

Danke!



**Ein Jahr der grossen
Veränderungen**

**VIONIC_LAB – Auftrieb für Ihre
Unternehmensentwicklung**

Brigitte Pihulak & Frank Labitzke

Der Vionic-Lab Newsletter

Inhalt

Rückblick

Entwicklungsimpuls 1 - Die Veränderungsformel

Entwicklungsimpuls 2 - Reichweite eines Elektrofahrzeugs

Über uns

Impressum

Wir möchten Ihnen in Zukunft mit unseren News aus dem Vionic-Lab kleine Impulse geben, die unserer Erfahrung entspringen. Dabei streifen wir sehr unterschiedliche und vielfältige Themen.

Vision

Innovation

Operativ

Nachhaltigkeit

Integrale Entwicklung

Cooperation

In diesem aussergewöhnlichen Jahr 2020/2021 haben wir bereits eine ganze Reihe solcher Veränderungen gemeinsam mit unseren Kunden bewältigt.

Dazu zählen:

- * Mutvolle Schritte in die Flexibilisierung und Gestaltung einer Arbeitswelt, in der Zusammenarbeit auch auf Entfernung funktioniert.
- * Reflexion und Training für ein gedeihliches Miteinander, auch im digitalen Umfeld
- * Schritte zur Überprüfung und Sicherung von Strategien und deren Umsetzung, bis hin zur Sicherheit von Beschäftigung
- * Bedarfs- und bedürfnisgerechte Unterstützung für die auf dem Transformationsweg notwendigen Rollen-, Verhaltens- und Einstellungsänderungen.



Impuls 1

Die Veränderungsformel

"Der Mensch ist das Maß aller Dinge."

Protagoras

Wer umstrukturiert, sollte nicht mit dem ungezügelden Enthusiasmus seiner Mitarbeiter und Manager rechnen. Oft zeigen Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen Verhaltensweisen, die als Widerstand gegen die Veränderung erlebt werden.

Widerstand zu überwinden heißt in erster Linie, nicht am Widerstand anzusetzen. Wer keinen Schnupfen haben will, sollte nicht versuchen, Schnupfen zu vermeiden, sondern gesund zu bleiben. Das Gegenteil von Widerstand ist nicht Widerstandslosigkeit, sondern die Bereitschaft der Mitarbeitenden, an den geplanten Veränderungen mitzuwirken. Interessant können jetzt die Determinanten der Bereitschaft sein, an einem Prozess mitzuwirken.

Was im Nachhinein oft trivial aussieht, scheint es für viele, die sich im Prozess befinden nicht zu sein.

Am beschriebenen Fallbeispiel lässt sich folgendes zeigen:

Veränderungsbereitschaft entsteht bei Managern und Mitarbeitern dann, wenn für sie die Summe aus

1. der **Unzufriedenheit U** mit der momentanen Situation,
2. der **Vorstellung V**, wie es besser sein könnte, und

Ein kleines Fallbeispiel:

Ein mittelständisches produzierendes Unternehmen, grundsätzlich gut aufgestellt hatte schon vor Corona eine Krise durchlaufen und mit hohem Einsatz aller Mitarbeitenden bewältigt. In der Krisenbewältigung wurden einige grundlegende Probleme in der Auftragsabwicklung, den Produktionsprozessen und sehr unterschiedlichen Führungsstilen zwischen langjährigen und neuen Führungskräften überdeutlich. Die ebenfalls neue Geschäftsführung nahm das zum Anlass, einen grundlegenden Prozess für einen Kulturwandel anzustoßen, in dem möglichst alle Mitarbeitenden mitgenommen werden sollten, physisch wie geistig. Nach einer anfänglichen Aufbruchseuphorie stockte der Prozess massiv.

