

ask*plus*

Update 2019

- 2 askplus 2018 in Zahlen
 - 3 Zukunftsgerichtete Führung
 - 5 Unsere Seminare
 - 6 Tools – ganz praktisch
-

Wir schauen mit Freude und Stolz auf ein erfolgreiches Jubiläumsjahr 2018 zurück und freuen uns gleichzeitig auf spannende und herausfordernde Mandate im 2019!



Michael Zimmermann



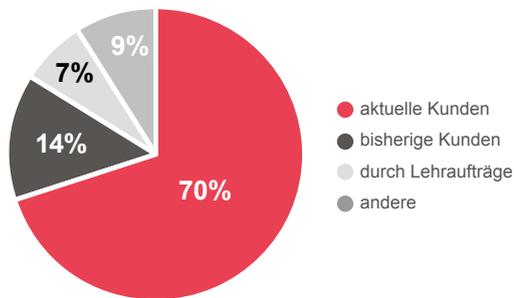
Bärbel Kürzl



Claudia Gartmann

askplus 2018 in Zahlen

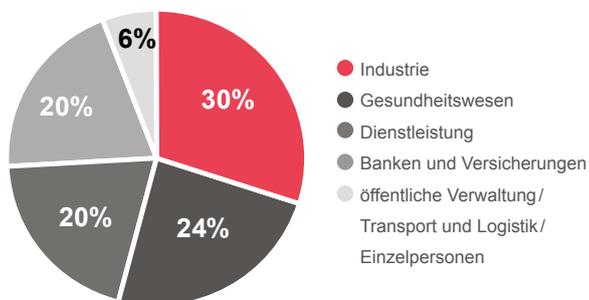
Woher kommen unsere Anfragen?



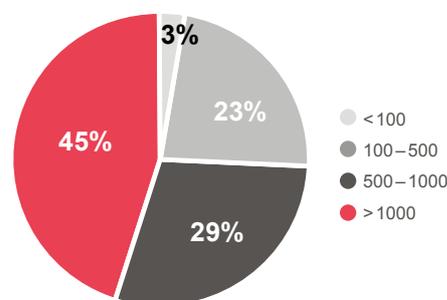
Unser Anspruch an Qualität trägt Früchte:

Knapp drei Viertel unserer Anfragen im 2018 stammen von Kunden, mit denen wir in den vergangenen 12 Monaten zusammengearbeitet haben («aktuelle Kunden»). Und davon erhielten wir 84% Zusagen!

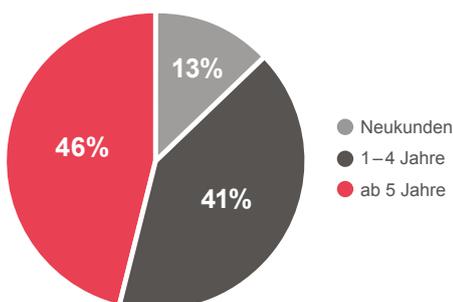
Umsätze nach Branchen



Umsätze nach Firmengrösse (Anzahl Mitarbeitende)



Umsätze nach Dauer der Kundenbeziehung



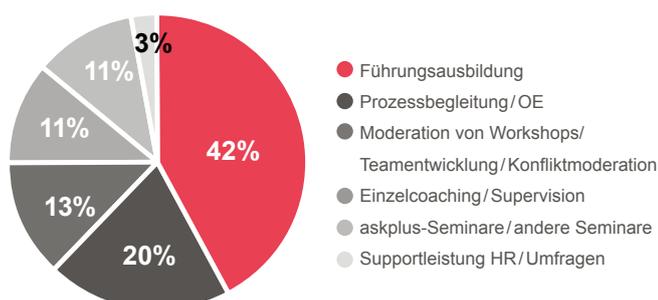
Wir bauen auf langfristige Kundenbeziehungen!

Wir sind stolz darauf, mit unseren langjährigen Kunden knapp die Hälfte unseres Umsatzes zu generieren!

Fast ebenso viel unseres Umsatzes erzielen wir mit Kunden, mit denen wir zwischen 1 bis 4 Jahren zusammenarbeiten.

2018 konnten wir zudem 21 Neukunden gewinnen.

Umsätze nach Art der Mandate



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

Unsere Auswertungen zeigen zudem: mit 10% unserer Kunden erzielten wir über die Hälfte unseres Jahresumsatzes.

