askplus

Update 2017

3 askplus 2016 in Zahlen

4 Begleitung eines Organisationsentwicklungsprozesses am UniversitätsSpital Zürich.
Ein Praxisbericht von Bärbel Kürzl

6 Ausrichtung der Führungskultur auf die neue Strategie der WIR Bank.
Ein Praxisbericht von Michael Zimmermann

9 Hinter den Kulissen

10 Wir bieten im 2017 zwei neue Seminare an:
«Resilienz stärken» und «Belastende Mitarbeitende»

11 Tools – ganz praktisch

Es war ein bewegtes Jahr – für viele unserer Kundinnen und Kunden, aber auch für uns. Wir nehmen wahr, dass aus den unterschiedlichsten Gründen der Druck für Mitarbeitende und Kader in den Firmen erneut stark zugenommen hat. Damit konstruktiv umzugehen ist nicht nur für unsere Kunden anspruchsvoll, sondern auch für uns, sind wir doch aufgrund unserer langjährigen Kundenbeziehungen oftmals mit den Menschen in den Organisationen sehr verbunden.

Was uns stolz macht:
wir können ein weiteres Jahr mit Vollauslastung verzeichnen!

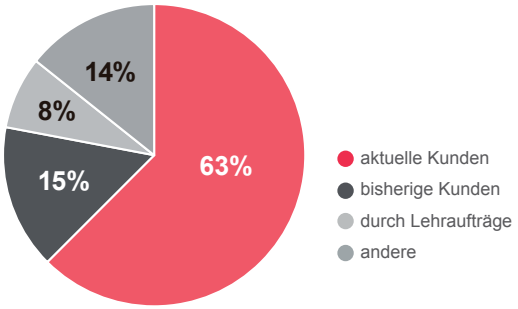
Michael Zimmermann

Bärbel Kürzl

Claudia Gartmann

askplus 2016 in Zahlen

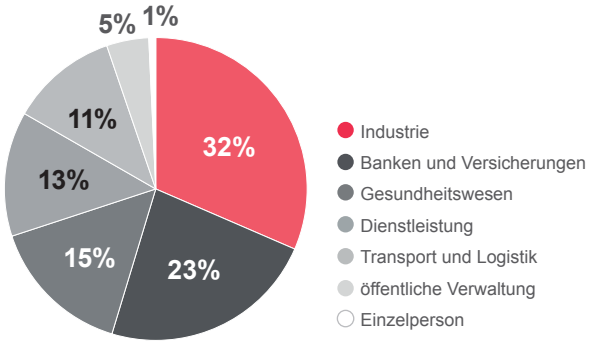
Woher kommen unsere Anfragen?



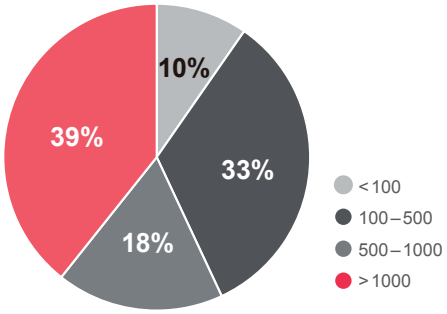
Qualität zahlt sich aus:

Zwei Drittel unserer Anfragen im 2016 stammen von Kunden, denen wir in den vergangenen 12 Monaten bereits Rechnung gestellt hatten («aktuelle Kunden»).

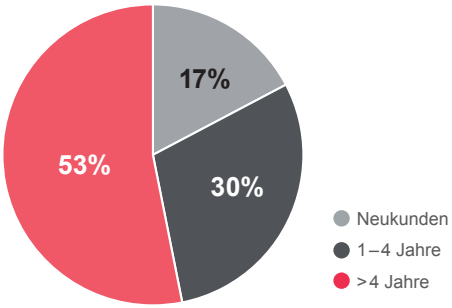
Umsätze nach Branchen



Umsätze nach Firmengrösse (Anzahl Mitarbeitende)



Umsätze nach Dauer der Kundenbeziehung



Wir sind stolz darauf, dass langjährige Kunden (> 4 Jahre) mehr als 50% unseres Umsatzes generieren!

Weitere 30% unseres Umsatzes erzielen wir mit Kunden, für die wir bereits zwischen 1 bis 4 Jahren zusammenarbeiten.

2016 konnten wir zudem 28 Neukunden gewinnen.

