

Ihre Zukunft bestimmen Sie – Nicht die KI!

STEPS2FUTURE

Brigitte Pihulak & Frank Labitzke



Prolog

Wir leben in Zeiten starker Unsicherheiten: Vertraute Strukturen, Methoden und auch Verhaltensweisen liefern nicht mehr die bewährte Sicherheit!

Viele sind auf der Suche nach Lösungen, gleichzeitig fällt Loslassen schwer. Wir wissen, es muss sich etwas ändern - aber wie durch den Dschungel der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen navigieren.

Das neue „Jetzt und hier“!

Frank Labitzke und Brigitte Pihulak fördern Entscheider:innen auf einem individuellen Transformationsweg unternehmerischer Evolution.

Strategie, Haltung und Handlungsebenen mit Bedacht, Klarheit und Individualität in eine Balance bringen. Die wichtigen Maßnahmen dazu gestalten Sie. Gerne fördern und fordern wir mit Ihnen die Umsetzung.

Der STEPS2FUTURE-Newsletter

Inhalt

[Ihre Zukunft bestimmen Sie nicht die KI!](#)
[Entwicklungsimpuls 1 - Was ist der Entscheider wert?](#)
[Entwicklungsimpuls 2 - Softfacts - Menschen bewegen](#)
[Innovationen](#)
[Entwicklungsimpuls 3 - Führungskraft als Coach](#)
[Über uns](#)
[Impressum](#)

Erste aktuelle KI Erfahrungen haben Sie für Ihr Unternehmen gemacht.

Und nun - Monate später - was hat es gebracht?



Steps Towards Environmental Performance and Sustainability



Die Bewältigung von Veränderungen gemeinsam mit unseren Kunden bewegt uns permanent.

Immer im Fokus dabei: Die mittel- und langfristige Entwicklung des Unternehmens.

Dazu zählen:

- Mutvolle Schritte in die Flexibilisierung und Gestaltung einer Arbeitswelt, in der Zusammenarbeit auch auf Entfernung funktioniert - sind getan.
- Reflexion und Training für ein gedeihliches Miteinander, nicht nur im digitalen Umfeld?
- Schritte zur Überprüfung und Sicherung von Strategien und deren Umsetzung. Sicherheit von Beschäftigung?
- Bedarfs- und bedürfnisgerechte Unterstützung für eine erforderliche Transformation und Positionen: Notwendige Rollen-, Verhaltens- und Einstellungsänderungen?

STEPS2FUTURE

Die Förderer resilienter Unternehmensentwicklung

Drei wesentliche Leitplanken:

- Balance zwischen Stabilität und Wandel auch unter sich immer schneller wandelnden Randbedingungen.

- Zusätzliche Schritte in Richtung Nutzung und Erzeugung erneuerbarer Ressourcen.

- Leitfrage: Wie kann jeder einzelne sein Handeln und Entscheiden an der Maxime „Weniger ist mehr“ ausrichten - um so gemeinsam für das Unternehmen ein mögliches Optimum zu erreichen?



Impuls Nr 1

Was ist ein Entscheider wert?



- Veränderung braucht Mut voran zu gehen - Führungskräfte sind gefordert. Wann ist der ‘richtige’ Zeitpunkt für den ersten Schritt?
- Wie verhalten sich Ihr Umfeld? Kollegen, Mitarbeitende, Geschäftsführung, Gesellschafter bis hin zum gesellschaftlichen Umfeld?
- Werden in Zukunft mehr und mehr intelligente Maschinen und Algorithmen über derartige Schritte entscheiden?
- Wieviel Automatismen stecken in heutigen Entscheidungen und was ist ein heutiger Entscheider:in in diesem Zukunftsszenario wert?
- Wie gehen Sie als Entscheider/Führungskraft mit Rahmenbedingungen, Ratio und Emotionen um?

✸ Sind Ihnen die Fehler im Bild aufgefallen?

Impuls Nr 2

Soft-Facts – Menschen bewegen Innovationen.



Das Drama der ausbleibenden Innovationen

Innovationsfreudiger möchte man werden!

Also werden Innovationsprozesse definiert, Kreativitätsworkshops durchgeführt, agile Arbeitsformen eingeführt, Innovationsbudgets bereitgestellt und Kenngrößen entwickelt, anhand derer man den Erfolg des Ganzen messen möchte.

