askplus



Update 2020

- 2 askplus 2019 in Zahlen
- 3 Polaritäten zukunftsgerichteter Führung
- 6 Unsere Seminarangebote
- 7 Tools ganz praktisch

Wir schauen mit Freude und Stolz auf ein erfolgreiches Jahr 2019 zurück und freuen uns gleichzeitig auf spannende und herausfordernde Mandate im 2020!

Intern haben wir uns im vergangenen Jahr intensiv mit dem Thema «Zukunftsgerichtete Führung» auseinandergesetzt – unsere Überlegungen möchten wir gerne mit Ihnen teilen.

Michael Zimmermann

le. Ellemerle

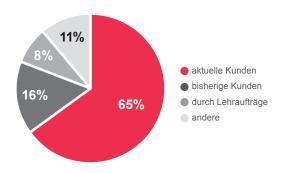
Bärbel Kürzl

B. Wurl

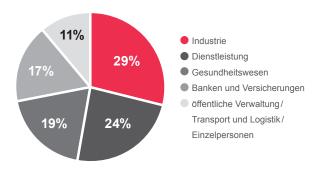
Claudia Gartmann

askplus 2019 in Zahlen

Woher kommen unsere Anfragen?



Umsätze nach Branchen



Umsätze nach Firmengrösse (Anzahl Mitarbeitende)

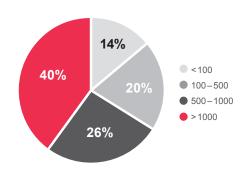
Unser Anspruch an Qualität trägt Früchte:

Rund zwei Drittel der Anfragen im 2019 stammen

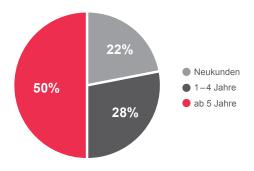
12 Monaten zusammengearbeitet haben («aktuelle

von Kunden, mit denen wir in den vergangenen

Kunden») – davon erhielten wir 89% Zusagen!



Umsätze nach Dauer der Kundenbeziehung

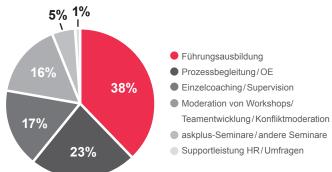


Dieses Jahr schenkten uns 27 Neukunden ihr Vertrauen. Mit ihnen konnten wir knapp einen Viertel unseres Jahresumsatzes erzielen.

Im Durchschnitt bleiben 2 von 3 Neukunden mittelfristig bei uns.

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

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 unseren 10 grössten Kunden erzielten wir die Hälfte unseres Jahresumsatzes!

Polaritäten zukunftsgerichteter Führung

Bärbel Kürzl und Michael Zimmermann

Nach wie vor ist das Thema Agilität und Selbstorganisation in aller Munde. Jedoch wird es heute deutlich reflektierter und teils auch kritischer diskutiert. Unbestritten ist, dass die rasanten technologischen Veränderungen und die Vielzahl an Möglichkeiten, die mit der Digitalisierung einhergehen, für viele eine grosse Herausforderung darstellen. Das blinde Übernehmen dieses Trends im Sinne von «auch wir sind agil» ist allerdings auf dem Boden der Realität angekommen, wahrscheinlich auch aus der Erkenntnis heraus, dass dies der Komplexität von Unternehmen zu wenig gerecht wird.

Was sich aus unserer Sicht jedoch nicht verändert hat, ist die zentrale Rolle von Führungskräften in diesem Transformationsprozess und der damit verknüpften Anforderung, sich gekonnt zwischen der «alten» und der «neuen» Welt zu bewegen. Das heisst für sie, den Balanceakt zu vollbringen und zu erkennen, welche Fähigkeiten in welchem Ausmass gefragt sind.