Art der Mandate

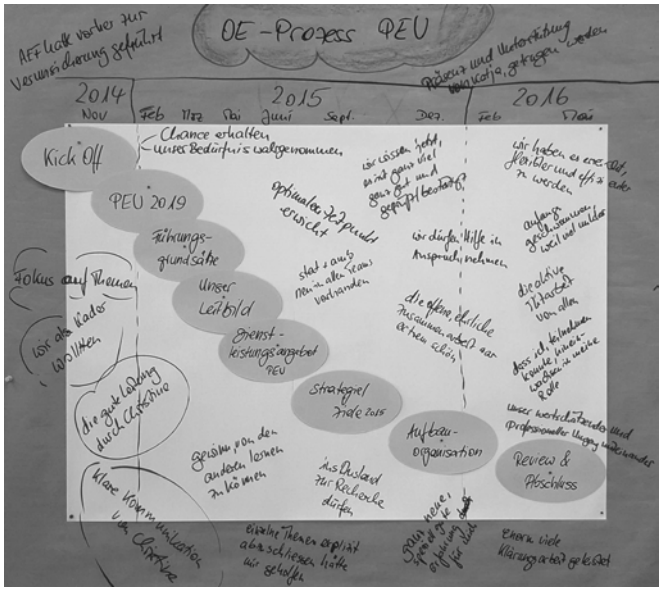
Der Grossteil unserer Mandate bezog sich auf die Führungskräfte-Entwicklung, auf die Moderation von Workshops resp. Teamentwicklungen, auf Einzelcoachings oder Konfliktmoderationen. Im letzten Jahr ist jedoch auch der Anteil an HR Supportleistungen sowie Prozessbegleitungen (Organisationsentwicklung) gestiegen, was uns sehr freut, da hier weitere Kernkompetenzen von askplus zum Tragen kommen.

UniversitätsSpital Zürich

Begleitung eines Organisations-entwicklungsprozesses am UniversitätsSpital Zürich (USZ)

Ein Praxisbericht von Bärbel Kürzl

Im Herbst 2014 wurde ich von der Co-Direktorin Pflege und MTTB des USZ beauftragt, den Organisationsentwicklungsprozess des Bereichs «Physiotherapie Ergotherapie USZ (PEU)» zu begleiten. Aufgrund des steigenden Kostendruckes im Gesundheitswesen und sich ändernder interner Rahmenbedingungen bestand der Bedarf nach einer umfassenden Analyse der gesamten Organisationseinheit «Physiotherapie Ergotherapie USZ». Konkret bedeutete dies: Das Therapieangebot war kritisch zu hinterfragen und dem heutigen und künftigen Bedarf anzupassen. Dabei galt es die Personalressourcen mit einzubeziehen, den Entwicklungsbedarf der 130 Mitarbeitenden zu erheben als auch die Organisationsstrukturen zu überprüfen. Gleichzeitig sollte der Prozess auch dazu genutzt werden, um sich auf Leitungsebene vertieft mit dem eigenen Führungsverständnis auseinander zu setzen und letzten Endes als Leitungsteam zusammenzuwachsen, da im Vorfeld einige personelle Wechsel stattgefunden hatten.



Vom November 2014 bis zum Sommer 2016 wurden insgesamt 7 (mit Ausnahme der Startveranstaltung von 1,5 Tagen) jeweils halbtägige Workshops durchgeführt. Der Prozess war aufgegleist als Wechselspiel zwischen moderierten Workshops, der Vertiefung und Aufbereitung von Themen in Arbeitsgruppen und dem punktuellen Einbezug ihrer Stellvertretungen und der Mitarbeitenden, indem sie beispielsweise zum kritischen Hinterfragen des Erarbeiteten und/oder konkret zur Mitgestaltung eingeladen wurden.

Im Laufe des Prozesses wurden folgende inhaltliche Schwerpunkte bearbeitet und in der Abteilung umgesetzt bzw. verankert:

- Führungsverständnis PEU
- Leitbild PEU
- Definition Strategie und Ziele PEU in enger Anlehnung an die übergeordneten Ziele des USZ sowie der Direktion Pflege und MTTB
- Definition «Dienstleistungsangebot 2019» u.a. unter Berücksichtigung von
- Kennzahlen, Vergleich mit anderen Spitälern, Entwicklungen im Gesundheitswesen
- Definition der Aufbauorganisation inklusive der sich daraus ergebenden
- Diskussionen der Zuordnung von Funktionen, zum Laufbahnmodell, etc.