Was war geschehen? Die Geschäftsführung hatte im Wesentlichen auf zwei Faktoren zum Erzeugen einer Veränderungsbereitschaft fokussiert:

1. Sie hatte sehr deutlich gemacht, dass dieser Entwicklungsprozess für das Überleben und die Arbeitsplatzsicherheit unabdingbar ist.
2. Die Geschäftsführung stellt die erforderliche Unterstützung bereit.
3. Die unterschiedlichen Bereiche arbeiten aktiv am Kulturwandel mit

Also wurde intensiv über Prozesse und die notwendigen Verhaltensänderungen diskutiert. Allerdings fokussierte sich die Energie sehr schnell auf notwendige Veränderungen bei jeweils anderen, was zu erhöhten Friktionen führte und die gewünschte Prozessänderung nicht herbeiführte. Eine wesentliche Reaktion vieler Führungskräfte auf das Stagnieren in bekannten Verhaltensweisen war eine Erhöhung des Drucks: Die Dringlichkeit der Veränderung wurde immer stärker herausgestellt – diese aber war den Mitarbeitenden längst bewusst und der Druck hat eher Verzweiflung erhöht, aber keine neuen Lösungen gebracht. Erst als zwei Änderungen vorgenommen wurden kam eine neue Dynamik in den Prozess des Kulturwandels:

- a) die Geschäftsführung hat mit den Führungskräften eine klare grundlegende Vision über den zukünftigen, positiven Entwicklungsstand erarbeitet und verbindlich kommuniziert
- a) gleichzeitig wurden die „Kosten der Veränderung“ für jeden einzelnen gewürdigt, berücksichtigt und vor allem unterstützt (z.B. in Form von Konfliktmoderationen zwischen den Abteilungen, Haltungs- und Verhaltens-Coachings für die Führungskräfte, Würdigung sowohl der Bewahrer als auch der Veränderungstreiber usw.)