Wirklich wirksam ist «Agilität» nur dann, wenn es einen stabilisierenden Gegenpart gibt. So besitzt jede Fähigkeit «eine Rückseite der Medaille», die es ebenso zu berücksichtigen gilt. In einer zukunftsorientierten und holistisch ausgerichteten Führung geht es darum, sich bewusst zwischen den Polaritäten bewegen zu können. Die jeweils passende Balance in einer Organisation hängt von der Art des Geschäfts, den Märkten, den Produkten, der Grösse, der Geschichte und der Unternehmenskultur ab. Eine reife Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie erkennt, welche Ausprägungen der Polaritäten notwendig sind und wie sie sich stetig dorthin entwickeln kann, um auch weiterhin auf dem Markt erfolgreich zu agieren.

Polaritäten zukunftsgerichteter Führung

In unserem letztjährigen Update haben wir ausgeführt, 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.

* VUKA – Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität

Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Constantin Peer haben wir ein Set von insgesamt sechs konträren Fähigkeiten für Führungskräfte definiert, von denen wir überzeugt sind, dass diese für einen gelingenden Umgang mit der heutigen VUKA-Welt* essenziell sind.

Diese sechs Polaritäten stellen wir Ihnen gerne im Überblick kurz vor:

Eigenverantwortlich – Mitverantwortlich

Um der Komplexität und der Erkenntnis Rechnung zu tragen, dass das Wissen heute zunehmend auf immer mehr Köpfe verteilt ist, braucht es Führungskräfte (und natürlich auch Mitarbeitende), die bereit sind, Mitverantwortung zu übernehmen. Sie setzen sich für die Organisation ein, machen beispielsweise auf Probleme und Verbesserungspotenziale aufmerksam und stellen dafür eigene Interessen zurück.

Gleichzeitig ist es wichtig, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen – eine in einer gelebten Fehlerkultur relevante Qualität. Das Wissen um die eigenen Bedürfnisse und Interessen unterstützt dabei, sich zu positionieren und in eine aktive, gestaltende Rolle zu gehen.

Reflexionsorientiert - Handlungsorientiert

Die Welt dreht sich immer schneller. Aus diesem Grund braucht es ein konsequentes und regelmässiges Innehalten und Überprüfen von Prozessen, Resultaten und Verhalten. Damit wird die Basis gelegt, um Abweichungen zu eruieren und Anpassungen laufend und frühzeitig vorzunehmen.

Auf der anderen Seite braucht es die Qualität, rasch zu handeln, Entscheidungen zu treffen und damit das System vor Endlosdiskussionen zu bewahren. Als Beispiel seien an dieser Stelle die sogenannten Minimal Viable Products (MVP) aufgeführt: es werden Prototypen entworfen, im Wissen darum, dass sie weit von Perfektion entfernt sind. Dank iterativer Lernschlaufen zusammen mit den Kunden wird das Produkt jedoch von Mal zu Mal optimiert.

Progressiv-offen - Konservativ-bewahrend

Führungskräfte, die sich offen und aufgeschlossen gegenüber Menschen und Erfahrungen zeigen, haben es heute sicherlich sehr viel leichter. Sie sind in der Lage, sich flexibel unterschiedlichen Kulturen, Menschen und Situationen anzupassen und vernetzen sich gerne mit anderen. Zudem sind sie bereit, eigenes Wissen mit anderen zu teilen – eine Qualität, die den Umgang mit z.B. open sources auf jeden Fall erleichtert.

Im Gegensatz dazu ist es wichtig, auf Bekanntes und Bewährtes zurückgreifen zu können. Definierte Prozesse, die zielführend und verlässlich sind, helfen dabei, effizient und effektiv zu arbeiten und die Energien auf andere Aufgaben zu fokussieren. Mitarbeitenden ermöglicht es wiederum, selbstständig zu arbeiten, da sie sich z.B. an standardisierten Abläufen orientieren können

Dialogfähig - Durchsetzungsfähig

Führungskräfte mit einer guten Fähigkeit zum Dialog sind bestrebt, das Gegenüber zu verstehen und integrieren unterschiedliche Meinungen («Abstimmkompetenz»), um gute Lösungen zu finden. Ihnen ist bewusst, dass sie selbst nicht über das gesamte Wissen verfügen; sie laden andere ein, mitzudenken und lassen sich selber hinterfragen.

