

Frühling?!



Regional – International

VIONIC-LAB – Auftrieb für Ihre
Unternehmensentwicklung

Brigitte Pihulak & Frank Labitzke



Der Vionic-Lab Newsletter

Inhalt

Frühling - Auftrieb?!

Entwicklungsimpuls 1 - Planen und Tun sind zwei paar Stiefel - Ins Handeln kommen

Entwicklungsimpuls 2 - Systemische Konsensierung - Entscheidungen, die tragen

Über uns

Impressum

Dies ist unser dritter Newsletter mit Tipps und Impulsen aus dem Vionic-Lab.

Wir wünschen Ihnen allen ein bereicherndes Lesen.

Visionär
Innovativ
Operativ
Nachhaltig
Integrierend
Cooperativ

Frühling – Auftrieb?!



Pandemie, Ukraine/Russland Krieg, Klimawandel, Nachhaltigkeit – wo soll hier nun ein Auftrieb zu erkennen sein?

Die nunmehr zwei Jahre der Pandemie haben viele unserer Kunden für eigene Transformationsschritte im Unternehmen nutzen können. Andere Formen der Zusammenarbeit, angelehnt an moderne, digitale Kommunikationsmöglichkeiten sind möglich geworden. Wie in anderen Lebensbereichen auch, mussten und konnten die Menschen lernen sich auf diese neuen Arbeits- und Kommunikationsweisen einzustellen.

Moderne, digitale Kommunikation bietet eine ganze Reihe von Vorteilen:

Ein Zusammenkommen ohne physischen Reiseaufwand lässt sich sehr viel einfacher organisieren. Über den Tag verteilt sind einige solcher 'Video-Konferenzen' leicht zu ermöglichen. Andererseits ist die Kommunikation reduziert auf das digitale Bild und die Stimme eines Teilnehmers, Mimik, Gestik, Körpersprache und Interaktion mit weiteren Teilnehmern nur rudimentär möglich. Frank Labitzke und Brigitte Pihulak werden hier sehr oft hinzu geholt, um ein Entscheiderteam in der Umsetzung der eigenen Transformation auch mittels Video Conferencing eng zu begleiten und Reflexion zu ermöglichen.



Impuls 1

Planen und Tun sind zwei paar Stiefel – Ins Handeln kommen!



Der Atem der Welt

- ✱ Kann ein Entscheiderteam per Videokommunikation eine reale Vorstellung vom „Blick in den Atem der Welt“ gemeinsam erarbeiten?
- ✱ „Wie und wann kommt das Team zum Handeln und Umsetzen“
- ✱ In unserer aktuellen Ausgabe des Vionic-Lab Neswletters wollen wir mit Ihnen diese Frage etwas näher beleuchten.

Das Foto zeigt das Ergebnis eines unter Pandemiebedingungen erfolgreich umgesetzten Projektes einer Gruppe von über mehrere europäische Länder verteilt lebenden Künstlern. Die Aufgabe lautete: „Wie können wir von einer gedanklichen Vorstellung Einzelner zu einer realen, symbolischen Darstellung kommen?“ Dies in einem eng gesetzten Zeitrahmen von acht Wochen, im Budgetrahmen eines KMU.

Der *einende Grundgedanke* war: Die Komplexität des Alltags und all seiner Nachrichten prasselt jeden Tag auf jeden Einzelnen von uns ein. Covid 19 hat noch deutlicher gemacht, dass die Auswirkungen auf unsere Gesellschaft, auf unsere Wirtschaft, auf unser Business und schließlich auch auf uns als Mensch vielen täglich neue Entscheidungen in unterschiedlichen Geschwindigkeiten abverlangen – „**Der Atem der Welt**“

Fragestellungen

Wir denken, dass etliche der Fragestellungen aus dem Projekt heraus für viele Entscheider(kreise) in KMUs relevant sind:

- ✱ In wieweit können Sie und Ihr Führungskreis die Expertise Ihrer Mitarbeiter/-innen einschätzen?
- ✱ Was löst der Gedanke an Ihr Transformationsziel bei jedem Einzelnen aus?
- ✱ Wie ist die Motivationslage des Einzelnen?
- ✱ Wie groß ist die Handlungsbereitschaft?
- ✱ In wieweit lässt sich das gesprochene Wort in Handlungsbereitschaft umsetzen?
- ✱ Wie erfolgt Handlung im Homeoffice?
- ✱ Wie wird ein Mitarbeiter/-in wirksam aus dem Homeoffice heraus?