3. dem **Wissen W** über erste Schritte der Veränderung

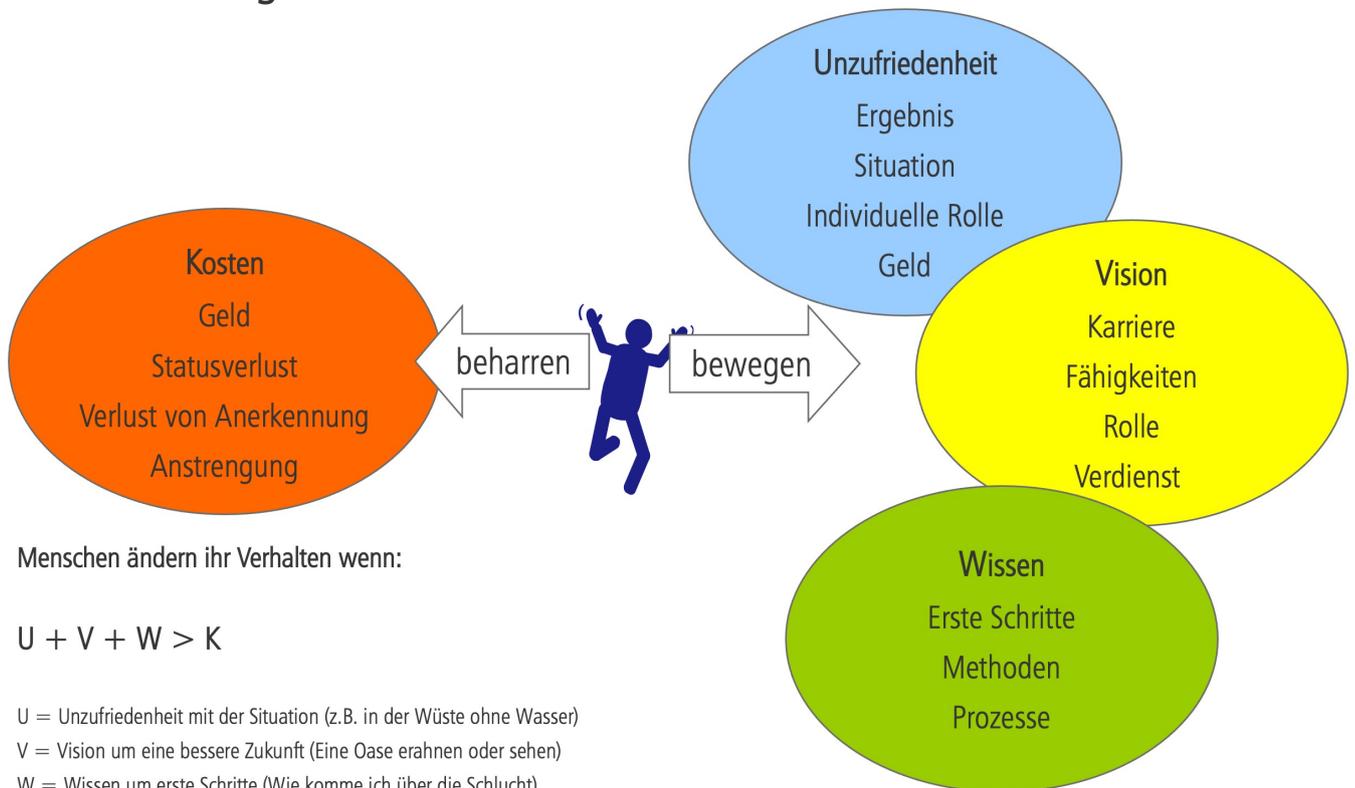
größer ist als

4. die **Summe der Kosten K** der Veränderung in der Realität und in der Phantasie der Betroffenen:

$$U + V + W > K$$

Wenn Sie die Veränderungsbereitschaft Ihrer Manager und Mitarbeitenden erhöhen wollen, werden Sie also zuerst prüfen, wie stark die einzelnen Faktoren Unzufriedenheit, Vorstellung, Wissen und Kosten ausgeprägt sind:

Veränderungsbereitschaft



Menschen ändern ihr Verhalten wenn:

$$U + V + W > K$$

U = Unzufriedenheit mit der Situation (z.B. in der Wüste ohne Wasser)

V = Vision um eine bessere Zukunft (Eine Oase erahnen oder sehen)

W = Wissen um erste Schritte (Wie komme ich über die Schlucht)

K = Kosten der Veränderung (Ich muss klettern)

U: Unzufriedenheit mit der Situation

Ist ein/e Mitarbeitende/r mit der Situation eigentlich ganz zufrieden, so zeigt er/sie natürlich wenig Bereitschaft, daran irgendetwas zu verändern. Wird nun Druck auf ihn/sie ausgeübt, so erhöht sich zwar die Unzufriedenheit, aber weniger mit der Situation, als vielmehr mit Ihnen und Ihrem Führungsstil. Gleichwohl gibt es Situationen, in denen Druck hilfreich sein kann – wenn Sie damit gezielt umgehen können. So können Sie bspw. Druck machen, indem Sie die Bedeutsamkeit der Veränderung für Sie herausstellen und aufzeigen, was aus Ihrer Sicht – mit dem Produktionsergebnis, nicht mit dem Betroffenen – passieren wird, wenn es so weiterläuft wie bisher. Effektiver ist es jedoch, die Betroffenen intrinsisch den Druck erhöhen zu lassen. Dazu können Sie bspw. fragen, was denn wohl geschieht, wenn es noch 5 Jahre so weiterläuft. Oder Sie lassen ihn nach Möglichkeiten suchen, die Unzufriedenheit zu erhöhen, indem Sie ihn fragen, was denn noch geschehen muss, damit er etwas verändert.

V: Vision um eine bessere Zukunft

Unzufriedenheit alleine lässt mindestens 2 Wege offen, damit umzugehen. Entweder Resignation – es lässt sich halt nichts ändern – oder Aufbruch zu neuen Ufern. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter und

Manager zum Aufbruch bewegen möchten, müssen Sie ihnen die neuen Ufer zeigen, Stichwort: Vision. Jemand, dem es in Hamburg nicht gefällt, wird nicht lossegeln, bevor er weiß, ob es ihm da, wo er hin will, besser gefällt. Häufig werden Sie jedoch bei Ihren Visions-Gesprächen erleben, dass Mitarbeiter und Manager sagen, sie wissen nur, es solle anders sein – sie haben jedoch keine Vorstellung davon, wie dieses anders aussieht. Das ist normal. Wir sind schon so ans Elend gewöhnt, dass nur noch die Unzufriedenheit bewusst ist – die Ursache dafür ist im Unterbewusstsein verschwunden. Deshalb müssen Sie sie ausgraben. Wer ein Problem hat, hat auch die Lösung dazu. Er weiß es nur noch nicht. Ohne eine Vorstellung von einer besseren Situation hätte niemand ein Problem mit der aktuellen Lage. Wege, diese Vorstellung wachzurufen, können z. B. Fragen sein wie: «Woran merken Sie, dass Sie Ihr Problem bewältigt haben?» oder «Angenommen, heute Nacht passiert ein Wunder, was wäre dann morgen wie anders?».

