

# Ralph Höfliger

## Portrait und Referenzen



**HOEFLIGER** PARTNERS

We help organization to get at the essence of what makes them great

# Ralph Höfliger



## Corporate Culture Change Management Organizational Development Democratization

Als **Transformation Coach** begleitet und unterstützt Ralph Höfliger seit über 30 Jahren Organisationen in Transformation, insbesondere für grossflächige **Organisations- und Kulturentwicklung**.

In den letzten 10 Jahren entwickelte sich seine Passion mehr und mehr auf Organisationsdesign und Governance für **die nächste Generation Organisation** mit dem Ziel, Anpassungsfähigkeit, Agilität, Resilienz und Innovationskraft zu stärken. Er ist **Pionier in der Demokratisierung von Organisationen**.

Ralph Höfliger ist **Dozent und Lehrbeauftragter** an verschiedenen Fachhochschulen zu seinen Spezialgebieten Demokratisierung von Organisationen, Unternehmenskulturentwicklung, Grossgruppen-Interventionen und Complexity Management (VUCA). Er **publiziert und referiert** regelmässig zu diesen Themen.

lic.oec.  
**Transformation Coach**

+41 79 4031624  
ralph@hoefligerpartners.swiss  
www.hoefligerpartners.swiss

## Berufliche Stationen

- > 1985 – 1988: Mitarbeiter im Ausbildungszentrum IBM Schweiz
- > 1989 – 1992: Interner Berater Organisationsentwicklung bei Credit Suisse
- > 1992 – 1994: Leiter Abteilung Beratung und Bereichsentwicklung bei Credit Suisse
- > 1994 – 1996: Leiter Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung bei ABB (Schweiz)
- > 1997 – 1999 Inhaber Ralph Höfliger Managementberatung
- > 1999 – 2001 Senior Berater bei Complex Change AG
- > 2001 – 2011 Senior Partner bei Complex Change GmbH
- > 2011 – 2014 Senior Advisor bei itheca group AG
- > 2014 – 2023 Transformation Coach Höfliger Consulting

## Qualifikation (Auszug)

- > Studium Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich (lic. oec.), Vertiefungsrichtung Arbeits- und Betriebspsychologie
- > Verschiedenste Weiterbildungen in Change-Management, Kultur und Organisationsentwicklung, Grossgruppen-interventionen, systemische, ressourcen- und lösungsorientierte Beratung, systemische Strukturaufstellungen, Effectuation, Agilität, Selbstorganisation, Soziokratie 3.0.

Schweizer, geboren 1962, wohnhaft in Hirzel  
Spricht Deutsch und Englisch

# Unternehmen, die mir ihr Vertrauen schenkten

 Schindler	 EKZ	 Roche	 swissgrid	 Lonza
 Lenovo	 AEW	 Amrop	 Die Mobiliar Versicherungen & Vorsorge	 REGENT Lighting
 Swiss Re	 swiss Swiss International Air Lines	 Holcim	 swisscom IT services	
 SIX	 dany waldner waldner partner	 DIE POST	 PostAuto DIE POST	 CSC
 swisscom mobile	 Swissca	 Spital Männedorf	 WICKI RECHTSANWÄLTE ATTORNEYS-AT-LAW	 metanomicshealth BIOCRATES The Deep Phenotyping Company
 RBC Royal Bank	 Zürcher Kantonalbank	 tpc tv productioncenter	 ABB	 Bank Leu