Wieviel Zeit nehmen Sie sich dafür?

Impuls 1

Planen und Tun sind zwei paar Stiefel – Ins Handeln kommen!

Begleiten wir das Team auf dem Weg von den ersten Gedanken bis zur Umsetzung:

Baustein 1 – Atem der Welt:

Was ist „Der Atem der Welt“?

Die Energien, die wir alle für unser Dasein benötigen.

Schritt 1: Der Einzelne bewertet die erforderlichen Energien unterschiedlich. Stehen Wasser, Pflanzen und Tiere an erster Stelle – unsere Nahrungslieferanten? Oder sind Wärme, Licht, Strom an erster Stelle zu sehen? Oder Wirtschafts- und Finanzsysteme, um die alles bereit zu stellen? Oder sind es Humanität und Menschenwürde?

Jeder Einzelne im Entscheiderteam wird seine Gewichtung wählen.

Schritt 2: Je nach Ergebnis in Schritt 1 entsteht eine andere Vorstellung im Kopf jedes Teammitglieds vom „Atem der Welt“.

Schritt 3: Über einen Zeitraum von 3 Wochen werden diese Gewichtungen und Vorstellungen mittels Videokonferenz miteinander diskutiert.

FAKT: Ohne Strom und Licht – keine Videokonferenz;
Ohne Bezahlung des Providers keine Videokonferenz;
Ohne Essen und Trinken keine drei Wochen andauernde Diskussion; Ohne Tiere, Wasser und Pflanzen keine Lebensmittel;*.

Baustein 2 – Ein gemeinsames Bild muss gefunden werden:

Aspekt 1: Eine Vorstellung von Parallelität entsteht in der Gruppe: Die symbolische Darstellung soll Natur UND Technologie, Ökonomie und Ökologie zeigen.

Aspekt 2: Die symbolische Darstellung soll

in einem weiteren verbleibenden Zeitraum von fünf Wochen kostendeckend realisiert werden.

FAKT: Eine einfache und bezahlbare Realisierungslösung wird gesucht – die Symbolkraft ist jedoch sehr wichtig.

Baustein 3 – Realisierung

Komponenten

Licht, Strom und Technologie – Diese werden symbolisiert durch die Leuchtschrift der Worte 'Der Atem der Welt'

Installation der Worte 'Der Atem der Welt' auf Stehlen, diese werden an einem Waldweg, der elektrisch versorgt ist, errichtet; die Leuchtschriften montiert und angeschlossen.

Installation der Stehlen in den feuchten Morgenwald und in die Lichtung hinein. Die Symbolik der Natur, der Luft und des Wassers kann einfach assoziiert werden.



Die Installation ist zu sehen, sobald die Stadtwerke den Weg und die angeschlossene Beleuchtung mit Strom versorgen – in den Morgen- und Abendstunden.

Impuls 1

Planen und Tun sind zwei paar Stiefel – Ins Handeln kommen!

Fazit:

Die Antworten zur Frage „Der Atem der Welt?“ sind vielschichtig!

Die Installation zeigt das Ineinander von Gesellschaft, Kultur, Ökonomie, Ökologie und Humanität in Ihrer Balance eindrucksvoll auf.

Ein fragiles und gleichzeitig sehr stabiles Gleichgewicht!

Das Entscheidungsteam und dessen Mitarbeiter/-innen sind vom Lesen und der gedanklichen Vorstellung hin zur Umsetzung einer realen Installation im Zeit- und Budgetrahmen gekommen.