Zukunftsgerichtete Führung

Bärbel Kürzl und Michael Zimmermann

Im vergangenen Jahr hat sich der Druck auf Organisationen nochmals deutlich erhöht. Einerseits werden Innovationszyklen kürzer, Anforderungen vom Markt steigen, neue technologische Möglichkeiten verlangen Anpassungen, die Komplexität und die Veränderungsgeschwindigkeit nehmen zu. Andererseits führt die Digitalisierung nicht nur zur fundamentalen Hinterfragung von Geschäftsmodellen und -Prozessen im Unternehmen, sondern auch zur Frage, wie das Management darauf reagieren soll. Es herrscht aus unserer Sicht eine Verunsicherung und auch eine gewisse «Orientierungslosigkeit», wie der Übergang von der «alten Welt» zur «neuen Welt» gemeistert werden sollte. Was jedoch klar ist: es wird nicht weitergehen wie bisher; Veränderungen stehen an. Doch wie soll die Transformation angegangen werden und welches Verhalten begünstigt diesen Wandel?

Der organisationale «Fitnesscheck»

Um als Organisation erfolgreich auf die aktuellen Trends und Herausforderungen zu reagieren, braucht es eine bewusste und sorgfältige Reflexion auf der Leitungsebene. In diesem «Boxenstopp» befasst sich das Leitungsteam mit folgenden Themen: Welche Entwicklungen, Veränderungen nehmen wir heute wahr (Kundenverhalten, Technologien, Wettbewerber, Regularien, Arbeitsmarkt, etc.)? Wie beeinflussen diese Entwicklungen unser Geschäftsmodell und unsere Unternehmung insgesamt? Welche Risiken kommen auf uns zu? Welche Chancen sehen wir und welches sind unsere Antworten? Die Antworten und Implikationen betreffen die Ebenen Strategie (Vision, Geschäftsmodell, strategische Ziele), Struktur (Organisation, Prozesse, Technologie, Arbeitsplatz, etc.) sowie Kultur (Menschenbild resp. «mindset», Werte, Verhalten).



Beispiel aus einem GL-Workshop

Die Erarbeitung dieser Antworten ist äusserst anspruchsvoll, bedarf Ruhe und Abstand vom Alltag und bedingt ein hohes Mass an vernetztem Denken und der Bewusstheit, wie mit diesen teils so widersprüchlichen Anforderungen umzugehen ist. Als Resultat zeigt sich jedoch ein gemeinsames Verständnis über die aktuelle Situation, über den abgeleiteten Handlungsbedarf, über zukünftige Chancen sowie eine neue Klarheit über Prioritäten und Entwicklungsschritte, die in der Folge angegangen werden müssen.

Wie der Name schon erahnen lässt, beantwortet der organisationale «Fitnesscheck» die Frage, wie fit die Organisation ist, die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern und zeigt auf, wo konkreter Handlungsbedarf besteht. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die kulturelle Dimension gelegt, da wir überzeugt sind, dass die Unternehmenskultur heute und in den kommenden Jahren noch wichtiger werden wird. Es geht darum zu klären, welches die heutigen Kernkompetenzen («Was können wir wirklich gut?») sind, welche Fähigkeiten zukünftig wichtiger werden und insbesondere auch, welches «mindset» und welches Verhalten es in der Führung zukünftig braucht, um erfolgreich zu sein.

Neue Wege der Führung

Die Fülle der Herausforderungen und der Informationen sowie die zunehmende Komplexität führt zur Überforderung des Individuums; eine einzelne Person ist immer weniger in der Lage, die «gute» Lösung zu entwickeln... Es wird immer wichtiger, dass sich Mitarbeitende (unabhängig ihrer hierarchischen Stufe) gemeinsam gut abstimmen können und innert vernünftiger Zeit zu qualitativ guten Entscheidungen kommen («Abstimmkompetenz»).

Folglich hat die primär hierarchisch orientierte Führung («Auftragsstil») ihren Zenit überschritten. Dazu kommt, dass die jüngere Generation von Mitarbeitenden mit dem Auftragsstil sowieso tendenziell Mühe hat. Sie streben bekanntlich nach Mitbestimmung, wollen ernst genommen werden und einen Freiraum in der Umsetzung haben, um nur ein paar Merkmale aufzuführen.

