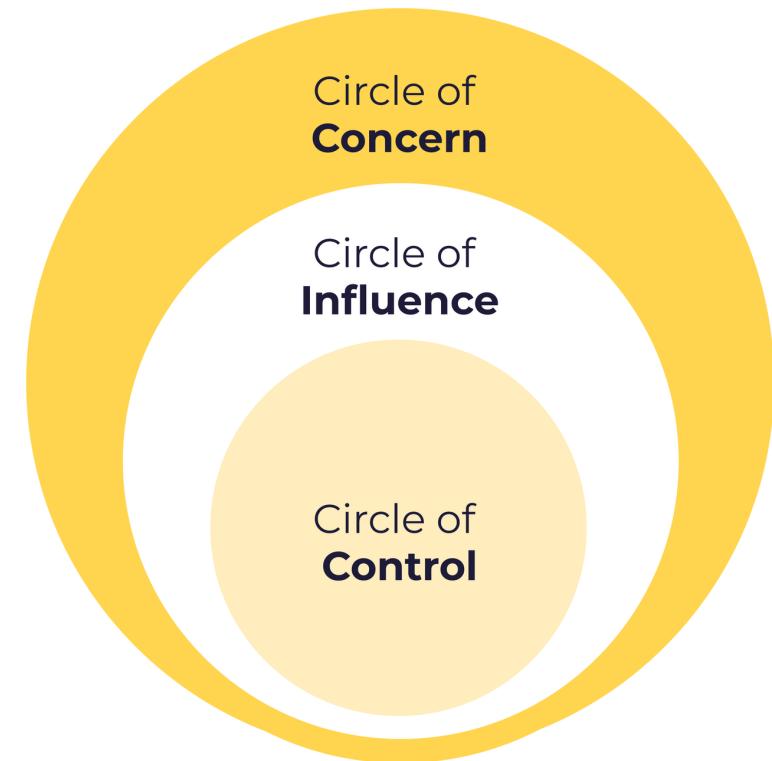


CIRCLE OF INFLUENCE



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

Beziehungen pflegen (Relationships): Wir lernen im Austausch mit anderen.

Miteinander **wachsen** (Growth Mindset): Offenheit, Neugier und die Bereitschaft, die Komfortzone zu verlassen, sind unverzichtbar.

Working Out Loud in 5 Punkten

Die eigene Arbeit **sichtbar** machen (Visible Work): Wer sein Wissen teilt, erhöht seine Wirkung und Reichweite.

Großzügig **teilen** (Generosity): Freigiebigkeit ist die Basis solider persönlicher Vernetzung.

Sich **zielgerichtet** weiterentwickeln (Purposeful Discovery): Wer weiterkommen will, braucht einen persönlichen Fokus.

Quelle: www.managerseminare.de. Grafik: © Katharina Langfeldt



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.



The background of the image features a repeating pattern of stylized lemon slices. Each slice is yellow with white pith and contains several yellow seeds with white stripes. The lemons are set against a solid green background.

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

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

