

ask*plus*

Update 2018

- 3 askplus 2017 in Zahlen
- 4 Change Prozess zur Stärkung der Führungskultur.
Ein Praxisbericht von Michael Zimmermann
- 7 Der Weg zu einem erstarkten Leitungsteam.
Ein Praxisbericht von Bärbel Kürzl
- 10 10 Jahre askplus
- 10 Wir bieten im 2018 ein neues Seminar an:
«Praxistag Konflikte»
- 11 Tools – ganz praktisch



Es sind die globalen Trends wie die Digitalisierung oder die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen, die unsere Arbeitswelt aktuell tiefgreifend verändern. Damit einher geht auch Verunsicherung, wachsen doch die Anforderungen an Organisationen, deren Kader und Mitarbeitenden kontinuierlich. Zunehmend ist Kooperationsbereitschaft über die Bereiche hinweg gefragt und es bedarf immer mehr einer vertrauensbasierten Führung. Das bedeutet auch, Mitarbeitende stärker in Prozesse und Entwicklungen einzubinden und sie damit in eine Mitverantwortung zu nehmen. Das wiederum bedingt starke Führungsteams. Darin zu unterstützen und zu begleiten war eine unserer wesentlichen Aufgaben im letzten Jahr. In unseren Praxisberichten finden Sie Beispiele, wie solche Prozesse aufgelegt und umgesetzt werden können.

Was uns stolz macht:

Wir konnten im vergangenen Jahr den Anteil an Kundinnen und Kunden, die uns nach einem ersten Auftrag erneut kontaktieren, deutlich ausbauen und konstatieren ganz unbescheiden: unser Anspruch an Qualität trägt Früchte!

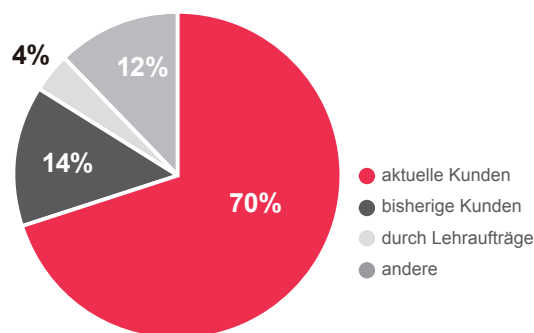
Michael Zimmermann

Bärbel Kürzl

Claudia Gartmann

askplus 2017 in Zahlen

Woher kommen unsere Anfragen?

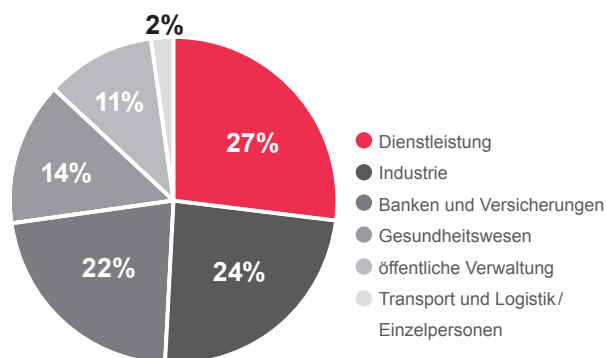


Unser Anspruch an Qualität trägt Früchte:

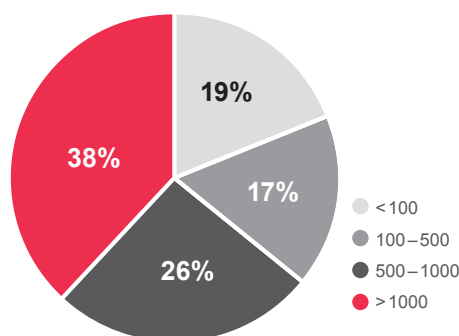
Annähernd drei Viertel unserer Anfragen im 2017 stammen von Kunden, mit denen wir in den vergangenen 12 Monaten zusammengearbeitet haben («aktuelle Kunden»).

Und davon erhielten wir 93% Zusagen!