UniversitätsSpital Zürich

Bei der Bearbeitung der Themen wurde konsequent darauf geachtet, diese jeweils im Abgleich mit den im USZ vorhandenen Vorgaben / Unterlagen zu diskutieren und zu entwickeln.

Die Gestaltung und Begleitung des OE-Prozesses war ein optimales Zusammenspiel zwischen externer und interner Zusammenarbeit und entspricht unserem Grundverständnis – nämlich die Beteiligten im Prozess zu befähigen, ihnen so viel Hilfestellung in der Umsetzung zu geben, wie sie benötigen und zur kritischen Reflexion zur Verfügung zu stehen.

«Wir sind mit hohem Tempo in einem komplexen System unterwegs. Dabei müssen wir uns an Vorgaben und Leitlinien orientieren, wollen aber auch umfassend die Möglichkeiten nutzen, unsere Ziele zu bestimmen und Wege zu gestalten. Die Organisationsentwicklung hat uns Raum und Werkzeuge für Auseinandersetzungen, Klärungen und Entwicklungen gegeben. Wir sind einen entscheidenden – und gefreuten – Schritt weiter gekommen!»
Christine Meier Zürcher, Leiterin Physiotherapie Ergotherapie USZ

Als Gesamtfazit gilt:

Die Dienstleistung und die neue Organisationsstruktur sind überprüft und auf die zu erwartenden Veränderungen ausgerichtet.

Das Leitungsteam ist stark zusammengerückt und tritt selbstbewusster auf. Die einzelnen Führungskräfte haben an Profil gewonnen, zeigen sich deutlicher, wissen um ihre Stärken und Schwächen und gehen sie gezielt an. Und dank der umfassenden intensiven gemeinsamen Auseinandersetzung der für sie relevanten Themen, vertreten sie gestärkt die Werte und den Auftrag der «Physiotherapie Ergotherapie USZ» auch nach aussen.

Ein Grossteil der gesetzten Ziele wurde erreicht, die noch offenen und weiter zu verfolgende Themen sind aufgegleist und terminiert und damit auf gutem Weg. Anzutreffen ist eine deutlich gefestigte Organisationseinheit, die in vielem Klarheit geschaffen hat oder wie es die Beteiligten im Abschluss-Workshop formulierten:

«Es hat sich gelohnt!»

Ausrichtung der Führungskultur auf die neue Strategie der WIR Bank

Ein Praxisbericht von Michael Zimmermann

Peter Ingold, der Personalleiter der WIR Bank in Basel ruft im Spätsommer 2014 an und wünscht ein Briefing bezüglich einer Führungsausbildung. Er war Absolvent eines MAS an der Fachhochschule in Olten, an der ich als Dozent tätig bin. Aufgrund der Grösse des Mandats fragte ich unseren langjährigen Kooperationspartner, Marc Wethmar an, ob er uns in diesem Projekt unterstützen könnte. Beim Briefing wurde uns klar: es soll eine gezielte, auf die neue Strategie der WIR Bank ausgerichtete Stärkung der Führungskultur angestrebt werden. Von sehr langjährigen Führungskräften war die Rede und von einer gewissen Veränderungsresistenz in der Belegschaft und von einem grossen Nachholbedarf bezogen auf die «Entwicklung» der Führungskräfte…

Im Januar 2015 starteten wir den Prozess mit der erweiterten Geschäftsleitung, um in einem 1¼-tägigen Workshop, basierend auf den aktuellen Herausforderungen und der neuen Strategie die Führungsgrundsätze und Kernfähigkeiten abzuleiten, die zukünftig für das Kader wichtig sein würden. Gemeinsam wurden 5 Führungsgrundsätze mit insgesamt 24 «erklärenden» Kernfähigkeiten definiert.