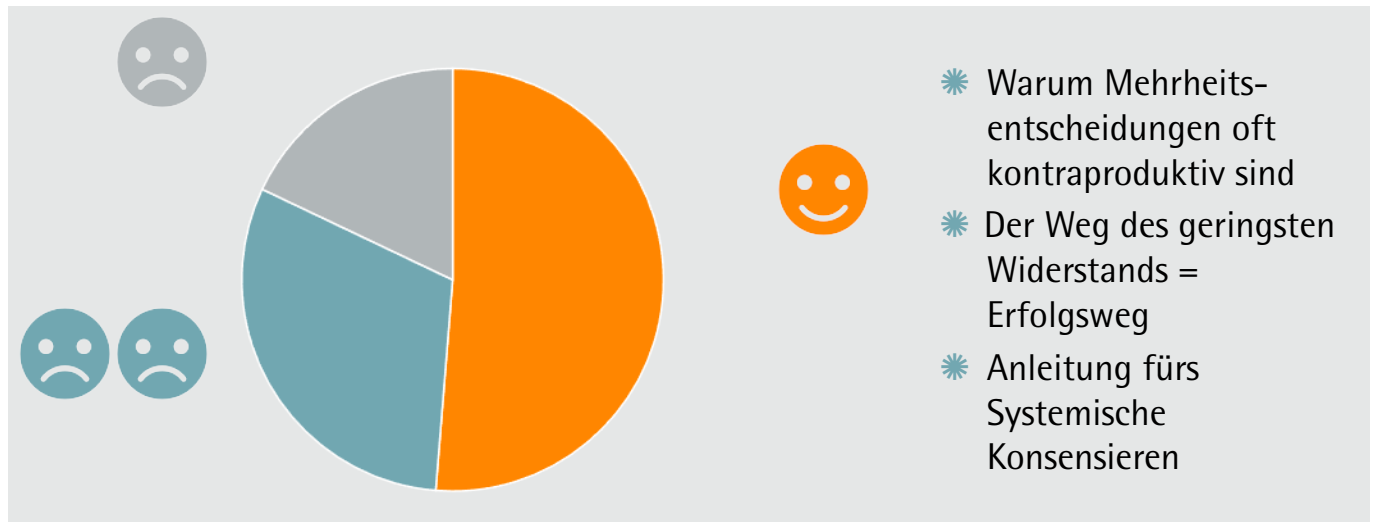
Manchmal muss man eben einfach anfangen mit der Transformation anstatt weiter zu sinnieren!

*Diese Wirkkette liesse sich noch weiter darstellen, wir verweisen an dieser Stelle auf die Darstellung der Zusammenhänge durch die Weltklimakonferenz.



Systemische Konsensierung – Entscheidungen, die tragen

Mehrheitsentscheidung: Verlierer vorprogrammiert?



Im vorigen Beispiel konnten wir sehen, wie eine Gruppe, die zu einem Konsens kommt, auch unter erschwerten Bedingungen ein Projekt realisiert. Was aber tun, wenn trotz Moderation des Prozesses, Verständnis aller Beteiligten für die jeweils andere(n) Positione(n) kein echter Konsens gefunden werden kann?

In solchen Situationen wird häufig auf eine mehrheitliche Abstimmung zurückgegriffen. Ist sehr demokratisch und sollte ja funktionieren, oder?

Leider produziert dieser Weg der Entscheidungsfindung häufig sehr hohe Widerstände – bei einem nicht unerheblichen Teil der Beteiligten. Zum einen erlebt sich ein nicht unerheblicher Teil als „Verlierer“. Diese zetteln dann im Nachgang häufig Spielchen á la „Ich habs doch gleich gesagt“ an. Zusätzlich provoziert diese Art der Entscheidungsfindung auch ein taktisches Abstimmverhalten. „Bevor ich die für mich inakzeptable Variante bekomme, stimme ich lieber für die wahrscheinlich mehrheitsfähige – obwohl ich sie eigentlich auch ablehne.“ – und auch diese Menschen sind dann sehr schnell im inneren Widerstand. Auf gut Deutsch: Die Mehrheitsentscheidung produziert oft einen unnötig erhöhten Widerstand. (Im ungünstigsten Fall: 49 gegen 51).

Wesentlich geschickter wäre es doch, eine Entscheidung zu treffen, die den geringstmöglichen Widerstand im Gesamtsystem auslöst – wenn schon kein kompletter Konsens gefunden werden kann.

Als sehr geeignetes und vor allem robustes Instrument hierfür hat sich das „Systemische Konsensieren“ bewährt.

Die Methode wurde 2005 von Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta (einem Mathematiker und einem Ingenieur) formal beschrieben und entwickelt. Inzwischen hat sich daraus ein ganzes Toolset abgeleitet, mit dem Gruppen auf eine nachhaltige Art und Weise zu umsetzbaren Entscheidungen kommen.