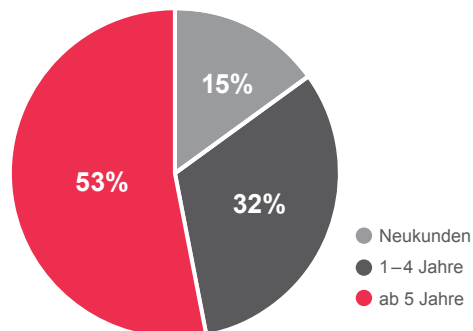
Umsätze nach Branchen



Umsätze nach Firmengrösse (Anzahl Mitarbeitende)



Umsätze nach Dauer der Kundenbeziehung



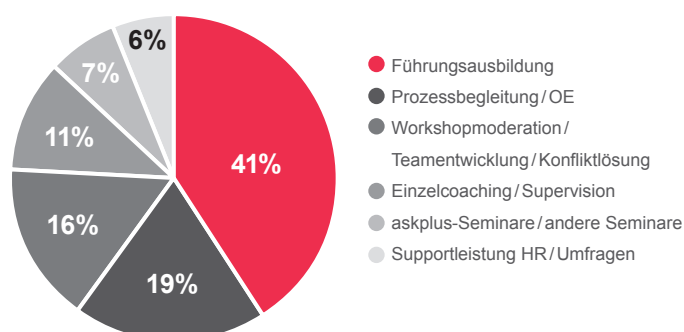
Wir streben langjährige Kundenbeziehungen an!

Wir sind stolz darauf, mit unseren langjährigen Stammkunden über die Hälfte unseres Umsatzes zu generieren!

Ein Drittel unseres Umsatzes erzielen wir mit Kunden, mit denen wir zwischen 1 bis 4 Jahren zusammenarbeiten.

2017 konnten wir zudem 23 Neukunden gewinnen.

Umsätze nach Art der Mandate



Den grössten Teil unseres Umsatzes leisteten wir in der Führungsausbildung und in der Prozessbegleitung/ Organisationsentwicklung.

Die Auswertung unserer Statistik zeigt zudem: mit 10% unserer Kunden erzielten wir 44% unseres Jahresumsatzes.

Change Prozess zur Stärkung der Führungskultur

Ein Praxisbericht von Michael Zimmermann

Im Herbst 2016 kontaktiert mich ein langjähriger Kunde aus der Versicherungsbranche (total ca. 1000 Mitarbeitende) mit der Anfrage, einen Change-Prozess in einem Bereich mit ca. 160 Mitarbeitenden zu begleiten. Sowohl eine mit der Geschäftsleitung erarbeitete SWOT-Analyse als auch Vorgespräche mit dem Bereichsleiter und mit dessen Vorgesetzten hatten einen erheblichen Handlungsbedarf aufgezeigt: unter anderem war die Attraktivität des Bereiches (intern) bei Mitarbeitenden und Lehrlingen sehr schlecht und zudem wurden die Führungsqualitäten des Kaders vor allem bezüglich positivem Umgang mit

Veränderungen bemängelt. Der Zeitpunkt war somit ideal, einen Veränderungsprozess mit folgender **Zielsetzung** zu starten:

Entwicklung und Stärkung einer Führungskultur, die dazu beiträgt, dass mittelfristig ...

- das Image des Bereiches intern verbessert und die Attraktivität für Lernende, Mitarbeitende und Kader erhöht wird
- die Führungskräfte mit einer offenen Haltung aktuelle und zukünftige Herausforderungen anpacken.

Die wichtigsten Prozessschritte

Kick-off mit dem Leitungsteam (Mitte Januar 2017)

Wir starteten den Prozess mit einem kurzen **Kick-off**, bei dem es darum ging, die Zielsetzung vorzustellen, Vertrauen in mich als externen Berater gewinnen zu können und aufkommende Fragen zu klären. Unmittelbar vor dem Kick-off hatte sich eine langjährige Abteilungsleiterin entschieden, ihre Führungsverantwortung zu Gunsten einer Fachverantwortung abzugeben und dies entsprechend kommuniziert. Diesem Entscheid gingen etliche bilaterale Gespräche mit dem Bereichsleiter voraus, in denen er wichtige Führungsdefizite der

Abteilungsleiterin thematisierte und hinterfragte, ob sie die Lernbereitschaft und -fähigkeit für die anstehenden Ziele mitbrachte.