Führungsgrundsätze der WIR Bank

Wir sind Vorbild

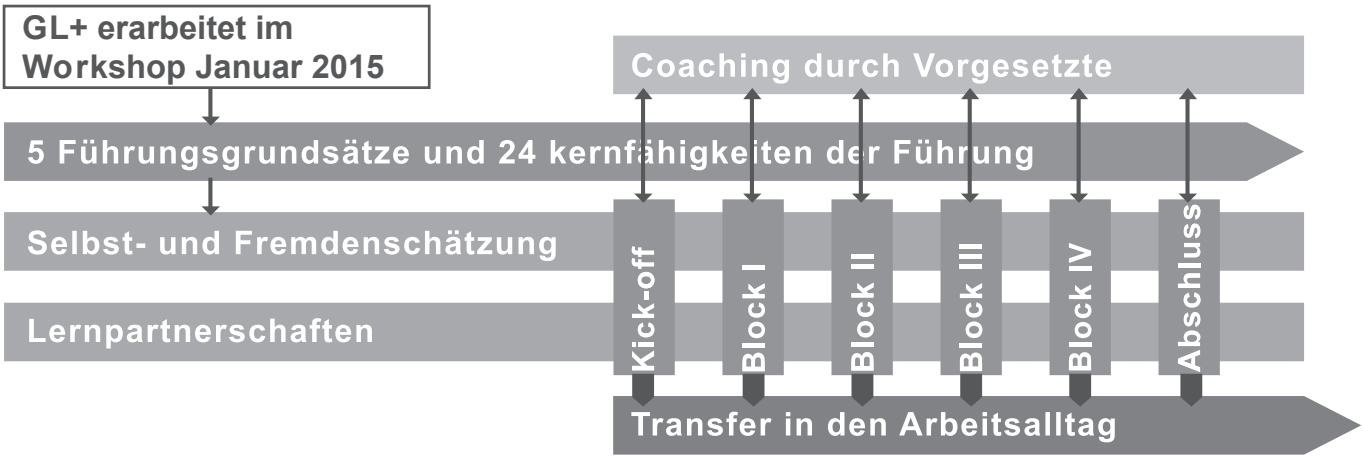
Wir fordern und fördern

Wir entscheiden unternehmerisch

Wir kommunizieren bewusst

Wir gehen Konflikte lösungsorientiert an

→ Die WIR Bank hat sich bereit erklärt, diese Führungsgrundsätze (mit den entsprechenden Kernfähigkeiten) auf Wunsch an Interessierte weiterzuleiten.



Wir verabschiedeten an diesem Kick-off im Januar 2015 nicht nur das «SOLL» der neuen Führungskultur, sondern liessen auch eine erste Selbsteinschätzung vornehmen und verabschiedeten die Schwerpunkte des bevorstehenden Entwicklungsprozesses.

Wie aus der WIR-Bank-Grafik zu entnehmen ist, **wurden die direkten Vorgesetzten in die Ausbildung stark integriert.** Getreu dem Grundsatz «Wir sind Vorbild» waren die GL-Mitglieder an allen Schulungsblöcken als aktive Teilnehmende dabei und alle Vorgesetzten hatten vor und nach dem jeweiligen Ausbildungsblock eine wichtige Rolle als Coach. Wie für askplus typisch, waren die Ausbildungsblöcke konsequent auf das neue «SOLL» ausgerichtet, sehr praxisorientiert und mit vielen Übungssequenzen in Kleingruppen angereichert.

In 2 Zyklen à jeweils 16 bis 18 Teilnehmenden haben die Führungskräfte die 2-tägigen Ausbildungsblöcke absolviert. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit und um das Gelernte in den Alltag zu transferieren, wurden Lernpartnerschaften gebildet, welche sich jeweils zwischen den Blöcken selbstgesteuert trafen, um Lerninhalte zu vertiefen, kollegiale Fallberatung zu betreiben und sich gegenseitig Feedback zu geben. Erstmals in der Geschichte der WIR Bank wurden auch allen Führungskräften «offiziell» Einzel-Coachings mit uns (Marc Wethmar und Michael Zimmermann) sowie mit einem bereits bestehenden Coach in Basel ermöglicht. Etwa ein Drittel der Führungskräfte hat dieses Angebot genutzt.

Die Auswertung der ersten Phase per Ende 2015 ergab, dass…

1. die Führungsgrundsätze vom breiten Kader als sinnvoll erachtet wurden
2. die Führungsgrundsätze zwar inhaltlich gut verstanden wurden, der Grad der Verinnerlichung jedoch aus Sicht der Führungskräfte verbesserungsfähig ist
3. die Führungsausbildung insgesamt sehr gut angekommen ist (weil sehr bedürfnis- und praxisorientiert)
4. die direkten Vorgesetzten mit ihrer Coach-Rolle im Alltag etwas überfordert waren und / oder diese nicht so ernst genommen hatten…

Nach der insgesamt positiven Zwischenbilanz wurde die zweite Phase der Stärkung der Führungskultur geplant und umgesetzt. **Die wichtigsten Schwerpunkte im 2016 waren:**

