

Erfolgsfaktor Kommunikation

So gelingt Eure
Transformation

the
new
nor
mal.

Executive Summary

→ Wenig Zeit? Dann gleich auf [Seite 11](#) starten!

Transformationen scheitern –

nicht an Strategien,
sondern an **falscher Kommunikation.**



In einer Welt, die von Unsicherheit, Komplexität und schnellem Wandel geprägt ist, steht und fällt der Erfolg von Veränderungsprozessen mit der richtigen Kommunikation. Was wir viel zu häufig erleben: Mitarbeitende werden mit unklaren Botschaften, widersprüchlichen Aussagen oder emotionaler Unsicherheit zurückgelassen. Das Ergebnis? Widerstand wächst, Vertrauen bröckelt – und die Transformation? Die scheitert.

Transformationskommunikation ist daher keine Option, sondern eine Notwendigkeit.

Sie schafft Orientierung, stärkt das Vertrauen und befähigt Euch als Führungsteam, Mitarbeitende aktiv mitzunehmen. Dieses Whitepaper zeigt, warum Kommunikation der entscheidende Hebel für erfolgreiche Transformationen ist und wie sie strategisch eingesetzt werden kann.

Ihr erfahrt:

- ❑ Die häufigsten Kommunikations-Fehler in Veränderungsprozessen – und wie Ihr sie vermeidet.
- ❑ Warum klassische interne Kommunikation nicht ausreicht, um Veränderungen nachhaltig zu gestalten.
- ❑ 10 konkrete Erfolgsfaktoren für wirksame Transformationskommunikation.

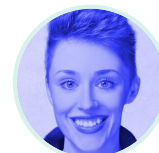
Und vor allem: Warum es in komplexen Veränderungsprozessen oft sinnvoll ist, sich externe Beratung an die Seite zu holen. Wir bei *the new normal* unterstützen Euch mit erprobten Tools und Methoden, etablierten Strategieprozessen und effizienten Co-Creation-Formaten, die nicht nur Eure Botschaften schärfen, sondern sie auch in Eurer Organisation wirksam umsetzen.

**Also, lasst uns Klartext reden –
und Transformationen gestalten,
die wirklich etwas verändern.**

Viel Spaß beim Lesen wünschen Dir,



Sabrina von Eynatten
Co-Founderin



Dr. Liliane Wulff
Consultant

Transformationskommunikation: Gamechanger für die Transformation und den Geschäftserfolg

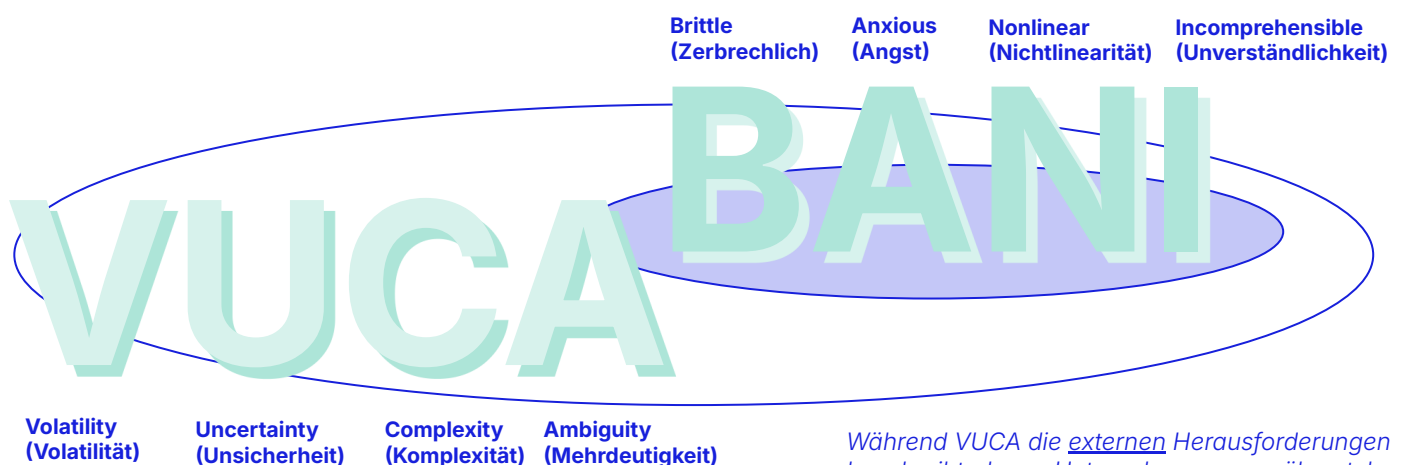
Transformation ist kein Ausnahmezustand mehr – sie ist Alltag. Willkommen im New Normal, wo Unternehmen nicht nur die Herausforderungen von VUCA (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity), sondern auch die emotionalen und strukturellen Spannungen von BANI (**B**rittle, **A**nxious, **N**onlinear, **I**ncomprehensible) meistern müssen. Doch Transformation ist kein Sprint mit klarer Ziellinie – sie ist ein Marathon, der Organisationen dauerhaft prägt. Die große Frage ist also: Wie gestalten wir Wandel, ohne die Organisation und die Menschen darin zu überfordern?