Aus externer Sicht nahm ich die Gefühlslage der Beteiligten am Kick-off als eine Mischung aus Betroffenheit («Jetzt wird's ernst»), Erleichterung («Zum Glück bleibt die Abteilungsleiterin der Firma erhalten») und Neugierde («Was kommt da genau auf uns zu?») wahr.

Start-Workshop mit dem Leitungsteam (Ende Januar 2017)

Der eintägige Start-Workshop mit dem Bereichsleiter und seinen vier AbteilungsleiterInnen hatte zum Ziel, alle auf ein gemeinsames, attraktives Zukunftsbild einzustimmen. Nach einem Einstiegsdialog bezüglich Ausgangslage und aktuellen Herausforderungen erstellte jedes Kadermitglied ein Bild, wie die «ideale Zukunft» für den Bereich aussehen sollte. Diese Bilder besprachen wir intensiv und sie entwarfen danach ein gemeinsames Zukunftsbild. Aus diesem Resultat leiteten sie konkrete Überprüfungskriterien ab, anhand derer

sie zukünftig selber erkennen können, inwiefern sie als Bereich den Zielen des Veränderungsprozesses nähergekommen sind.

Mir war dieser Prozessschritt sehr wichtig, legte er doch die Basis für das Veränderungsprojekt. Der Start war geglückt, die teilnehmenden Führungskräfte waren stolz auf ihr Resultat und freuten sich, dieses ihren Teamleitenden vorzustellen.

Überprüfungskriterien 2018–2019 (Auszug)

- Mindestens $\frac{1}{3}$ der Lehrlinge zeigen nach Abschluss der Lehre Interesse im Bereich weiterbeschäftigt zu werden
- Mindestens 5 Mitarbeitende (MA) wechseln bereichsintern die Funktion
- 50 Prozent der Kadervakanzen können durch interne Mitarbeitende besetzt werden
- Zwei Drittel der Führungskräfte machen mindestens an einem bereichsübergreifenden Projekt mit

Workshop mit dem Kader (Ende März 2017)

Wir wollten die «Aufbruchsstimmung» aus dem Start-Workshop nutzen und luden die fünf Teamleitenden zusammen mit dem Leitungsteam zu einem weiteren eintägigen Workshop ein. Das Zukunftsbild wurde vorgestellt, besprochen, hinterfragt und finalisiert. Zudem wurden die Überprüfungskriterien konkretisiert, ergänzt und definitiv verabschiedet: die Teamleitenden waren nun auch «im Boot». Ein weiterer wichtiger Konkretisierungsschritt bestand nun darin, abzuleiten, was das neue Zukunftsbild für das Führungsverhalten im Alltag bedeuten würde. Die Anwesenden Führungskräfte definierten «Kernfähigkeiten der Führung» und sie nahmen auch gleich eine erste Selbsteinschätzung vor. Abschliessend definierten und priorisierten die Teilnehmenden Arbeitspakete und Verbesserungsideen, die dazu beitragen würden, dem Zukunftsbild näherzukommen.

Das «Buy-in» der Teamleitenden lief unkompliziert und erneut war die Stimmung positiv. Einziger Wermuts-

trophen: Aus Sicht des Bereichsleiters war die Selbsteinschätzung des Kaders zu positiv ausgefallen, zeigte aber dennoch gut, in welchen Führungskompetenzen Handlungsbedarf bestand.

The image shows handwritten notes on a whiteboard. On the left, under the heading 'Kernfähigkeiten Führungsbild', there is a list of 13 competencies. On the right, under 'Selbsteinschätzung', there is a table with 13 rows corresponding to the competencies and 5 columns representing different assessors. The table contains various symbols like checkmarks, crosses, and vertical lines, indicating the self-assessment results.