- Ein «Train the Coach» Seminar im Frühling für alle Führungskräfte (siehe oben Punkt 4)
- Die Anpassung und Ausrichtung des mbo-Systems auf die neuen Führungsgrundsätze
- Ein GL-Workshop zur Reflexion der eigenen Rolle im Umsetzungsprozess
- Die Durchführung und Auswertung eines 180° Feedbacks basierend auf den Führungsgrundsätzen
- Zwei Ausbildungsblöcke («Anspruchsvolle Gespräche» sowie «Umgang mit Veränderungen»)
- Die Weiterführung des Angebotes, die 3 externen Coaches bei Bedarf beizuziehen
- Zwei Intensiv-Ausbildungsblöcke, um die inzwischen neu eingetretenen Führungskräften auf den gleichen «Wissens- und Verinnerlichungsstand» zu heben
- Die Anstellung von zusätzlichen Ressourcen im HR für Personal- und Organisationsentwicklung.

Anfangs 2017 können wir **aus Beratersicht folgendes Fazit ziehen:** Die Führungskräfte haben sich in den jeweiligen Ausbildungsblöcken sehr engagiert und aktiv mitgemacht. Insbesondere die intensiven Sequenzen der kollegialen Fallberatung waren in ihrer Offenheit und Engagiertheit eindrücklich. Wir glauben auch, dass sich die Führungskultur (auch unterstützt durch die Anstellung von neuen Führungskräften) insgesamt in die gewünschte Richtung («stärkere Resultatorientierung») entwickelt hat. Eine erneute 180° Feedback-Befragung im 2017 wird diese These hoffentlich unterstreichen können. Insgesamt hat sich die Firma mit sehr grossem Engagement in unzähligen Projekten und Aktivitäten auf einen wichtigen Meilenstein (November 2016) vorbereitet. Auch die Geschäftsleitung wurde im Laufe des 2016 vom Druck des Strategieumsetzungsprozesses stark gefordert und konnte letztlich nicht mehr die gleiche Aufmerksamkeit «unserem» Prozess widmen. Die Möglichkeit, Coaching durch externe Coaches in Anspruch zu nehmen kam zwar gut an, ist jedoch noch nicht vollkommen in der neuen Unternehmenskultur etabliert.

Abschliessend soll ein GL-Mitglied, Bruno Stiegeler, Stv. des CEOs und Projektleiter des Strategieprozesses zu Wort kommen:
«Marc und Michael haben uns in den beiden letzten Jahren mit grossem Engagement und Fachkompetenz durch anspruchsvolle Trainingssequenzen geführt. Beide haben uns unermüdlich und konstruktiv den Spiegel hingehalten. Wir hatten Nachholbedarf. Heute ist allen Führungskräften klar, was von Ihnen verlangt wird und viele haben sich auch schon in die gewünschte Richtung bewegt; auch dank der guten Unterstützung von Michael und Marc. Merci!»

Hinter den Kulissen

Das askplus-Team

Besonders freut uns, dass wir ein weiteres Jahr mit Vollauslastung verzeichnen können, was wir insbesondere unseren langjährigen Kunden verdanken. Um den stetig wachsenden Anfragen gerecht werden zu können, verstärkten wir im 2015 das askplus-Team mit Ingrid Pauli als Senior Beraterin. Obwohl sie sich sehr rasch in ihre Aufgaben einarbeitete und von unseren Kunden sehr geschätzt wurde, stellte sie im Laufe des Jahres fest, dass ihr Herzblut im HR liegt und ihre Kernkompetenzen wieder als interner HR-Profi zum Tragen kommen sollen. Nach einem knappen Jahr bei askplus trat sie eine neue Stelle als HR-Leiterin an. Wir liessen sie nur ungern gehen. Für uns bedeutet das jedoch, in Anbetracht unserer hohen Auslastung, dass wir uns erneut auf die Suche nach einer Senior Beraterin bzw. einem Senior Berater machen.

Wussten Sie, dass…

- die Luzerner Kantonalbank seit dem Jahr 2000 unsere treue Kundin ist?
- wir im 2016 unsere Website überarbeitet haben?
- askplus AG jedes Kalenderjahr mit einer 3-tägigen Arbeitsklausur in Davos startet?
- Bärbel Kürzl und Michael Zimmermann im 2017 insgesamt 16 Tage in ihre eigene Supervision investieren?
- beide Partner von askplus AG eine Schwäche für schweren Rotwein haben?
- Michael Zimmermann im 2017 zum 30. Mal am Engadiner Skimarathon startet?
- Claudia Gartmann im 2015 Europameisterin im Karate (Kata) geworden ist?
- Bärbel Kürzl seit 6 Jahren versucht, ihr Golf-Handicap zu verbessern?