# Referenzprojekte: Kundenstimmen

 <p><b>Schindler</b> Schindler Aufzüge AG <b>Kundenorientierung Schindler Schweiz</b></p>	<p><b>Zweijährige unternehmensweite Kulturtransformation</b> <i>«Vom Produzenten zum Dienstleister»</i></p>	<p><b>Armin Gallati, Leiter HR, Mitglied der Geschäftsleitung Schindler Schweiz:</b> «In unserem zweijährigen Grossprojekt «Kundenorientierung Schindler Schweiz» gelang es Ralph Höfliger, alle Stakeholder, beginnend bei der GL, in die Prozessgestaltung aktiv mit einzubinden, was zu einem für unser Unternehmen massgeschneiderten Veränderungsprozess mit hohem Commitment führte. Gleichzeitig wirkte er als Gestalter und Moderator von interaktiven Führungs- und Grossgruppen-Workshops für alle Mitarbeitenden und erreichte zusammen mit dem Projektteam in kurzer Zeit relevante Change Ergebnisse. Die Zusammenarbeit mit Ralph Höfliger war sehr offen, konstruktiv und ergebnisorientiert. Beeindruckend waren für mich auch seine breiten Erfahrungen in methodisch/didaktischen Fragen, die uns halfen, im Einzelfall das geeignete Vorgehen einzuschlagen. Ich habe ihn als Projektleiter in diesem herausfordernden Change Prozess ausserordentlich geschätzt.»</p>
 <p>Elektrizitätswerke des Kanton Zürich <b>Marktorientiertes Unternehmen</b></p>	<p><b>Dreijährige unternehmensweite Kulturentwicklung</b> <i>«Kulturentwicklung EKZ: Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen im Strommarkt Schweiz»</i></p>	<p><b>Urs Rengel, CEO EKZ Elektrizitätswerke des Kanton Zürich:</b> «Ralph und sein Team haben die EKZ im Change-Prozess «Kulturentwicklung» während drei Jahren intensiv begleitet. Mit seiner flexiblen und zugleich strukturierten Vorgehensweise hat er uns professionell unterstützt, unsere Unternehmenskultur auf die veränderte Marktsituation anzupassen und unsere interne Zusammenarbeit zu optimieren und konsequent auf den Kunden auszurichten. Besonders schätzten wir sein Talent, gezielt auf unsere Bedürfnisse einzugehen, unsere Führungsmannschaft und die Mitarbeitenden zu motivieren und zu befähigen, und damit einen nachhaltigen Wandel auszulösen.»</p>
 <p>Roche Diagnostics Rotkreuz <b>culture on the move</b></p>	<p><b>Zweijähriger Kultur Integrations- und Entwicklungsprozess</b> <i>«New formation of the Business Area Roche Professional Diagnostics at Site Rotkreuz»</i></p>	<p><b>Hans Werner Griesser, Head of Program and Portfolio Management Roche Professional Diagnostics, Member of Executive Committee:</b> «I worked together with Ralph when he was supporting the Roche site manager in Rotkreuz proceeding with "Culture on the move" 2008 -2009, after the newly formed Business Area Roche Professional Diagnostics has arrived on site, meeting Roche Instrumentation, Roche Molecular Diagnostics and various line functions. – Ralph is one of the consultants, who understands the nature of complex change management. I very much appreciate that he not only focuses on behaviour changes but has a holistic approach via holistic group work to provide keys to unlock potential towards organizational and operational change.»</p>

# Referenzprojekte: Swiss Leader Award





Für das Projekt **Kulturentwicklung EKZ** erhalten wir den Swiss Leader Award für besonders innovative und nachhaltige Projekte





# Referenzprojekte: Unternehmenstransformation

## Agilität, Resilienz, Selbstorganisation, Demokratisierung

Kunde	Veränderung	Change-Elemente	Impressionen
	<p><b>Unternehmensnachfolge durch Selbstorganisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leitbildentwicklung (Mission, USP, Vision, Werte) ■</li> <li>Prozesssteuerung ■ Konzeption, Design und Moderation von Forum-Veranstaltungen (Einbezug alle Mitarbeitenden in den Organisationsentwicklungsprozess) ■ Begleitung der Projekte</li> <li>■ Prozess Monitoring mit Internetumfragen ■ Workshops zu: selbstorganisierte Firmenstruktur, Eigentümerschaft, Transparenz, Konsent-Entscheidungen, u.a.m. ■ Executive Coaching</li> </ul>	
	<p><b>Demokratisierung der Organisation</b></p>	<p>Workshops und Projektarbeit zu ■ Purpose und Werte ■ Organisationsstruktur ■ Kommunikation und Entscheidungen ■ Produktivität ■ Mitarbeiter Engagement</p>	
	<p><b>Agile Zusammenarbeit über zwei Standorte und Kulturen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zwei Grossgruppenworkshops zu Agilität / Zusammenarbeit / Kulturentwicklung</li> </ul>	
	<p><b>Agile Zusammenarbeit</b></p>	<p>Geschäftsleitungworkshops zu Purpose und Werte GL ■ Rolle GL und Teammitglieder ■ Agile Kommunikation und Verhalten ■ Agile Abstimmung und Entscheidungen</p>	