	1	2	3	4	5
1. Motivierend, glaubwürdig + authentisch kommunizieren					
2. Ist optimistisch + sieht das Positive					
3. Ist offen und interessiert gegenüber anderen					
4. Feedback geben und nehmen					
5. Reflexionsfähigkeit					
6. Ist zielstrebig und ausdauernd					
7. Ist kompetent kreativ und kreativ (think out of the box)					
8. Ist hilfsbereit und unterstützend					
9. Hat ein selbstbewusstes, gesundes Auftreten					
10. Ist initiativ und mutig					
11. Hat die Fähigkeit zu Perspektivwechsel					
12. Priorisieren und Ressourcen richtig einsetzen					
13. Handelt pragmatisch + effizient					

Umsetzung Verbesserungsideen / Rekrutierung Abteilungsleiterin (April–Juni 2017)

Zwischenzeitlich arbeiteten verschiedene Kleingruppen im Kader an den priorisierten Verbesserungsideen und der Bereichsleiter konnte, kurz vor dem nächsten Workshop, den Namen der neuen Abteilungsleiterin ankündigen: eine Führungskraft aus einem anderen Bereich entschied sich zum Wechsel!

Workshop mit dem Kader (Mitte Juli 2017)

Die Kleingruppen stellten ihre Arbeitsergebnisse vor, welche kontrovers diskutiert wurden. Zudem wurden Ergebnisse der firmenweiten Mitarbeitenden-Umfrage besprochen, analysiert und in Bezug zum Zukunftsbild gesetzt. Die Anwesenden entschieden zudem, wichtige Aspekte der Umfrage sowie die Kernelemente des Veränderungsprozesses an ihrem alljährlichen Bereichsmeeting Ende September allen Mitarbeitenden vorzustellen.

Vorbereitung Bereichsmeeting mit allen Mitarbeitenden (August–September 2017)

Das Bereichsmeeting Ende September sollte gemäss Führungskräfte ganz im Sinn und Geist des neuen Zukunftsbildes ablaufen. Das heisst, die Mitarbeitenden sollten den Slogan «attraktiv und lebendig» in ihrem Bereichsmeeting (je 80 Mitarbeitende am Vor- resp. Nachmittag) direkt erleben. In einem Arbeitsmeeting Ende August gelang es, ein interaktives und attraktives Halbtagesprogramm zu finalisieren.

Bereichsmeeting mit 2 x 80 Mitarbeitenden (Ende September 2017)

Die bisherigen Bereichsmeetings waren mehrheitlich durch Präsentationen des Bereichsleiters geprägt. Erstmals übernahmen alle Führungskräfte einen aktiven Part; ein Postenlauf mit vier verschiedenen Themen sollte für eine hohe Interaktivität sorgen und auch ein anonym durchgeführtes «bottom-up-Feedback» der Mitarbeitenden zum Führungsverhalten ihres Kaders wurde vorgenommen.

Der Anlass gelang gut, die Führungskräfte waren spürbar motiviert und bis auf ein paar wenige Mitarbeitende wurden das neue Format des Bereichsmeetings sowie das neue Zukunftsbild sehr geschätzt. Auch die allgemeine Rückmeldung zum Führungsverhalten war aufschlussreich: zwar pauschal für alle Führungskräfte des Bereichs, doch insgesamt breiter gestreut als die Selbsteinschätzung vom März 2017.



Workshop mit dem Kader (Ende Oktober 2017)

Schwerpunkte waren die Auswertung des Bereichsmeetings und insbesondere die Klärung, welche Themen nun abteilungsintern weiterverfolgt werden, eine erneute Selbsteinschätzung der Führungskräfte zu den Kernfähigkeiten («Wo möchte ich 2018 besser werden...?») sowie die gezielte Vorbereitung der im November anstehenden Qualifikationsgespräche der Mitarbeitenden. Resultat: Die Führungskräfte waren sich einig, dass sie insgesamt mutiger sein sollten, mehr konstruktives Feedback geben, mehr fordern und mehr Verbindlichkeit schaffen.

Im 1. Quartal 2018 sollen dann die Rückmeldungen aus den Qualifikationsgesprächen analysiert sowie die Schwerpunkte für die nächsten 12 Monate festgelegt werden.