Die Antwort: **Transformationskommunikation**. Sie ist kein nettes Add-on, sondern das Rückgrat jeder erfolgreichen Veränderung. Ihre Hauptaufgabe? **Psychologische Sicherheit schaffen, damit Menschen trotz Unsicherheit handlungsfähig bleiben**. Sie baut Vertrauen auf, gibt Orientierung und ermöglicht echte Beteiligung.

So werden Widerstände reduziert, Unsicherheiten bewältigt und der Wandel als Chance erlebbar gemacht. Und am Ende dürfen wir eines nicht vergessen: Wir haben es immer mit Menschen zu tun – und die sind sehr gut darin, *Corporate Bullshit*, fehlende Ehrlichkeit und Authentizität zu entlarven.

Gute Transformationskommunikation packt daher alle Ebenen des Wandels an – die rationale, die emotionale und die kulturelle.

Sie sorgt nicht nur für Klarheit in der Strategie, sondern schafft auch **Transparenz, Zugehörigkeit und das Vertrauen**, das es braucht, um resilient durch unruhige Zeiten zu navigieren. Kurz gesagt: **Sie macht Transformation machbar.** →



Während VUCA die externen Herausforderungen beschreibt, denen Unternehmen gegenüberstehen, verdeutlicht BANI die inneren, emotionalen Reaktionen auf die Welt.

Die Schlüsselrolle des Top-Managements und der Führungskräfte in Transformationsprozessen

Transformationen stehen und fallen mit der Haltung und dem Handeln von Führungskräften – besonders des Top-Managements. Sie sind die Taktgeber:innen des Wandels und tragen die Verantwortung, eine klare Vision zu formulieren, Orientierung zu geben und die Organisation entschlossen durch den Veränderungsprozess zu führen. Dabei gilt: Uneinigkeit oder schwammige Botschaften? Absolutes No-Go. Ein **gemeinsames Verständnis von Zielen, Vision und Kernbotschaften ist unverhandelbar** – nur so entsteht Sicherheit und Glaubwürdigkeit.

Doch Hand aufs Herz: Erfolgreiche Transformationskommunikation verlangt Mut. Es reicht nicht, nett verpackte Botschaften nach unten weiterzureichen. Führungskräfte müssen Klartext reden – ehrlich und authentisch. Das heißt auch, sich nicht hinter typischem Corporate-Sprech zu verstecken, sondern klare Worte zu finden, Fehler einzugestehen und Mitgefühl mit den Emotionen der Mitarbeitenden zu zeigen. Keine Show, kein Fake – echte, aufrichtige Kommunikation. Und ja, das kann ungewohnt sein. Vielleicht bedeutet es sogar ein Umdenken in der Art und Weise, wie kommuniziert wird. Aber genau das macht den Unterschied.

**Denn was anders sein soll,
muss sich auch anders anfühlen.**

Führungskräfte müssen mehr sein als Sprachrohre. Sie sind Übersetzer:innen, Brückenbauer:innen und Vorbilder. Sie geben strategischen Botschaften Relevanz im Alltag der Teams und stützen den Wandel durch ihr eigenes Verhalten. Besonders das mittlere Management steht hier im Fokus: Als Bindeglied zwischen Strategie und Umsetzung prägt es entscheidend, wie der Wandel wahrgenommen und gelebt wird.