# Referenzprojekte: Grossflächige Change Prozesse

Kunde	Veränderung	Change-Elemente	Prozess-Architektur
	<p><b>Vision 2025</b> Reinventing Amrop</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Design and Facilitation of a Large Group Conference with 92 Partners in Barcelona to define Mission, Vision, Values, and implementing projects</li> <li>■ Project Management and - Support</li> <li>■ Design and Facilitation of Steering Group Board Meetings</li> <li>■ Design and Facilitation of Large Group Conference in Athens with 100 Partners to clarify the Vision and plan the implementation of the projects</li> </ul>	
	<p><b>Kulturentwicklung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Design und Moderation Geschäftsleitungsworkshops</li> <li>■ Kaderworkshops</li> <li>■ Teamleiter Workshops</li> <li>■ Design und Implementation Internet Umfrage zur Messung des Fortschritts</li> <li>■ Executive Coaching</li> </ul>	
	<p><b>Komplexitätsmanagement</b> Leadership Journey Umgang mit VUCA</p>	<p>Design, Planung und Moderation von Sounding-Board Veranstaltungen zur Analyse und Sollentwurf von Lösungsstrategien für den Umgang mit VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planung von Grossgruppen-Leadership Workshop</li> <li>■ Design, Planung und Moderation Geschäftsleitungsmeeting</li> </ul>	
	<p><b>Kulturentwicklung</b> Human Resources Optimierung der Zusammenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Design und Moderation von Analyseworkshops</li> <li>■ Design Roadmap</li> <li>■ Konzeption, Design und Moderation von Workshops mit allen HR-Mitarbeitenden zur Lösungsfindung</li> <li>■ Executive Coaching</li> </ul>	

# Referenzprojekte: Grossflächige Change Prozesse


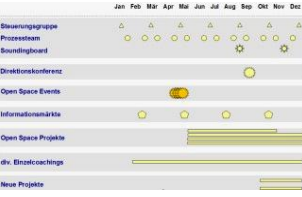

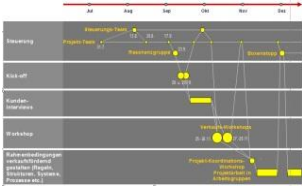

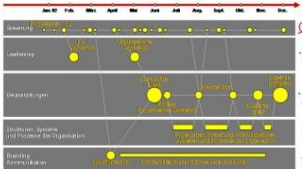




Kunde	Veränderung	Change-Elemente	Prozess-Architektur
	<p><b>Kulturentwicklung</b> excellence@work</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau Prozesssteuerung</li> <li>■ Entwicklung der Prozessarchitektur (Roadmap)</li> <li>■ Konzeption, Design und Moderation von Workshops mit der Geschäftsleitung</li> <li>■ Konzeption, Design und Durchführung von Lösungsfindungsworkshops mit allen Mitarbeitenden</li> <li>■ Projektcoaching</li> </ul>	
	<p><b>Kulturentwicklung</b> für einen neu aufgebauten Geschäftsbereich</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau, Beratung/Coaching und Moderation der Prozesssteuerung</li> <li>■ Entwicklung der Prozessarchitektur (Roadmap)</li> <li>■ Konzeption, Design und Moderation von Workshops mit den obersten Führungskräften</li> <li>■ Konzeption, Design und Durchführung von Grossgruppenkonferenzen mit allen 250 Mitarbeitenden des Geschäftsbereichs</li> </ul>	<p>Die wichtigsten Prozessschritte und deren Ziele:</p> 
	<p><b>Kulturentwicklung</b> Dreijähriger unternehmensweiter Kulturentwicklungsprozess <i>(Gewinn Swiss Leader Award 2009 für besonders innovative und nachhaltige Projekte)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau, Beratung/Coaching und Moderation der Prozesssteuerung (Geschäftsleitung, Kernteam, Soundingboard, Kommunikationsteam)</li> <li>■ Entwicklung der Prozessarchitektur (Roadmap) zusammen mit dem Kernteam und der Geschäftsleitung</li> <li>■ Konzeption, Design und Moderation von Führungsworkshops und Grossgruppenkonferenzen mit allen 200 Führungskräften und dem Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul>	
	<p><b>VispChallenge</b> leisten-liefern entwickeln</p>	<p>Grossgruppenveranstaltungen und Workshops mit Führungskräften und Standortleitungsteam zur begleitenden Unterstützung des Transformationsprozesses VipsChallenge.</p>	
	<p><b>Kulturentwicklung</b> Roche Diagnostics, Rotkreuz „culture on the move“ - zweijähriger Integrations-Prozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau, Beratung/Coaching und Moderation der Prozesssteuerung (Site Management, Kernteam, Kommunikationsteam)</li> <li>■ Entwicklung der Prozessarchitektur (Roadmap) zusammen mit dem Kernteam und dem Top-Management</li> <li>■ Konzeption, Design und Moderation von Workshops mit den obersten Führungskräften</li> <li>■ Konzeption, Design und Durchführung von Grossgruppenkonferenzen mit allen 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Standorts Rotkreuz</li> <li>■ Projektsprache: Englisch</li> </ul>	