Zwischenevaluation

Nach dem ersten Jahr kann aus meiner Sicht ein positives Fazit gezogen werden: Das Kader hat spürbar eine Mitverantwortung für die Ziele übernommen, sie engagieren sich im Sinne des Zukunftsbildes und stossen wichtige Veränderungsprozesse intern sowie bei Mitarbeitenden an. Die Veränderungsdynamik hat deutlich zugenommen, was sich im positiven Sinne auch darin zeigt, dass zwischenzeitlich zwei Teamleiterinnen die Firma verlassen haben; in einem Fall aufgrund von klarem Feedback des direkten und auch des nächsthöheren Vorgesetzten. Ich bin überzeugt, dass der erwähnte Rücktritt der Abteilungsleiterin (ganz zu Beginn des Prozesses) das Leitungsteam «befreite» und ihnen ermöglichte, positiv in die Zukunft zu schauen. Wirksame Entwicklungsprozesse brauchen ein klares «SOLL», einen engagierten Auftraggeber, ein abgestimmtes Set an stimmigen Massnahmen und auch mutige und konsequente Personalentscheide.

Zwischenevaluation Sicht Auftraggeber (Bereichsleiter P.B.)

«Nach einem Jahr unter der Begleitung von Michael stehen wir an einem ganz anderen Punkt: In diesem OE-Prozess ist es uns gelungen, eine positive Kultur der Zusammenarbeit im Kaderteam zu entwickeln und uns mit unseren eigenen Führungsfähigkeiten auseinanderzusetzen. Auf dieser Basis wird es uns auch gelingen, unsere Mitarbeitenden für die zukünftigen Herausforderungen und für unsere Vision zu gewinnen!»

Der Weg zu einem erstarkten Leitungsteam

Ein Praxisbericht von Bärbel Kürzl

Im Februar 2017 nahm eine Bereichsleiterin, die mich aus einem anderen Kontext kannte, mit mir Kontakt auf. Seit knapp drei Monaten in dieser Funktion, sah sie in einer Abteilung dringenden Handlungsbedarf. Im Rahmen von Austrittsgesprächen hatte sie ausgesprochen kritische Rückmeldungen zur dortigen Führungskultur erhalten, was sie veranlasste, mit diversen Mitarbeitenden ergänzende Einzelgespräche zu führen.

Das sich ihr bietende Gesamtbild sah so aus: Es wurde von einem Klima fehlender Wertschätzung bis hin zu einer Angstkultur gesprochen, Konflikte werden nicht ausgetragen, einzelne Mitarbeitende hätten innerlich gekündigt oder zögen sich zurück, um der Abteilungsleiterin keine weitere Angriffsfläche zu bieten.

Keiner der Befragten wollte sich jedoch offen dazu äussern, was auf die Wahl des weiteren Vorgehens einen wichtigen Einfluss hatte.

In einem ersten Gespräch wurde die Abteilungsleiterin mit der als kritisch eingestuften Situation konfrontiert, was bei dieser grosse Betroffenheit auslöste. Gleichzeitig wurde ihr aber auch deutlich gemacht, dass sie eine faire Chance erhalten soll, die bestehenden Konflikte anzugehen, an ihrem eigenen Verhalten und ihrer Führungskultur zu arbeiten – dies jedoch zwingend mit externer Begleitung.

Zielsetzung der Prozessbegleitung



















- Klärung bestehender Konfliktsituationen
- Schaffung einer Führungs- und Teamkultur, die von Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

Zum Vorgehen

Aufgrund der Ausgangslage entschieden sich die Bereichsleiterin und ich, den Prozess mit dem Leitungsteam (Abteilungsleiterin mit ihren Teamleitungen) zu starten. Die Bereichsleiterin holte zu Beginn von jeder einzelnen Führungskraft explizit dessen bzw. deren Commitment sowie den Beitrag zum möglichen Gelingen des Prozesses ab.

Das Team wurde danach über den aufgegleisten Prozess informiert und sollte da, wo es Sinn macht, punktuell mit einbezogen werden. Im Rahmen dieser Informationsveranstaltung machte die Bereichsleiterin aber ebenso deutlich, dass sie den Wunsch nach Anonymität zwar jetzt respektiere, sie jedoch auch von den Mitarbeitenden eine Verhaltensänderung hin zu einer offenen Feedbackkultur erwarte.