W: Wissen um erste Schritte

Ist dem Mitarbeiter oder Manager unklar, wie er oder sie ans Ziel gelangt, wird er auch keinen Schritt gehen. In diesem Fall müssen Sie zumindest erste Schritte erarbeiten. Ganz wichtig ist, diese Schritte gemeinsam zu erarbeiten, um

Passivität vorzubeugen. Gemeinsam heißt nicht: Sie müssen machen, was der Mitarbeiter will. Gemeinsam heißt: Jeder muss mitreden können, sonst gibt es keinen Deal. Hilfreiche Fragen sind (Umkehrtechnik): «Wie kann ich es schlimmer machen? Wie kann ich den augenblicklichen Zustand systematisch erzeugen?» Die Ideen über den Weg in die Krise setzen automatisch Ideen frei über den Weg aus der Krise heraus. Weiterhin ist es hilfreich, Zwischenziele zu formulieren und Methoden zu entwickeln.

K: Kosten der Veränderung

Manchmal liegt mangelnde Motivation zur Veränderung auch an zu hoch eingeschätzten psychologischen Kosten der Veränderung. Hier ist es wichtig, gemeinsam mit den Beteiligten hinzuschauen, welche Kosten real eintreten und welche nur in Befürchtungen und Ängsten entstehen. Bei den realen Kosten kann es notwendig sein zu hinterfragen, unter welchen Bedingungen der Betroffene denn bereit ist, den Veränderungsprozess zu unterstützen.

Arbeit mit der Veränderungsformel

1. Im Sinne der Transparenz kann es durchaus hilfreich sein, dieses Konzept offen zu kommunizieren. Das erleichtert es, mit den Mitarbeitenden aller Ebenen konstruktiv gemeinsam an effektiven Hebeln zu arbeiten.
2. Regelmäßige Reflexionsrunden innerhalb der Führungscrew.
3. Widerstand nicht als Widerstand gegen die Veränderung begreifen, sondern als klares und kompetent gegebenes Signal, dass wichtige Faktoren noch nicht ausreichend berücksichtigt/gewürdigt wurden.

Dezember 2020: 'Die Reichweite eines Elektrofahrzeugs ist problematisch'



Seit vielen Jahren kursiert diese Einschätzung in den Medien - Haben Sie selbst schon einmal ein Elektrofahrzeug ausprobiert? Gemäß der drei wesentlichen Leitsätze von VIONIC Lab haben wir uns mit einem Kunden zu diesem Thema einige Fragen gestellt:

- * Kann das Unternehmen einen Beitrag leisten zu einer positiven Umweltbilanz?
- * Welche dieser Beitragsmöglichkeiten können zeitnah umgesetzt werden?
- * Welchem Ziel wird das Unternehmen damit ein Stück näher gekommen sein?

Mit diesen Fragen sind wir mit den Führungskräften des Unternehmens in die Gestaltung eines Ideationprozesses eingestiegen. Vieles wurde im Rahmen dieser Phase genau betrachtet und aktualisiert: Das Denken, Einschätzen und Wissen der Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch von externen Fachmedien und -organisationen zu Fragen einer positiven Umweltbilanz.

Die eigenen Möglichkeiten, die Umweltbilanz zeitnah positiv zu beeinflussen wurden ebenso genau betrachtet und analysiert. Eine Frage, die sich immer häufiger gestellt hat, lautete:

- * Kann beispielsweise die Anschaffung eines Elektrofahrzeugs einen Beitrag zu einer positiven Umweltbilanz darstellen?

Und sogleich haben sich weitere Fragen ergeben, die wir gemeinsam mit dem Führungskräften und dem Unternehmer formuliert und beantwortet haben:

- * Unter welchen Bedingungen ist eine positive Umweltbilanz möglich?
- * Kann das Unternehmen diese Bedingungen darstellen?
- * Welchen Mehrwert hätte dies für das Unternehmen - kurzfristig, mittelfristig und/oder langfristig?
- * Kann dieses Vorhaben auch während der Pandemie umgesetzt werden?

Soweit verlief Phase1 über einen Zeitraum von ca. 10 Wochen.