# Referenzprojekte: Grossflächige Change Prozesse

Kunde	Veränderung	Change-Elemente	Prozess-Architektur
	<p><b>Kulturentwicklung</b> Zweijähriger unternehmensweiter Kulturentwicklungsprozess Schindler Aufzüge AG «Vom Produzenten zum Dienstleister»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau, Beratung/Coaching und Moderation der Prozesssteuerung (Geschäftsleitung, Prozessteam, Soundingboard, Kommunikationsteam) ■ Gestaltung der Prozessarchitektur ■ Gestaltung und Moderation verschiedenster Geschäftsleitungs- und Führungsworkshops zur Unternehmensstruktur- und Kultur ■ Organisation, Gestaltung und Moderation von Grossgruppenveranstaltungen mit allen 1600 Mitarbeitenden in den 13 Geschäftsstellen ■ Entwicklung und Anpassung der Führungs- und HR-Instrumente ■ Diverse Schulungsveranstaltungen ■ Gestaltung der internen Kommunikationsmittel und -prozesse für den Kulturwandel ■ u.w.m.</li> </ul>	
	<p><b>Kulturentwicklung</b> Einjähriger unternehmensweiter Kulturentwicklungsprozess</p>	<p>Aufbau der Change-Organisation ■ Mehrere GL- und Direktionskonferenzen ■ Führungskräfte-Workshops ■ 4 Open Space Konferenzen mit allen Mitarbeitenden ■ Themenbezogene Lösungsfindungsworkshops ■ Projektarbeit ■ Coachings und Schulungen</p>	
	<p>«<b>Change Regent</b>» 3-jähriger Change Prozess «Anpassung Regent an die Herausforderungen der LED-Technologie»</p>	<p>Aufbau Change-Organisation (GL, Prozessteam, Resonanzgruppe) ■ GL-Workshops ■ Führungsworkshops mit allen Führungskräften ■ Grossgruppenveranstaltungen mit allen Mitarbeitenden (Open Space) ■ Prozess Redesign (PEP - Produktentstehungsprozess) ■ Entwicklung Führungsgrundsätze ■ Anpassung MbO Prozess ■ Aufbau Regent Lighting Academy</p>	
	<p><b>Post Merger Cultural Integration</b> Einjährige Begleitung der Integration von Agi</p>	<p>Kulturanalyse-Workshops ■ Analyse der wichtigsten Kulturunterschiede und Konfliktpotentiale ■ Change Newsletter ■ Mehrere Führungskräfteworkshops im Grossgruppenformat (RTSC, Appreciative Inquiry) ■ Aufbau, Schulung und Coaching von Change Teams ■ Strategie-Review-Workshop mit der GL</p>	
	<p><b>Kulturentwicklung</b> "Innovationsunterstützende Führungskultur", ein Stream des unternehmensweiten Culture Change Programms "future 2.0" (Entwicklung einer Innovationskultur)"</p>	<p>■ Beratung des Projektteams betreffend Gestaltung von innovationsunterstützenden Massnahmen zur nachhaltigen Entwicklung einer Innovationskultur bei Swisscom Mobile ■ Entwicklung der Prozessarchitektur (Roadmap) zusammen mit dem Projektteam und der Geschäftsleitung ■ Konzeption, Design und Moderation von GL-Workshops und Grossgruppenkonferenzen mit allen 350 Führungskräften zum Thema innovationsunterstützende Führungskultur</p>	