Übersicht und Zeitplan

	1. Q17	2. Q17	3. Q17	4. Q17
1. Briefing Ziel, Definition weiteres Vorgehen (Auftraggeberin; B. Kürzl > Abteilungsleiterin > Leitungsteam)				
2. Leitungs-Workshops Klärung der Konfliktthemen Vertiefung Führungsverständnis/ Bereichskultur (4 x halbtägige Veranstaltungen, 3-stündiges Follow-up)		 		
3. Einzelcoaching der Abteilungsleiterin (individuell vereinbart)		 	 	
4. Konfliktmoderation Bilaterale klärung im Leitungsteam (2 x 2-stündige Meetings)				
5. Team-Workshops Moderiert durch Abteilungsleiterin/ Teamleitungen (mehrere erweiterte Teamsitzungen, die inhaltlich auf den Prozess ausgerichtet waren)		 		
6. Prozessreview (Auftraggeberin; Abteilungsleiterin; B. Kürzl)				

Die Leitungs-Workshops

Die Workshops hatten inhaltlich folgende Schwerpunkte:

Der erste Workshop diente einer Auslegeordnung und ersten Bearbeitung von Themen.

Der Verunsicherung, weshalb die Mitarbeitenden offenbar zu wenig Vertrauen in die direkte Führung hatten, um sich mit ihren Sorgen und Anliegen direkt an sie zu wenden, wurde Raum gegeben. Und bewusst entschieden: **Wir schauen nach vorne und schaffen eine andere Kultur!**

Der Abteilungsleiterin war es zudem ein grosses Anliegen, zukünftig als Leitungsteam näher zusammenzurücken und sowohl nach innen als nach aussen als Einheit aufzutreten. Die verbleibende Zeit wurde dafür genutzt, die Rolle der Teamleitungen nochmals zu schärfen und den weiteren Entwicklungsprozess gemeinsam aufzugleisen. Neben der Definition eines gemeinsamen Führungsverständnisses wurde zudem entschieden, sich auch in seinen Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensmustern besser kennenzulernen.

Der Fokus des zweiten Leitungs-Workshops lag darauf, die **unterschiedlichen Persönlichkeiten** im Leitungsteam sichtbar zu machen. Dafür wurde mit dem Persönlichkeitsmodell von Riemann-Thomann gearbeitet. Dem Austausch über Selbst- und Fremdbild folgte die Diskussion über das sich ergebende Gesamtbild sowie deren Auswirkungen auf die Organisationseinheit. Ein relevantes Fazit: Das Leitungsteam ist sich in seinen Persönlichkeitsstrukturen recht ähnlich und agiert unter Stress auch sehr ähnlich, nämlich tendenziell mit Rückzug. Dieses Muster, so waren sich alle einig, sollte sich verändern, weil es als hinderlich im Ansprechen von Störungen wahrgenommen wurde.

Eine Abrundung erfuhr die Arbeit durch die **Erhebung des persönlichen Führungsstils** anhand des LSDI (Leadership Style Dominance Instrument®) sowie dem Austausch darüber, welche Form der Führung hilfreich und nötig sei.

Mit dieser Ausgangslage war die Basis geschaffen, in den weiteren zwei Workshops ihre **Führungsgrund-**

sätze sowie die angestrebte Abteilungs- und Feedbackkultur zu definieren. Das zukünftige Verhalten wurde anhand konkreter Situationen festgehalten.

Jeder Workshop schloss mit Massnahmen, um die Nachhaltigkeit sicherzustellen, der geplanten Kommunikation ans Team und dem Entscheid, in welcher Form und zu welchen Themen das Team einbezogen werden sollte.

Beim knapp sechs Monate nach dem letzten Workshop angesetzten Follow-up fand ich ein erstarktes Leitungsteam vor, das von sich sagte, dass **das Vertrauen und gegenseitige Verständnis gewachsen sei**, Kritisches in ihren Diskussionen Platz habe und sich die Gespräche intensiviert hätten. Formulierungen wie «Wir als Leitungsteam...» seien normal geworden.

Einzelcoaching

Die Abteilungsleiterin nutzte die ihr gebotene Möglichkeit nach einem Einzelcoaching rege. In jede Sitzung kam sie sorgfältig vorbereitet und brachte Fragen zu ihrem persönlichen Verhalten mit, dem Umgang mit ihren direkt Unterstellten sowie konkrete Führungssituationen, die sie besprechen wollte. Eindrücklich war ihre Bereitschaft, sich hinterfragen zu lassen, zu reflektieren und zu lernen.