Das braucht Übung, keine Frage. Gezielte Unterstützung – durch Coachings, Trainings oder Reflexionsräume – hilft, die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln: **Unsicherheiten managen, Dialoge auf Augenhöhe führen und Reflexionsräume schaffen.**

Mit der richtigen Kommunikation wird das Top-Management zur treibenden Kraft einer Transformation, die Vertrauen schafft, Orientierung gibt und Menschen inspiriert, den Wandel aktiv mitzugestalten.

Emotionale Reaktionen auf Veränderung:

Die Trauerkurve und ihre Bedeutung für Unternehmen

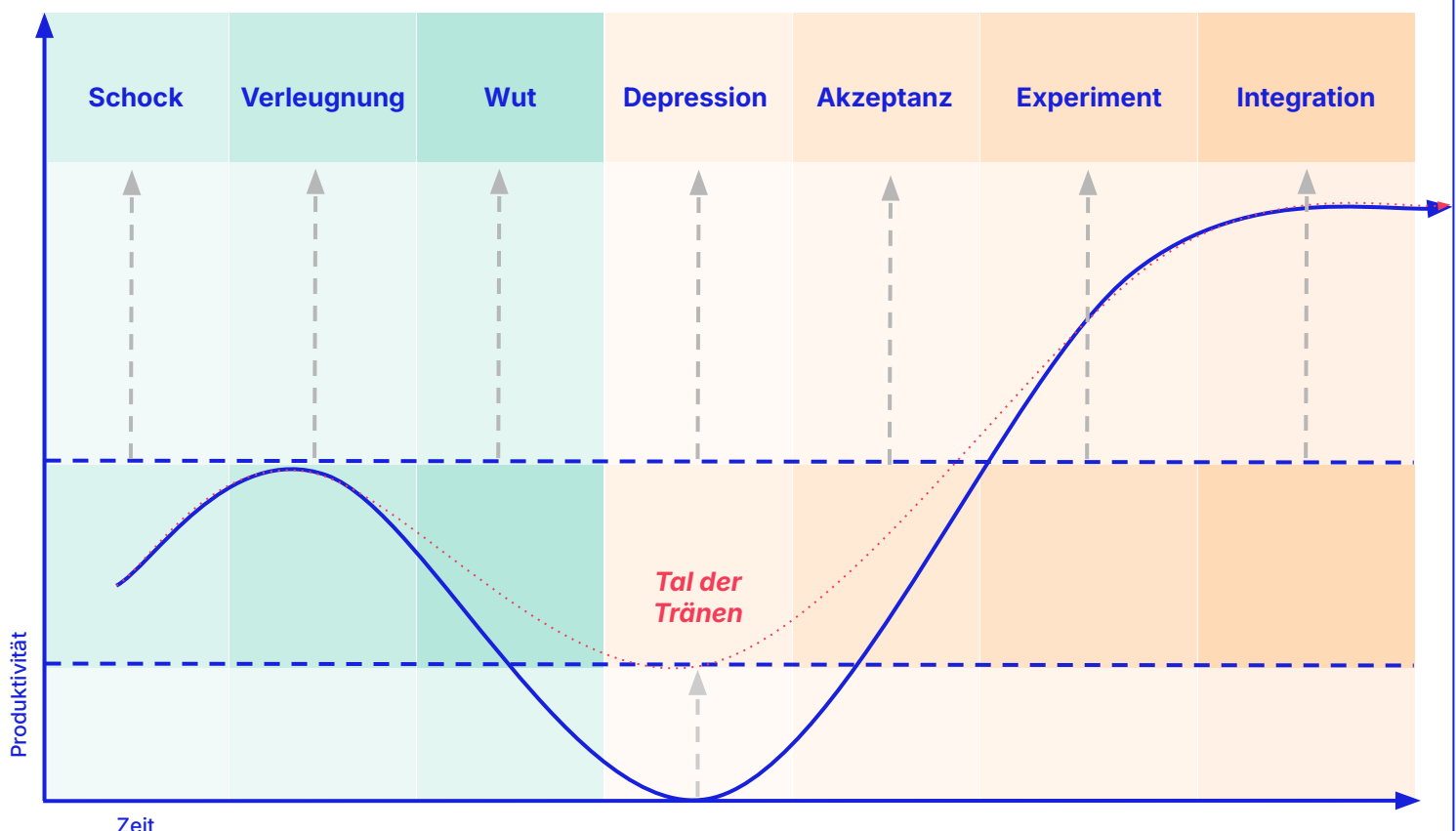
Bevor wir tiefer eintauchen, werfen wir einen Blick auf ein paar theoretische Grundlagen – keine Sorge, es bleibt praxisnah! Ein Modell, das besonders hilfreich ist, um emotionale Reaktionen auf Veränderungen zu verstehen, ist die **Trauerkurve nach Elisabeth Kübler-Ross** [1].