# Referenzprojekte: Grossflächige Change Prozesse

Kunde	Veränderung	Change-Elemente	Prozess-Architektur
	<p><b>Strategie-Umsetzung</b>  <b>«Kultiviertes Private Banking»</b>                      Dreijähriger, grossflächiger, kultureller Strategie-Umsetzungsprozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau, Beratung/Coaching und Moderation der Prozesssteuerung (Geschäftsleitung, Prozessteam)</li> <li>■ Gestaltung der Prozessarchitektur</li> <li>■ Gestaltung und Moderation von vier Managementmeetings zu Unternehmenskultur und -strategie</li> <li>■ Mitgestaltung der Kommunikationsmittel (Video, Printmedien) und -prozesse für die Verankerung der neuen Werte</li> </ul>	
	<p><b>«Verkaufs-Initiative»</b>                      Kulturentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau Projektorganisation</li> <li>■ Resonanzteam</li> <li>■ Kick-off Veranstaltungen</li> <li>■ Führungskräfteworkshops im Grossgruppenformat (Appreciative Inquiry, Open Space)</li> <li>■ Koordinationsworkshop Umsetzungsprojekte</li> <li>■ Design Projektumsetzung und Ergebniskonferenz</li> </ul>	
	<p><b>«Swissca - A Great Group» Unternehmensentwicklung</b>                      Einjähriger Kulturentwicklungsprozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Workshop mit der Unternehmensleitung</li> <li>■ Führungs-Workshops mit den obersten 3 Hierarchie-Ebenen</li> <li>■ Open Space Konferenz mit allen Mitarbeitenden</li> <li>■ Coaching der Projektarbeiten</li> <li>■ Ergebniskonferenz mit allen Mitarbeitenden und Planung der Follow-up Massnahmen</li> </ul>	
	<p><b>«Kulturtag»</b>                      Kulturentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau Projektorganisation</li> <li>■ Resonanzgruppe</li> <li>■ 4 gantztägige Workshop zum Thema Zusammenarbeit zwischen Ärzteschaft, Pflege und Verwaltung im Grossgruppenformat (Appreciative Inquiry, Open Space)</li> <li>■ Design Projektumsetzung</li> <li>■ Begleitung der entstandenen Projekte</li> </ul>	
	<p><b>Kulturentwicklung ABB Schweiz</b>                      Vierjähriger grossflächiger Kulturentwicklungsprozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau der Change-Organisation</li> <li>■ Sensibilisierungs-Grossgruppen-Veranstaltungen ("Impuls-Apéros")</li> <li>■ Geschäftsleitungsworkshops</li> <li>■ Verschiedene Führungs-Workshops mit den obersten 3 Hierarchie-Ebenen</li> <li>■ Verschiedene Grossgruppenveranstaltungen (Open Space, RTSC u.a.)</li> <li>■ Kulturpark</li> <li>■ Struktur-, Prozess- und Instrumente-Anpassungen durch begleitete Projektarbeit</li> <li>■ Schulungen und Coachings</li> </ul>	

# Referenzprojekte: Grossgruppen-Veranstaltungen und Events

Kunde	Veränderung	Impressionen
	<p><b>Large international event «GET READY FOR CONSTRUCTION»</b></p> <p>Open Space Conference with all 180 executives and employees in Albania to address the challenges in the upcoming construction phase</p>	
 <p>Kantonale Verwaltung Zug</p>	<p><b>Budget Kürzung</b></p> <p>Grossgruppen-Workshop zum Finden von 120 Millionen Sparpotenzial mit allen Führungskräften der Kantonalen Verwaltung Zug</p>	
	<p><b>Worldwide Managers' Meeting</b></p> <p>Führungskräfte tag mit den obersten 230 Führungskräften im Grossgruppenformat; Präsentation und Verankerung der strategischen Eckpfeiler, gemeinsame Ausrichtung der Führungskräfte und persönliche Massnahmenplanung.</p>	
	<p><b>CSC Schweiz GmbH - Führungsleitbild-Workshop</b></p> <p>Zweitägige, massgeschneiderte Grossgruppenkonferenz mit 60 Managern zum Thema „Entwicklung eines gemeinsamen Verständnis und gemeinsame Ausrichtung auf das Führungsleitbild der CSC; persönliche Aktionsplanung.</p>	
	<p><b>Zukunftswerkstatt «Leadership»</b></p> <p>Massgeschneiderter Grossgruppenanlass mit allen 350 Führungskräften zum Thema "innovations-unterstützende Führung".</p>	