Konfliktmoderation

Bereits im ersten Leitungs-Workshop zeichnete sich zwischen der Abteilungsleiterin und einer Teamleitung ein deutlicher Konflikt ab. Dieser wurde ebenfalls in einem gesonderten Setting bearbeitet und dessen Klärung führte zu einer sichtbaren Entspannung innerhalb des Leitungsteams.

Als Gesamtfazit gilt:

Das Leitungsteam ist im Laufe der Prozessbegleitung klar zusammengerückt und tritt gegenüber den Mitarbeitenden viel stärker als Einheit auf. Die Stimmung im Team ist gelöst und offenbar ist auch den Teammitgliedern, dank der gemeinsamen Vertiefung/neues Auftreten der FK ein wichtiger Schritt in Richtung der gewünschten Feedbackkultur gelungen.

Aus meiner Sicht haben mehrere Faktoren zum Gelingen des Prozesses beigetragen:

- Der konsequente und faire Führungsstil der Bereichsleiterin
Die bestehenden Missstände wurden unmittelbar angesprochen und über alle Ebenen hinweg weiterverfolgt. Von Beginn weg sprach sie ihre Erwartungen gegenüber allen Beteiligten, sprich über alle Stufen hinweg, klar und deutlich aus. Sie war da, wenn es sie brauchte und liess dem Leitungsteam ansonsten freie Hand.
- Die Abteilungsleiterin, die nach einer ersten Phase der Verunsicherung ein klares «Ja» zum Prozess hatte, sich in der Folge darauf einliess und sich insbesondere den unangenehmen Themen stellte, um daran zu arbeiten und zu wachsen.
- Die Teamleitungen, die obwohl sie zu Beginn ihren Anteil an der Ausgangssituation kritisch in Frage stellten, sich ebenso konsequent an die getroffenen Vereinbarungen hielten und sie umsetzten.
- Die Grundhaltung: «Wir schauen nach vorne und lernen aus der Vergangenheit, um es anders und besser zu machen.»
- Das Wechselspiel von extern moderierten Workshops, in denen eine Vertrauensbasis geschaffen und eine kritische Reflexion innerhalb des Leitungsteams angeregt wurde, sowie die eigenverantwortliche Bearbeitung der sich anschliessenden Themen durch das Leitungsteam.

Sicht Auftraggeberin (Bereichsleiterin K. L.)

«Die Zusammenarbeit mit Bärbel Kürzl habe ich als äusserst kompetent und zielgerichtet erlebt. Der Prozess wurde sicher und gut strukturiert aufgegleist und gleichzeitig blieb genügend Spielraum, kurzfristig individuelle Themen anzugehen. Die Leiterin sowie das gesamte Führungsteam sind heute gestärkt unterwegs.»

Hinter den Kulissen

10 Jahre askplus

Im Oktober 2018 können wir offiziell unser 10-jähriges Firmenjubiläum feiern!

Wir haben uns entschieden, unseren Kundinnen und Kunden in Form von besonderen Aktionen etwas als Dankeschön zurückzugeben. Denn Sie alle sind ein wichtiger Teil unserer Erfolgsgeschichte.

Die ersten drei Personen, die sich ab heute für eines unserer diesjährigen Seminare anmelden, erhalten einen zusätzlichen Rabatt von 10% und für die jeweils 10. Anmeldung eines Seminars ist die Teilnahme dieser Person gratis.

Darüber hinaus leisten wir bei Pro Juventute Freiwilligeneinsätze als Trainer für Bewerbungstrainings mit Sekundarschülern.



Das askplus-Team

Wir waren auch im 2017 sehr gefragt und voll ausgelastet. Um den stetig wachsenden Anfragen gerecht werden zu können, haben wir uns entschieden, verstärkt mit Kooperationspartner/innen zusammen zu arbeiten. Näheres zu ihnen finden Sie auf unserer Website (www.askplus.ch/team/kooperationspartner). Nach wie vor sind wir auf der Suche nach einer Senior Beraterin bzw. Senior Berater, was sich – wohl auch begründet in unseren hohen Ansprüchen – als ein nicht einfaches Unterfangen gestaltet.