Noch über den Jahreswechsel 2020/21 haben sich weitere Veränderungen in Deutschland abgezeichnet. Der Erwerb eines Elektro-Fahrzeugs wird von der Bundesregierung auch finanziell gefördert. Im Rahmen der sich anschließenden Planungsprozesse im Unternehmen wurde es nun sehr spannend.

- * Welches Elektrofahrzeug eignet sich nun gut für die Mobilitätsbedarfe des Unternehmens?
- * Was wird die Anschaffung eines solchen Elektrofahrzeuges kosten?
- * Wann kann es ausgeliefert werden und für das Unternehmen verfügbar sein?

- * Wo und zu welchen Kosten kann das Fahrzeug geladen werden?
- * Und schliesslich wieviel Zeit wird das Laden benötigen?

Mit all diesen Fragen haben wir uns in den vergangenen 10 Jahren im Rahmen unserer Projekte intensiv mit unseren Kunden auseinander gesetzt. Und so ist es gelungen gemeinsam mit dem Unternehmen, zu all diesen Fragen individuelle, detaillierte und zeitnahe Antworten zu finden.

Soweit verlief diese Phase2 über einen Zeitraum von ca. 6 Wochen.

Nun ging es an die Umsetzung des Projektes gemeinsam mit dem mittelständigen Unternehmen. Noch einmal haben wir genau betrachtet, welche Chancen, Risiken, Kosten-Vor- und/oder Nachteile entstehen werden.

Apropos - wer ist denn überhaupt schon mit einem solchen Fahrzeug gefahren? Geht das überhaupt im Winter?

Das Bild zu Beginn dieses Artikels zeigt das Fahrzeug Cockpit im Winter 2021 - die Aussentemperatur belief sich auf 4 Grad Celsius Nachmittags 15:59 Uhr. Die Reichweite auch im Winter liegt bei ca. 300 km.

Und das Elektrofahrzeug kann sowohl an den Stellplätzen des Unternehmens geladen werden,

als auch an Ladesäulen, die ein schnelles Laden in ca. 20 min erlauben.

Alles in Allem, vor allen in Zeiten von Home Office und reduziertem Mobilitätsbedarf ein sehr guter Beitrag, welcher zeitnah zu einer positiven Umweltbilanz des Unternehmens beigetragen hat.

Das Fahrzeug konnte im Juni 2021 ausgeliefert werden und ist seit dieser Zeit im Einsatz - die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens und auch der Unternehmer selbst sind sehr angenehm überrascht über die Eigenschaften dieses Fahrzeugs. Es scheint sehr beliebt zu sein, es ist häufig unterwegs. Möglicherweise hat der oder die eine oder andere bereits auch über eine private Anschaffung nachgedacht.

Fazit:

Welchem Ziel ist das Unternehmen damit ein Stück näher gekommen?

Das Elektrofahrzeug wird selbstverständlich mit einem regenerativen Stromtarif des regionalen Stromversorgers betrieben. Die Einsparung von Treibhausgasen gegenüber einem konventionellen Fahrzeug beträgt über die gesamte Fahrzeugnutzungsdauer 32 %.*

*Fraunhofer ISI: Working Paper: Sustainability and Innovation No. S 01/2020

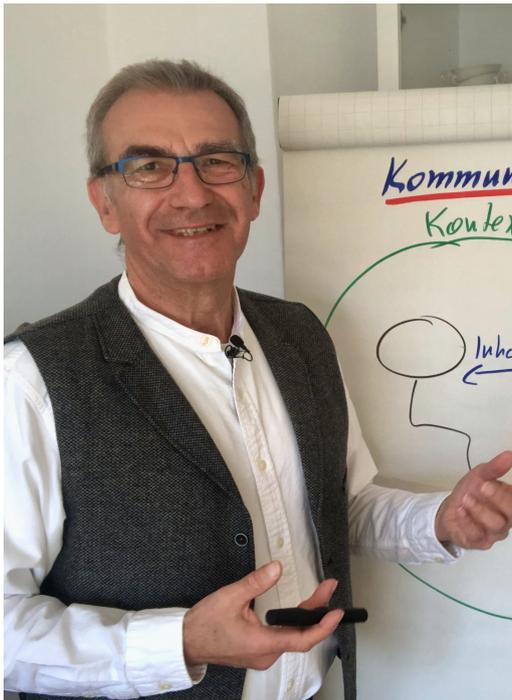
VIONIC Lab

Auftrieb für Ihre Unternehmensentwicklung

Drei wesentliche Leitsätze

- ✿ Zusätzliche Schritte in Richtung Nutzung und Erzeugung erneuerbarer Ressourcen.
- ✿ Allem voran: Der integrale Wille die Prozesse gemeinsam und divers zu gestalten.
- ✿ Balance zwischen Stabilität und Wandel auch unter sich immer schneller wandelnden Randbedingungen.