Wie wird sich die zukünftige Führung auszeichnen? Wir sind überzeugt, dass die anstehenden Herausforderungen nur mit einem Mehr an Vertrauen, mit vermehrter Kollaboration auch über Bereichs- oder Abteilungsgrenzen hinweg, mit einer verbesserten Dialog- und Abstimmkompetenz und mit einer klareren gemeinsamen Ausrichtung gut gelöst werden können. Entscheidungen sollen dorthin delegiert werden, wo das entsprechende Know-how am grössten ist: Die Verantwortung wird auf mehr Schultern verteilt, Führungskräfte müssen lernen, (Macht) loszulassen. Hierarchie und Status verlieren an Bedeutung.

Keine weiteren Modelle, sondern eine andere Haltung

Damit dies gelingt, sollten sich Führungskräfte mit dem eigenen Führungsverständnis und der Grundhaltung zur Führung auseinandersetzen. Es braucht ein Menschenbild, das Douglas McGregor vor vielen Jahren als «Theorie Y» beschrieben hat. Es beinhaltet die Grundüberzeugung, dass Menschen Leistung erbringen möchten, bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich entwickeln wollen.

Die Grundhaltung und Überzeugung, dass Mitarbeitende grundsätzlich eine gute Arbeit machen möchten, wird in der Zukunft noch wichtiger. Daraus folgt ein Vertrauen, in die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Personen um mich herum. Die Grundhaltung zeigt sich auch in einem echten Interesse für den Menschen und nicht nur für seine Funktion. Ein Unterschied, den uns Mitarbeitende sehr einfach beantworten können, wenn wir sie fragen, wie ihr Chef sie «sieht»...

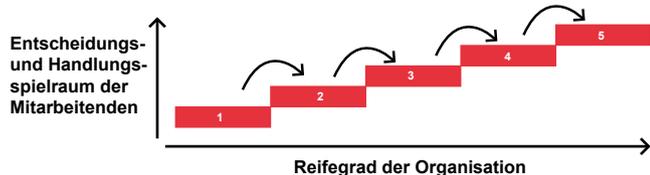
Führungskräfte sind zunehmend gefordert, ein Stück weit von der eigenen Rolle und Wichtigkeit Abstand zu nehmen, sich stärker in den Dienst der übergeordneten Vision zu stellen und anzuerkennen, dass das Wissen und damit auch die Intelligenz eines Teams grösser ist als das von Einzelpersonen.

Führungskräfte sind weiter gefordert, zusammen mit ihren Mitarbeitenden eine klare, gemeinsame Ausrichtung zu definieren («purpose») sowie ein Klima zu schaffen, in dem Vertrauen und Offenheit vorherrschen («angstfreier Raum») und es den Mitarbeitenden Freude macht, sich einzubringen. Darüber hinaus brauchen Führungskräfte mehr Wissen über die Dynamik und Rollen in Teams und Gruppen und welche Massnahmen es braucht, um Teams arbeits- und konfliktfähig zu machen. Und last but not least nehmen die Anforderungen an die Dialog- und Abstimmkompetenz sowie an die Coachingfähigkeiten weiter zu.

Reifegrad von Individuen und Organisationen

Mitarbeitende wie auch Führungskräfte und letztlich auch Organisationen haben einen unterschiedlichen «Reifegrad». Dieser ist massgeblich von der Persönlichkeit, der Sozialisierung und von bisherigen Erfahrungen beeinflusst und zeigt sich im täglichen Verhalten. Der unterschiedliche Reifegrad kann unter anderem an folgenden Themen erkannt werden: Übernahme von Verantwortung, Bereitschaft zur Kooperation resp. Kollaboration, Umgang mit Unsicherheit und Paradoxien, Fähigkeit Unstimmigkeiten und Konflikte selbständig zu lösen, Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion, usw.

Unbestritten: Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, die Unternehmung weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet auch, zu erkennen, welcher Reifegrad die eigene Organisation (inkl. die darin arbeitenden Menschen) hat. Danach können ganz bewusst die nächsten, sinnvollen Entwicklungsschritte eingeleitet werden, die weder Führungskräfte noch Mitarbeitende überfordern.



Was zählt wirklich?