Neue und altbewährte Seminarangebote

Für 2018 haben wir ein neues Angebot entwickelt, nämlich den «Praxistag Konflikte», dessen erste Durchführung bereits kurz nach der Ausschreibung ausgebucht war und der deshalb Ende 2018 nochmals angeboten wird. Zudem entschieden wir uns, das Pilotseminar «Belastende Mitarbeitende» aufgrund der sehr positiven Rückmeldungen im 2018 in unser reguläres Angebot aufzunehmen.

Belastende Mitarbeitende – damit belastende Mitarbeitende nicht schwierig werden

Termin: 17./18. Mai 2018, 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.

Coaching Summer School

Termin: 27./28. August und 19./20. September 2018, EKZ in Dietikon ZH

Im Seminar werden gezielt die Coaching-Fähigkeiten erlernt und angewendet, die für Führungskräfte und HR-ManagerInnen (HRM) in ihrem Alltag hilfreich und praktikabel sind. Sie lernen, wie Sie Coaching in Ihrer Funktion aktiv einsetzen und die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden gezielt entwickeln können.

Praxistag Konflikte – ein spielerischer Zugang zur Moderation von Konfliktgesprächen

Termin: 11. Dezember 2018, Raum Zürich

In diesem Seminar lernen Sie, Ihre Wirksamkeit bei der Moderation von Konfliktgesprächen zu erhöhen und Sie gewinnen mehr Sicherheit im Umgang mit Konfliktsituationen.

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:

Das Heimkino («innerer Monolog»)

Jede Interaktion mit anderen Menschen führt dazu, dass bei uns ein innerer Film abläuft: unser Heimkino, welches Gedanken und Gefühle umfasst.

Dies soll an folgendem Beispiel illustriert werden:

Beobachtung

Einer Ihrer Mitarbeiter hat zum wiederholten Mal eine versprochene Aufgabe nicht erledigt und bittet Sie erneut um Aufschub.

Mein Heimkino

- «Was hat er denn heute wieder für eine Ausrede?»
- «Er hat keine Lust dazu/drückt sich davor.»
- «Vielleicht weiss er nicht, wie er die Aufgabe angehen soll und traut sich nicht, mir das zu sagen...?»
- «Langsam reicht's mir/nicht schon wieder!»
- ...

Wie kann ich in dieser Situation als Führungskraft verantwortungsvoll und verbindlich handeln? Wie kann ich im Moment «gut» reagieren? Ich nutze mein Heimkino respektive meinen «inneren Monolog»! Empfehlenswert sind die folgenden vier Schritte:

1. Sich des eigenen Heimkinos (Gedanken **und** Gefühle) bewusst werden
2. Sich überlegen: Welcher dieser Gedanken, welches Gefühl ist für den weiteren Gesprächsverlauf am hilfreichsten und wie kann ich diesen «annehmbar» formulieren?
3. Diesen Gedanken, dieses Gefühl aussprechen
Beispielsweise: «Weisst du, was mir gerade durch den Kopf geht? Könnte es sein, dass du nicht weisst, wie du die Aufgabe angehen sollst und dich nicht traust, mir das zu sagen...?»
4. Dem Gegenüber Zeit lassen, darauf zu reagieren.

Wirksame Beziehungsgestaltung stärkt das gegenseitige Vertrauen, bedingt jedoch auch Vertrauen in die eigenen Gedanken und Empfindungen. Mit dem explizit-machen unseres Heimkinos übernehmen wir Verantwortung – auch im Sinne von «Antwort geben» auf ein entsprechendes Handeln meines Gegenübers. Da selbstverständlich nicht alle Gedanken und Gefühle immer ausgesprochen werden sollen, ist der zweite Schritt, nämlich den hilfreichsten zu wählen, der Schlüssel in der Anwendung des Heimkinos. Der grosse Vorteil unseres Heimkinos: Unser Heimkino ist immer mit uns – wir müssen es nur bewusst nutzen!

Die schönsten Zeiten im Leben sind die Momente, in denen du spürst, dass du deine Zeit mit den richtigen Menschen verbringst.

Wir sind dankbar, dass wir unsere Zeit mit Ihnen verbringen durften und wünschen Ihnen viel Erfolg und Zufriedenheit!