Gleichzeitig erleben wir in unserer Beratungspraxis immer wieder Organisationen, in denen die Mitarbeitenden sehr kreativ darin sind, sich den Unzulänglichkeiten der bestehenden Prozesse anzupassen. Sie finden Wege, um trotz der organisatorischen Rahmenbedingungen ihren Job gut machen zu können.

An Kreativität mangelt es also offensichtlich gar nicht.

Warum aber bringen diese Menschen ihre Kreativität oftmals so wenig in die Entwicklung der Organisation ein?

Stellen wir uns einen Mitarbeitenden vor, der eine Idee hat, wie ein bestehender Prozess wesentlich effizienter gestaltet werden könnte. Dazu müssten allerdings zwei Abteilungen ihre Zusammenarbeit anders organisieren. Und eine Führungskraft müsste sich von einer Idee verabschieden, die diese selbst vor zwei Jahren mit viel Engagement eingeführt hat.

Ob ein Mitarbeitender seine Idee überhaupt äußert, hängt nun von einer ganzen Reihe von Faktoren ab:

- Wie hat desssen Führungskraft in der Vergangenheit auf solche Vorschläge reagiert?
- Wie konfliktfähig sind die beteiligten Führungskräfte?
- Wie viel Energie wird es kosten, die Idee weiterzuverfolgen?
- Wie groß ist das Vertrauen des Mitarbeitenden, tatsächlich etwas bewegen zu können?
- Was passiert, wenn sich seine Idee als nicht tragfähig erweist?

Je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, wird die Idee Eingang in den Innovationsprozess finden – oder eben nicht.

Im zweiten Fall wird sie übrigens in keiner Innovationsstatistik auftauchen.

Die Hard Facts hinter den Hard Facts

Interessanterweise werden Faktoren wie Vertrauen, Selbstwirksamkeit, Motivation, Konfliktfähigkeit oder die Qualität der Zusammenarbeit immer noch gerne unter dem Begriff „Soft Facts" subsumiert.

Als Hard Facts hingegen gelten z.B. die Anzahl neuer Produkte, die Time-to-Market, die Entwicklungskosten oder der mit neuen Produkten erzielte Umsatz.

Schauen wir uns die Wirkungszusammenhänge an, so erscheint diese Unterscheidung einigermaßen skurril.

Denn die sogenannten Hard Facts sind zu einem erheblichen Teil die Folge des Zusammenspiels der sogenannten Soft Facts.

Was wir als Hard Facts messen, ist also vielfach das Ergebnis dessen, was wir als Soft Facts behandeln.

Nun kann man selbstverständlich die Anzahl der eingereichten Innovationsvorschläge zur Zielgröße machen. Damit erhöht man möglicherweise die Anzahl der eingereichten Vorschläge. Ob man damit auch die Innovationsfähigkeit der Organisation erhöht, steht auf einem ganz anderen Blatt.

Wesentlich spannender wäre es, sich damit auseinanderzusetzen, unter welchen Bedingungen Menschen bereit sind,

- ihre Ideen und auch ihre Zweifel zu äußern,
- sich mit den Ideen anderer auseinanderzusetzen,
- gewohnte Denk- und Handlungsmuster zu verlassen,
- Risiken einzugehen und Verantwortung zu übernehmen,
- über die Grenzen des eigenen Verantwortungsbereichs hinaus zu denken und zu handeln.
- Und welchen Beitrag die Führung dazu leistet, dass Mitarbeitende genau dies tun – oder eben unterlassen.

Innovationsfähigkeit ist auch eine Führungskompetenz

Um nicht missverstanden zu werden: Es geht uns keineswegs darum, auf Innovationsprozesse, klare Verantwortlichkeiten oder ein sinnvolles Innovationscontrolling

zu verzichten.

Gleichzeitig gilt: Die Einführung solcher Instrumente erfordert oft ein ganz anderes Führungsverhalten, als es in der Organisation bisher funktional war.

Eine Führungskraft, die sich über Jahre hinweg dadurch ausgezeichnet hat, dass sie Fehler frühzeitig erkannt, Risiken minimiert und für reibungslose Abläufe gesorgt hat, soll nun plötzlich Experimente fördern, Unsicherheiten aushalten und Mitarbeitende darin unterstützen, Wege zu beschreiten, deren Ergebnis noch nicht absehbar ist.

Das fordert der Führungskraft einiges ab.