# Referenzprojekte: Grossgruppen-Veranstaltungen und Events

Kunde	Veränderung	Impressionen
	<p><b>Innovations Kultur</b></p> <p>Bar Camp «reimagine the possible» – Entwicklung von innovativen Lösungen für komplexe Herausforderungen</p>	
	<p><b>Leitbildverankerungs- Workshops</b></p> <p>4 Grossgruppenanlässe mit allen 600 Führungskräften; Leitbildverankerung und persönliche Massnahmenplanung.</p>	
	<p><b>Top-Management-Konferenz</b></p> <p>Konzernleitungs-Workshop und zwei Konferenzen mit den obersten 90 und den obersten 230 Führungskräften der Schweizer Post zum Thema «Führung und Zusammenarbeit» im Appreciative Inquiry und RTSC Format.</p>	
	<p><b>Kulturpark im Gotthard mit dem HR-Team</b></p> <p>Analyse der Unternehmenskultur der Holcim Gruppe mit dem Kulturpark in der ehemaligen Gotthardfestung San Carlo; Konsequenzen und Massnahmen bezüglich der Aufgaben und Wirkungsweise des zentralen HR.</p>	
	<p><b>Strategie Entwicklung</b></p> <p>Grossgruppenworkshop mit allen Stakeholdern zur Entwicklung der Ausbildungsstrategie</p>	



# Referenzprojekte: Grossgruppen-Veranstaltungen und Events

Kunde	Veränderung	Impressionen
 Eidgenössische Finanzkontrolle	<p><b>«Einen Schritt vorwärts»</b></p> <p>Zweitägige, massgeschneiderte Grossgruppenkonferenz mit allen Führungskräften und Mitarbeitenden zu den Themen „Verbesserung der Feedbackkultur, Rollenverhalten in erfolgsrelevanten Geschäftsalltagsituationen und zukünftige Strategie (die EFK im Jahre 2015)“.</p>	
 YMCA	<p><b>«Movement Strengthening Summit»</b></p> <p>Grossgruppenkonferenz mit 700 Delegierten aus 124 Nationen in Durban, Südafrika, für das 16. World Council des YMCA.</p>	
 Stadt Oftringen	<p><b>Stadtentwicklung Oftringen</b></p> <p>2-tägige Open Space Konferenz mit 300 Teilnehmern aus Einwohnerschaft, Verwaltung und Interessenvertretern.</p>	
 CREDIT SUISSE	<p><b>Führungskultur</b></p> <p>Entwicklung von Führungsleitsätzen mit 230 IT Executives</p>	
 Masterfoods	<p><b>Strategie Entwicklung</b></p> <p>Grossgruppen Strategie Workshop mit allen Mitarbeitenden von Masterfoods Schweiz</p>	



# Lehraufträge von Ralph Höfliger

Kunde		Titel und Veranstaltungskontext
	Institut für systemische Impulse	<b>Agilität durch Demokratisierung</b> Case Study
	Institut für Kommunikation und Führung	<b>Organisationskultur in agilen &amp; digitalen Zeiten</b> Im gleichnamigen CAS <b>Komplexitätsmanagement</b> Im «MAS Interkulturelles Projektmanagement» <b>Unternehmenskultur</b> Im MAS «Organisationsentwicklung & Change Leadership»
	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	<b>Grossgruppen-Interventionen</b> Im MAS «Supervision und Coaching in Organisationen»
	Kalaidos Fachhochschule	<b>Kulturentwicklung in Unternehmen</b> Im CAS «Change Management» <b>Führung im Umgang mit Dynamik, Komplexität und Ambiguitäten</b> Im CAS FH «Leadership Advanced»
	Universität Zürich Institut für Wirtschaftsinformatik	<b>Soziale und unternehmenskulturelle Kompetenz</b> Praxisorientierte Blockveranstaltung für Studierende der Wirtschaftsinformatik.
	Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz	<b>Umgang mit Komplexität</b> Seminar im Rahmen des Schweizerischen Nachdiplomstudiums Unternehmensentwicklung.
	Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz	<b>Kooperationskultur und kommunikationsbestimmende Aspekte der Kooperation</b> Seminar im Rahmen des Nachdiplomkurses Interdisziplinäre/interinstitutionelle Zusammenarbeit.