Gruß aus dem Online-Seminarraum

Frank Labitzke

Frank Labitzke begleitet seit knapp 30 Jahren Menschen, Teams und Organisationen auf Ihrem Weg zu mehr Wirksamkeit in einem gedeihlichen Miteinander.

Sein Fokus liegt dabei sowohl auf der zwischenmenschlichen Ebene als auch auf dem Handling komplexer Zusammenhänge

Als studierter Biologe, hat er neben Aus- und Fortbildungen in Transaktionsanalyse, Systemischer Therapie und Organisationsentwicklung auch eine Mediationsausbildung genossen. Er bildet Trainer, Coaches und Mediatoren aus.

Frank Labitzke begleitet in diesem besonderen Jahr 2020/21 alle seine Kunden sowohl in Deutschland, als auch international in der Mediation und im Coaching weiterhin auch auf virtuellem Wege:

- * Sehr klar in der Wahrnehmung bleiben - auch im virtuellen Raum
- * Transformation funktioniert, wenn Haltung, Handeln, Prozesse und Methoden zueinander passen
- * Wertschätzung - neu erfahren und sich auf Bedürfnisse einstellen
- * Steigende Komplexität handhaben - oft führen mehrere Wege ans Ziel
- * Den Blick für unerwartete Chancen und Risiken entwickeln



Brigitte Pihulak

hat in mehr als 100 Projekten Unternehmen und Unternehmern zum Erfolg verholfen. Meist im Umfeld des Innovations- und Projektmanagements, sowie der System- und Vertriebs-Entwicklung.

Als promovierte Ingenieurin in den Fachgebieten Systems Engineering und Elektrotechnik, hat sie mehr als 20 Jahre Industrienerfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien.

Brigitte Pihulak begleitet in diesem besonderen Jahr 2020/21 Unternehmen in Deutschland und international, in Fragen zu Produkten, Innovationen und deren Vermarktung u.a. im Bereich der Energieeffizienz an Gebäuden, zur Elektromobilität, im Health/Diagnose-Bereich (Covid-19):

- * individuelle Chancen aufzeigen und entwickeln
- * situatives Eingrenzen von Handlungsfeldern
- * systematisches Ausleuchten möglicher Alternativen
- * Transparenz zu Randbedingungen herstellen
- * Voraussetzungen mit Ihnen und dem Unternehmen schaffen für den nächsten Schritt

© Brigitte Pihulak & Frank Labitzke

VAYU Personalberatung
Karl-Friedrich-Rumpp-Str. 19
72622 Nürtingen

info@vayu-personalberatung.com
www.vayu-personalberatung.com

ePunkte
Säntisstr. 26
88045 Friedrichshafen

f.labitzke@epunkte.de
www.epunkte.de

Bildnachweise

Titel: Weihnachtstern: Vayu Photography

Seite 3: Mut: Vayu Photography

Seite 5: Veränderungsformel: Frank Labitzke, ePunkte

Seite 7: Mobilität von morgen: Vayu Photography

Seite 9: Vortrieb: Vayu Photography

Seite 10/11: Portraits: Selfies

Seite 12: Stade Zeit: Vayu Photography

Alles hat seine Zeit!

Wir sagen DANKE an unsere Kunden in diesem weiteren, besonderen Jahr 2021!

Wir wünschen Ihnen vitale, erfinderische, aber auch bewahrende und traditionelle Feiertage mit Ihren Lieben.

Musestunden zur Inspiration zwischen den Jahren.

Wir freuen uns darauf Sie und Ihr Unternehmen im neuen Jahr 2022 zu weiteren Schritten zu ermutigen und zu fördern.

Sprechen Sie mit uns über Ihre Vorhaben -
Wir freuen uns auf Sie!