Und es genügt eben nicht, ihr zu erklären, dass sie zukünftig eine innovationsfördernde Haltung einnehmen soll.

Sie braucht dazu auch das entsprechende Handwerkszeug:

- Coachingkompetenz, um die Denk- und Problemlösefähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern, statt selbst die Lösungen zu liefern.
- Konfliktkompetenz, um unterschiedliche Sichtweisen für die Entwicklung neuer Ideen nutzbar zu machen.
- Kommunikationskompetenz, um auch kritische Rückmeldungen und unbequeme Botschaften konstruktiv aufzugreifen.
- Selbstreflexionskompetenz, um zu erkennen, an welchen Stellen die eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen Innovationen fördern bzw. behindern.
- Systemische Kompetenz, um die Wechselwirkungen zwischen dem eigenen Führungsverhalten, den organisatorischen Rahmenbedingungen und dem Verhalten der Mitarbeitenden zu erkennen.

Die Gestaltung eines innovationsfördernden Rahmens ist ureigenste Führungsaufgabe. Die Entwicklung der dazu notwendigen Skills ist deshalb integraler Bestandteil der Entwicklung einer innovativen Organisation.

Was bedeutet das konkret?

In unserem Impuls 3 geben wir eine Kurzübersicht über konkrete, möglichst synchron durchzuführende Hebel.

Innovationsprozesse kann man implementieren. Innovationsfähigkeit muss man entwickeln.

Innovationsprozesse kann man implementieren.

Innovationsfähigkeit muss man entwickeln.

Impuls Nr 3

Führungskraft als Coach



Wir halten es für sinnvoll, bei der Entwicklung der Innovationsfähigkeit einer Organisation von Beginn an drei Ebenen synchron zu entwickeln:

- Die Instrumente, Prozesse und Strukturen, die Innovationen ermöglichen.
- Die Haltungen und Verhaltensweisen der Menschen, die diese mit Leben füllen.
- Die Führungskompetenzen, die notwendig sind, um dieses Zusammenspiel wirksam zu gestalten.

Denn auch der ausgeklügeltste Innovationsprozess ist darauf angewiesen, dass Menschen bereit sind, ihre Ideen, ihre Energie und ihre Kompetenzen einzubringen.

- Wir bieten Ihnen eine 'Safe-Zone' - erfahren, erweitern und lernen Sie als Führungskraft weitere erforderliche Soft Skills
- Nutzen Sie uns in einer 'Safe-Zone' um diese Erweiterungen zu trainieren und zu festigen
- Reflexion und Interaktion stärken und erhöhen Ihre Lernkurve
- Im Rahmen einer 2 jährigen Weiterbildung bieten wir Ihnen ein ausgewähltes, erprobtes und sehr ausgefeiltes Lern- und Trainingsprogramm für Entscheider:innen im Mittelstand.



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 diesen sehr dynamischen Zeiten 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 Industrieerfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien., weitere 19 Jahre in der Mittelstandsberatung.

Brigitte Pihulak begleitet Unternehmen in Deutschland und international, in Fragen zu Produkten, Innovationen und deren Vermarktung u.a. im Bereich der Energieeffizienz an Gebäuden, Elektromobilität, Health/Diagnose-Bereich und HR:

- 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 Friedrichshhafen

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

Bildnachweise

Titel Winter Stern, vayu photography
Seite 2: Stürmiges Wetter, vayu und KI
Seite 3: Step by Step, Frank Labitzke
Seite 4: Leuchtturm in Sicht, vayu und KI
Seite 5: Resiliente Unternehmensentwicklung, vayu photography
Seite 6: Menschen bewegen Innovation, vayu und KI
Seite 7: Was ist der Entscheider wert, vayu und KI
Seite 8: Die Führungskraft als Coach, vayu und KI
Seite 9: Portraits: Selfie, comunddesign Rüdiger Schulze & Selfie
Seite 11: Winterferien, vayu photography

Alles hat seine Zeit!

Wir sagen DANKE an unsere Kunden in diesem weiteren, besonderen Jahr 2026!
Wir wünschen Ihnen vitale, erfinderische, aber auch bewahrende und traditionelle Feiertage mit Ihren Lieben.

Mußestunden zur Inspiration zwischen den Jahren.

Wir freuen uns darauf Sie und Ihr Unternehmen im neuen Jahr 2027 zu weiteren Schritten zu ermutigen und zu fördern.

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