Auf der anderen Seite bedarf es auch der Fähigkeit, die eigene Meinung pointiert einzubringen und Entscheidungen mittels strategischen Vorgehens herbeizuführen. Diese Führungskräfte sind überzeugt, den richtigen Weg bzw. die richtige Lösung zu kennen und setzen sich entsprechend dafür ein.

Strebt nach Eindeutigkeit – Ambiguitätstolerant

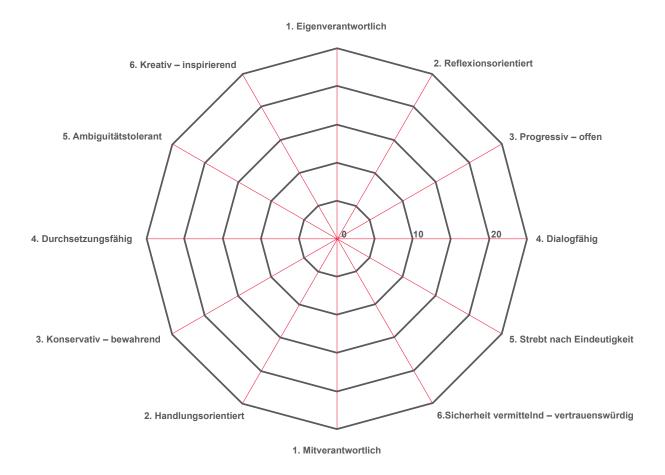
Die sowohl-als-auch-Logik machen Entscheidungen zunehmend schwierig. Viele Mitarbeitende suchen Klarheit, sei es in Bezug auf ihre Rolle und Verantwortlichkeiten und/oder in ihrer täglichen Arbeit. Zudem braucht eine Welt, die immer komplexer und damit unübersichtlicher wird, eine Reduktion auf relevante Aspekte. Eine systematische Vorgehensweise bei der Problemlösung wirkt darin unterstützend.

Andererseits ist es wichtig, mit den heutigen Widersprüchen und den sich daraus ergebenden Spannungsfeldern entspannt und unkompliziert umgehen zu können. Denn Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben und rationale Entscheidungen zu treffen.

Sicherheit vermittelnd-vertrauenswürdig – Kreativ-inspirierend

Führungskräfte müssen innere Klarheit über den zukünftigen Weg gewinnen und diesen verständlich kommunizieren. Sie sind bestrebt, für das Team stabile Zonen zu schaffen, ein zentrales Element und Bedürfnis im heutigen Arbeitskontext. Sie agieren unaufgeregt, justieren konsequent nach und wirken durch ihre Integrität.

Und ebenso relevant ist es, kreativ, inspirierende Räume zu schaffen, sich und den Mitarbeitenden Möglichkeiten zu geben, auszuprobieren, bewusst neue Wege und Ansätze zu gehen und darin Lernfelder zu kreieren. Das schweisst zusammen, macht mutig und lädt zu unkonventionellem Vorgehen ein.



Die Arbeit mit den Polaritäten

Die vorher genannten Polaritäten sollen Führungskräften die Richtung über benötigte Fähigkeiten aufzeigen, um die Organisation gut in die Zukunft zu führen. Uns ist es an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass beide Seiten der Medaille gefragt sind – es kommt darauf an, in welchem Grad. So kann eine übertriebene Ausprägung kontraproduktiv wirken, beispielsweise führt ein zu hoher Grad an «Kreativ – inspirierend» zu Chaos und Beliebigkeit oder zu hohes «Streben nach Eindeutigkeit» zu rigidem Verhalten.