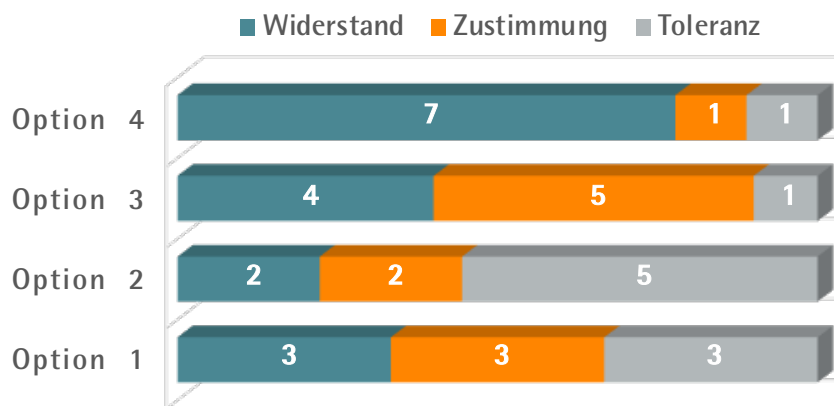
Kernidee ist, den Widerstand unterschiedlicher Optionen zu messen und anschließend die Option auszuwählen, die im Nachgang den geringsten Widerstand erwarten lässt. Und das ist eben nicht zwangsläufig die Option, die die meisten Ja-Stimmen bekommt (siehe auch Schaubild auf der nächsten Seite). Eine Grundsatzüberlegung ist: Menschen haben einerseits Präferenzen und gleichzeitig auch einen Toleranzbereich, also Lösungen, die zwar nicht ihre erste Wahl wären, mit denen sie aber leben, durchaus auch gut leben können.

Systemische Konsensierung – Entscheidungen, die tragen

Ein Beispiel

Klingt seltsam? Vielleicht – aber es funktioniert. Nehmen wir ein Team, dass sich für eine Strategie zwischen vier verschiedenen Optionen entscheiden muss:

- ✱ (1) Weiter, wie bisher
- ✱ (2) Komplettes Neudesign der Software
- ✱ (3) Anpassung einiger zentraler Teile der Software an geänderte Bedingungen
- ✱ (4) Weiter wie bisher – aber eine starke Individualbetreuung der Kunden



Jede dieser Optionen hat spezifische Vor- und Nachteile, die Argumente sind ausgetauscht, es wird abgestimmt.

Bei einer Mehrheitsentscheidung wäre Option 3 ausgewählt worden, schließlich gibt es hier die meisten Ja-Stimmen – mit dem Effekt, dass 4 Teammitglieder mit hoher Wahrscheinlichkeit in merkbaren Widerstand gehen.

Der Weg des geringsten Widerstandes

Beim Systemischen Konsensieren hingegen wird deutlich, dass die Variante 2 (Komplettes Neudesign) die Option ist, die im Nachgang den geringsten Widerstand (zwei Teammitglieder) produziert – und damit die beste Umsetzungsperformance ermöglicht.

Im Beispiel wurde die einfachste, und oft praktikabelste Form der Widerstandsmes-

sung gewählt:

1. Für jede Variante wird separat per Handzeichen abgestimmt.
2. Jedes Gruppenmitglied hebt entsprechend des eigenen Widerstandes gegen diese Variante die entsprechende Anzahl Hände
 - Keine Hand = Kein Widerstand
 - Eine Hand = Toleranz/wenig Widerstand
 - Zwei Hände = Hoher Widerstand
3. Wenn die Variante mit dem insgesamt geringsten Widerstand bei einzelnen einen hohen Widerstand auslöst, wird gemeinsam überlegt, welche Zusatzbedingungen/Umformulierung den Widerstand verringern würden.
4. Die zweite Widerstandsmessung mit den eventuellen Umformulierungen ist gültig.

Impuls 2

Systemische Konsensierung – Entscheidungen, die tragen

Fazit und Erfahrungen

Seit wir vermehrt für Entscheidungsprozesse die systemische Konsensierung anwenden, erleben wir eine deutlich höhere Umsetzungsgeschwindigkeit und eine spürbare geringere Neigung, passiven oder aktiven Widerstand zu leisten. Und dies nachhaltig über die Dauer eines Transformationsprozesses.

Das bedeutet keineswegs, dass es keine Schwierigkeiten mehr gibt. Das bedeutet auch nicht, dass Einzelne nicht trotzdem taktisches Verhalten zeigen. Selbstverständlich ist weiterhin eine klare Führung gefragt (Dazu in einem späteren Newsletter mehr).