Neue technologische Möglichkeiten haben eine digitale Transformation angestoßen: Wir lesen von «work 4.0», von neuen Organisationsformen wie Holokratie resp. Soziokratie, von agiler Führung oder «servant leadership»... Wir halten es für wenig sinnvoll, dem vorherrschenden Herdentrieb zu folgen und unüberlegt auf

den Zug der «Selbstorganisation» aufzuspringen ohne sich deren Implikationen sorgfältig zu überlegen resp. ohne dem Reifegrad der Organisation gebührend Rechnung zu tragen. Was wir jedoch für essentiell halten: Stellen Sie sich dem «Fitnesscheck» und führen Sie regelmässig «Boxenstopps» durch, indem Sie sich die relevanten Fragen, die wir eingangs erwähnt haben, ehrlich beantworten. Bleiben Sie als Organisation in Bewegung und überlegen Sie sich, wie Ihre Organisation den Reifegrad konsequent erhöhen kann. Überlegen Sie, was Sie zukünftig vermehrt resp. weniger machen, womit Sie beginnen resp. womit Sie aufhören sollten.

Haben wir Sie mit unseren Ausführungen nachdenklich gestimmt? Wo haben wir eine Übereinstimmung oder was sehen Sie anders? Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Oder hätten Sie gerne eine zielgerichtete Unterstützung? Dann kontaktieren Sie uns – wir begleiten Sie gerne!

Unsere Seminarangebote

Da der Trend klar in Richtung Kurzangebote geht, haben wir unsere Seminare neu auf 1- bzw. 2-tägige Angebote reduziert.

Belastende Mitarbeitende – damit belastende Mitarbeitende nicht schwierig werden

Termin: 18. Juni 2019, 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: 2./3. September 2019, EKZ in Dietikon ZH

Im Seminar werden gezielt die Coaching-Fähigkeiten erlernt und angewendet, die für Führungskräfte und HRManagerInnen (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: 19. September 2019, EKZ in Dietikon ZH

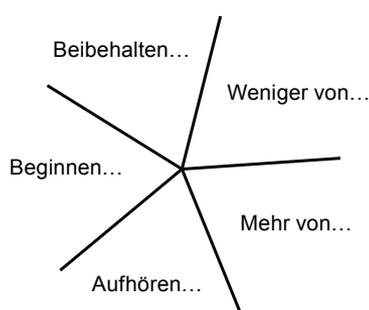
In diesem Seminar lernen Sie, Ihre Wirksamkeit bei der Moderation von Konfliktgesprächen zu erhöhen und Sie gewinnen mehr Sicherheit im Umgang mit Konfliktsituationen.

Tools – ganz praktisch

Starfish Retrospektive

Instruktion

- Den Starfish auf ein Flipchart zeichnen
- Die Teilnehmenden ihre Ideen auf Post-its schreiben lassen (je nach Gruppengrößen in Kleingruppen erarbeiten lassen)
- Innerhalb von 5 Minuten so viele Ideen wie möglich sammeln lassen (auch hier: bei grossen Gruppen allenfalls die Menge an Post-its beschränken)
- Die Post-its mit kurzer Erklärung in das entsprechende Feld platzieren lassen
- Die Teilnehmenden punkten lassen, um Ihre Prioritäten festzulegen
- Gemeinsam für die angemessenen Massnahmen entscheiden



Beibehalten...

- Was schätzt du an der Arbeit in diesem Team?
- Was würdest du vermissen, wenn du es nicht hättest?

Weniger von...

- Was ist nicht wirklich hilfreich, sollte aber nicht ganz aufgegeben werden?
- Was könnte verbessert werden, damit es effizienter ist?
- Was würde einen Mehrwert generieren, wenn wir weniger davon tun?

Mehr von...

- Welche Prozesse, Verfahren etc. würdest du gerne verbessern?
- Von was könntest du mehr profitieren?
- Welche Technologie, Methoden oder Verfahren würdest du gerne mehr nutzen/einsetzen?

Aufhören...

- Was ist nicht hilfreich?
- Was bringt keinen Mehrwert?

Beginnen...

- Was könnte uns erfolgreicher machen?
- Was könnte uns effizienter machen?
- Was würde mehr Spass, Freude an der Arbeit bringen?
- Was haben wir bis jetzt noch nicht probiert?

Geschwindigkeit ist irrelevant, wenn du in die falsche Richtung läufst.
Mahatma Gandhi