Neue Seminarangebote

Seit vielen Jahren bieten wir die Coaching Summer School und die HR Winter School – Souverän agieren in Konfliktsituationen an. Im Rahmen unserer Mandate stellten wir jedoch fest, dass auch neue / andere Themen an Relevanz gewinnen. Daher haben wir für 2017 zwei neue Angebote entwickelt.

Resilienz stärken – achtsam durch bewegte Zeiten steuern

Durchführung: 7. / 8. März und 3. April 2017, Erlengut in Erlenbach ZH

In diesem Seminar werden gezielt das Wissen vermittelt und die Fähigkeiten trainiert, die für Führungskräfte und HR-ManagerInnen zur Stärkung der Resilienz bei sich selber und bei den Menschen in ihrem Umfeld wichtig sind.

Dass das Thema «Resilienz stärken» relevant ist, zeigt letzthin erschienene Studie der Gesundheitsförderung Schweiz (Job-Stress-Index 2016):

- jeder vierte (24,5%) Erwerbstätige empfindet Stress am Arbeitsplatz
- jeder vierte (24,5%) Erwerbstätige ist erschöpft
- Stress kostet die Arbeitgeber rund 5,7 Mrd. Franken pro Jahr

Belastende Mitarbeitende – damit belastende MA nicht schwierig werden

Termin: 23. / 24. August 2017, EKZ in Dietikon ZH

Führungskräfte und HR-Verantwortliche sehen sich immer öfter mit «schwierigen» Mitarbeitenden konfrontiert. Diese werden in ihrem Verhalten, ihrer Leistung aber auch im Umgang als auffällig beschrieben und in der Regel hat dies auch direkte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team.

Im Seminar werden gezielt das Wissen vermittelt und die Fähigkeiten trainiert, die für Führungskräfte und HR-ManagerInnen im Umgang mit belasteten und belastenden Mitarbeitenden relevant sind.

Der Anteil Menschen mit psychischen Störungen in der Bevölkerung nimmt jährlich zu. Diese Entwicklung spüren allen voran die Sozialversicherungen und zunehmend auch die Arbeitgeber. Gemäss dem Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Bericht 2016, S. 12) machten im 2015 psychische Störungen insgesamt 46% des IV-Gesamtbestandes aus…

Tools – ganz praktisch

Wir arbeiten in unseren Workshops und Seminaren gerne mit eingängigen Metaphern und stellen hier eine Methode vor, die ausgesprochen wirksam und in vielen Situationen einsetzbar ist:

Die Doppelklick-Methode

Die Metapher lehnt sich an die Arbeit am Computer an: Mittels Doppelklick öffnen wir Dokumente und gelangen so zu mehr Informationen. Analog wird mittels Doppelklick in Gesprächssituationen auf eine Aussage oder auf einen Schlüsselbegriff «geklickt», um zu den dahinterliegenden, relevanten Informationen «vorzudringen». Dies ermöglicht, in einem Thema «in die Tiefe» zu gehen und damit die eigentliche Problematik resp. den Kern einer Aussage zu erforschen. Gerade in emotional aufgeladenen Situationen oder unter Zeitnot tendieren wir dazu, von einem Thema zum anderen zu springen. Dabei überhören wir oft wichtige Aussagen und verpassen die Essenz.

Typische Begriffe, die auf tieferliegende Themen hinweisen können, sind folgende:

- Mehrmals wiederholte Aussagen (z.B. «das ist mir wirklich wichtig…»)
- Eigentlich, vielleicht (z.B. «mir geht es eigentlich gut…»)
- Relativierungen wie «meistens, oft» oder Extreme wie «nie, immer»
- Reden im Konjunktiv (z.B. würde, wäre, hätte…)

Vorgehen

1. Eine Aussage oder einen Schlüsselbegriff aufnehmen und fragend wiederholen (z.B. «Eigentlich?»)
2. Bewusst Pause machen und Reaktion des Gegenübers abwarten (→ Gelegenheit zur Präzisierung der Ausführungen geben).

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Zufriedenheit in Ihrer Arbeit!

Nicht die Glücklichen sind dankbar, es sind die Dankbaren, die glücklich sind! Francis Bacon

Wir sind dankbar, Sie weiterhin in Ihrer Arbeit unterstützen zu dürfen.