In einem ersten Schritt braucht es Klarheit, mit welchen Herausforderungen und Trends sich die Organisation konfrontiert sieht. Daraus lassen sich die Anforderungen ableiten, in welcher Ausprägung welche Polarität vorhanden sein soll (das SOLL). Das SOLL kann in verschiedenen Bereichen der gleichen Unternehmung unterschiedlich sein.

Der Abgleich mit dem IST-Zustand zeigt den Handlungsbedarf auf. Dieser bildet die Basis für die Ableitung sinnvoller Entwicklungsschritte, die weder Führungskräfte noch Mitarbeitende überfordern.

Ebenso lohnend kann auch die Auseinandersetzung mit den Polaritäten auf Stufe Team sein: «Wo stehen wir? Wo wollen/sollen wir hin und wie kommen wir dorthin?» sind Fragen, die sich lohnen, gemeinsam zu diskutieren.

Fühlen Sie sich von unseren Ausführungen angesprochen? In unserem neuen Seminarangebot «Zukunftsgerichtete Führung» vertiefen wir am 22./23. Juni 2020 unseren Ansatz.

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

Unsere Seminarangebote

Belastende Mitarbeitende – damit belastende Mitarbeitende nicht schwierig werden

Termin: 16. Juni 2020, Dietikon

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.

Zukunftsgerichtete Führung

Termin: 22./23. Juni 2020, Dietikon

Führungskräfte und HR-Verantwortliche sind gefordert, den Übergang von der «alten» zur «neuen» Welt aktiv zu begleiten. Im Seminar setzen Sie sich mit den Polaritäten zukunftsgerichteter Führung auseinander, nehmen eine Selbsteinschätzung Ihrer Organisation vor und wissen adäquate Entwicklungsschritte einzuleiten. Zudem erhalten Sie eine Toolbox zur gezielten Stärkung einzelner Polaritäten.

Vertiefungstag Coaching Summer School Ein Angebot für Coaching Summer School – «Alumni»

Termin: 15. September 2020, Dietikon

Sie vertiefen die Themen und Instrumente aus der Coaching Summer School und erhalten neue Impulse, wie Sie Ihre Wirksamkeit in Gesprächen weiter verbessern können.

Konfliktlösung in agilen Teams

Termin: 22./23. September 2020, Dietikon

In diesem Seminar setzen Sie sich mit den Herausforderungen von und den Dynamiken in selbstgesteuerten Teams auseinander und lernen mögliche Interventionen in unterschiedlichen Phasen («Einen gelungenen Start ermöglichen – Erste Spannungen treten auf – Wir haben ein echtes Problem») kennen und anwenden.

Praxistag Konflikte – ein spielerischer Zugang zur Moderation von Konfliktgesprächen

Termin: 30. Oktober 2020, Dietikon

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

Lernen - Verlernen - Neu lernen

(Quelle: Scott Morrison; Unleash the Boom)

Meine Herausforderung ist...

1. Lernen	2. Verlernen	3. Neu lernen
Reflektionsfrage: - Was weiss ich aus meiner bisherigen Erfahrung, was mich in der Umsetzung/Bewältigung meiner Herausforderung hemmt?	Reflektionsfragen: - Welches Verhalten hilft mir nicht? - Halten mich alte Prozesse/ Erfahrungen zurück? - Was mache ich, um meine	Reflektionsfragen: - Wer, den ich bewundere, macht es gut? - Habe ich vor kurzem etwas gelesen, das mir nützlich sein könnte?
	Gewohnheiten zu ändern? – Könnte mir hierzu das Feedback von jemanden nützlich sein?	Was könnte ich allenfalls umlernen?
Meine Erkenntnisse	Meine Erkenntnisse	Meine Massnahmen
Die zwei oder drei wichtigsten Punkte wählen und in Spalte 2 vertiefen	Die zwei oder drei wichtigsten Punkte wählen und in Spalte 3 vertiefen	

«Success today requires the agility and drive to constantly rethink, reinvigorate, react, reinvent.»

Bill Gates