Wichtige Nebeneffekte sind:

- ✱ Sitzungen werden straffer
- ✱ Eine verminderte Neigung zu taktischem Verhalten

- ✱ Fördert offene Diskussion über Optionen
- ✱ Fördert konstruktiven Umgang aller im Projekt
- ✱ Macht Unklarheiten sehr schnell deutlich
- ✱ Widerstand wird in wichtigen Input umgewandelt
- ✱ Mehr wichtige Aspekte eines Problems werden gewürdigt – die Menschen dahinter fühlen sich gewürdigt

Grenzen des Verfahrens

- ✱ Machtinhaber halten sich nicht an die Regeln
- ✱ Nicht geeignet für (eingengegte) Ja oder Nein – Entscheidungen
- ✱ Ad hoc Entscheidungen ohne Diskussion

Das Prinzip im Überblick



Vorschläge einbringen

Wie lautet der Vorschlag?



Info-Runde

Welche **Informationen** benötigt ihr noch?



1. **Meinungs**runde

Was ist deine **Meinung** zum Vorschlag?
Hast du einen weiteren Vorschlag?



Evtl. 2. **Meinungs**runde

Wie hat sich deine Meinung verändert?
Wie lautet ein weiterer Vorschlag?



Widerstandsmessung

Wie viel Widerstand von 0-2 (0 kein Einwand, 2 großen Widerstand) hast du bei den jeweiligen Vorschlägen?



Evtl. Zwei oder mehr Runden

Was steht hinter dem Widerstand?
Wie könnten wir die Option umformulieren/ Welche Bedingung müsste erfüllt sein/ Was bräuchtest Du zusätzlich? -> Reformulieren der Zieloption



Würdigen der Kooperationsbereitschaft aller

Beschluss = Vorschlag mit geringsten Widerstandspunkten

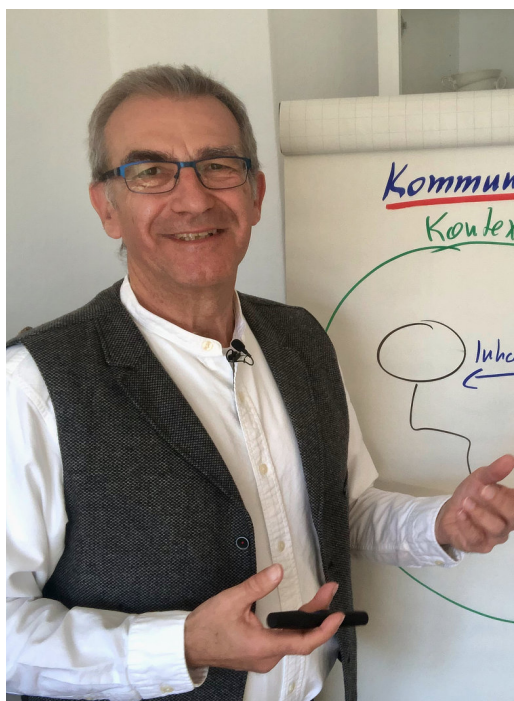
VIONIC Lab

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



Gruß aus dem homeoffice

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 Industrieerfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien.

Brigitte Pihulak begleitet in dieser besonderen Phase 2020/22 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: Frühling – Frank Labitzke

Seite 3: Apfelblüte – Frank Labitzke, Home-Office – Adobe Stock

Seite 4, 5: Blick in den Atem der Welt: VAYU Photography

Seite 6: Transformation – Adobe Stock

Seite 8: Mehrheitsentscheidungen: Frank Labitzke

Seite 9: Systemisches Konsensieren: Frank Labitzke

Seite 10: Vortrieb 2: VAYU Photography

Seite 11: Portraits: Selfie & comunddesign Rüdiger Schulze

Letzte Seite: Gebänderter Pinselkäfer auf Skabiose: Frank Labitzke

Alles hat seine Zeit!

Der Frühling ist die schönste Zeit!
Was kann wohl schöner sein?
Da grünt und blüht es weit und breit
Im goldnen Sonnenschein.
Am Berghang schmilzt der letzte Schnee,
Das Bächlein rauscht zu Tal,
Es grünt die Saat, es blinkt der See
Im Frühlingssonnenstrahl.
Die Lerchen singen überall,
Die Amsel schlägt im Wald!
Nun kommt die liebe Nachtigall
Und auch der Kuckuck bald.
Nun jauchzet alles weit und breit,
Da stimmen froh wir ein:
Der Frühling ist die schönste Zeit!
Was kann wohl schöner sein?.

Annette von Droste Hülsthoff

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