# Referenzen: Referate und Key-notes

Kunde		Titel und Veranstaltungskontext
	Trias Kongress, Zürich	<b>Transformation der Unternehmenskultur der EKZ</b> Einblicke in den komplexen und unternehmensweiten Kulturentwicklungsprozess der Elektrizitätswerke Kanton Zürich (EKZ) - Workshop für Beratende und Manager im Rahmen des Trias Kongress 2009 in Zürich.
	OOP Kongress, München	<b>Unternehmens(un)kultur - die Geheimnisse erfolgreicher IT-Projekte</b> Präsentation am OOP Kongress 2009 in München.
	Universität Regensburg	<b>Die Prozessarchitektur umfassender Kulturentwicklungsprozesse anhand konkreter Praxisbeispiele</b> Referat im 3. Interdisziplinären Symposium «Unternehmensidentität und Unternehmenskultur im Spannungsfeld von externer und interner Unternehmenskommunikation, von Landeskultur und Globalisierung».
	ZfU International Business School	<b>Grossgruppenmethoden in strategischen Veränderungsprozessen</b> Referat an der ZfU Jubiläumsveranstaltung 2003.
	Swiss Re	<b>Die Bedeutung der "Soft-Factors" im Projekt-Management</b> Referat an einer Projektleiter-Konferenz.
	Swisscom Enterprise Solutions	<b>Die „weichen“ Erfolgsfaktoren im Wandel</b> Referat an einer Manager-Konferenz.
	Smart Team	<b>Komplexitätsmanagement in der IT</b> Referat im Rahmen der Partner Assembly

# Publikationen

## Bücher

- > What Organizations Can Learn from Switzerland, Ralph Höfliger, 2022
- > Demokratisierung von Organisationen - Erfolgsmodell Schweiz, Ralph Höfliger, 2021

## Publikationen zu Change Management

- > Changetheorien für die Praxis. Zum praktischen Wert von Theorien, Ralph Höfliger, in OrganisationsEntwicklung II-2018
- > Grenzen überwinden - Ein Plädoyer für grossflächigen Einbezug betroffener Menschen, Ralph Höfliger in: Der Arbeitgeber, 06-2003
- > Change Management und HRM, Ralph Höfliger in: HR-Today, 04-2002
- > Strategien entwickeln und nachhaltig umsetzen im Kontext komplexer Veränderungen, Ralph Höfliger, Thomas Bergmann in: Bilanz, 09-2002

## Publikationen zu Unternehmenskultur

- > Integration von neuen Mitarbeitenden bei Roche Diagnostics AG, Ralph Höfliger in: HR TODAY, 10/2009
- > Unternehmenskultur - ein bedeutender Erfolgsfaktor, Ralph Höfliger in: Blickpunkt KMU, 2/2009
- > Der Verwaltungsrat als Kulturentwickler, Ralph Höfliger in: Scorecard, 05-2008
- > Kollektives Humankapital - Firmenkulturentwicklung als komplexer Selbstorganisationsprozess, Ralph Höfliger in:

- Unternehmenskultur & Unternehmenserfolg, Band 2, Hrsg. Wirtschaftsuniversität Prag, 2008
- > Wandel der Unternehmenskultur und -identität durch grossflächigen Veränderungsprozess, Ralph Höfliger in: Open Space in der Praxis, Hrsg. Carol Maleh, Beltz, 2002
- > Kulturpark, Ralph Höfliger in: Organisationsentwicklung, 11-1999

## Publikationen zu Komplexität

- > Am Rande des Chaos - Führungsrolle und Komplexität, Ralph Höfliger in: ALPHA Der Kadermarkt der Schweiz, 08-2003
- > Komplexität: Die neue Herausforderung im Management, Ralph Höfliger in: Der Arbeitgeber, 03-1999

## Publikationen zu Grossgruppen

- > Grossgruppen gewinnen, Ralph Höfliger in: Edition, 1999
- > Open Space Event, Ralph Höfliger in: Agogik, Grossgruppenveranstaltungen, 04-1997

## Publikationen zu Marketing & Branding

- > Holistic Branding - Teil 4 - Das Markenprofil, Pascal Staub u. Ralph Höfliger, KMU, 04-2013
- > Holistic Branding - Teil 6 - Die Markenverankerung durch Markenkultur, Ralph Höfliger u. Pascal Staub, KMU, 07/08-2013