Diese beschreibt typische Phasen wie Verleugnung, Wut, Depression und schließlich Akzeptanz – natürliche Reaktionen, die auch im Unternehmenskontext auftreten, wenn **Mitarbeitende mit Unsicherheit, neuen Anforderungen oder dem Verlust gewohnter Strukturen konfrontiert werden**.

Ein Verständnis dieser Dynamik schafft die Basis, Veränderungen empathisch und wirksam zu gestalten. Denn diese emotionalen Ausschläge wirken sich direkt oder indirekt auf die Produktivität aus. Insbesondere das sogenannte „**Tal der Tränen**“ – die Phase der Frustration und Orientierungslosigkeit – führt zu sinkender Effizienz, höherem Widerstand und einer (im Idealfall) kurzfristigen Abnahme von Leistung.

Gleichzeitig ist das Ziel jeder Transformation, nicht nur die alte Produktivität wiederherzustellen, sondern auf einem höheren Niveau als zuvor herauszukommen.

Die Trauerkurve



Mit gezielter Transformationskommunikation durch die Trauerkurve navigieren

Transformationskommunikation kann den Unterschied machen, wenn es darum geht, emotionale Reaktionen auf Wandel zu steuern und den Übergang für alle Beteiligten produktiver zu gestalten. Konkrete Ziele der Kommunikation sind hierbei:

1. Das Tal der Tränen abfedern

Unsicherheiten und Ängste sind in Transformationsprozessen unvermeidlich, Stillstand und Schockstarre allerdings nicht. Eine klare, offene Kommunikation und das Schaffen von Orientierung schwächen negative Phasen spürbar ab und minimieren Konflikte.

2. Positive Dynamiken verstärken

Veränderung bedeutet Chancen realisieren – und genau hier setzen wir an. Indem Sinn und Vorteile des Wandels vermittelt werden und Mitarbeitende aktiv in die Prozesse eingebunden werden, wird das Engagement gestärkt.

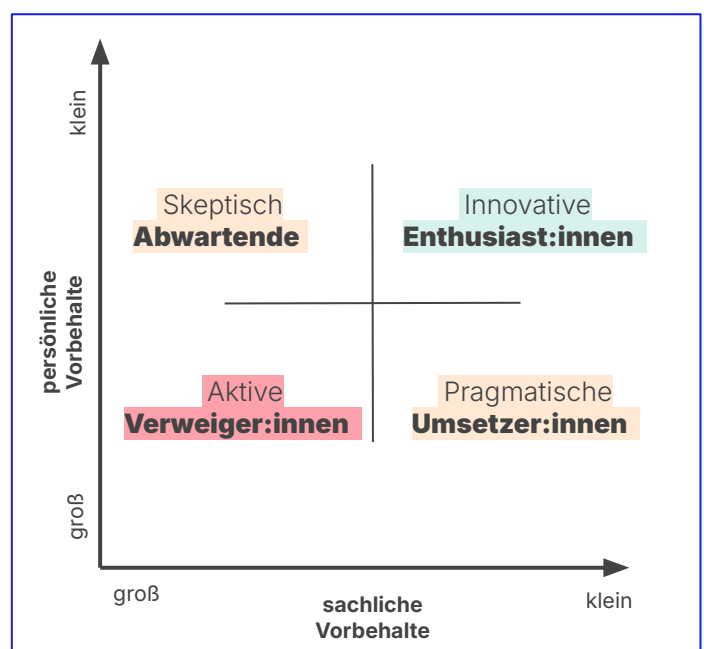
3. Menschen individuell ansprechen

Nicht alle reagieren gleich auf Veränderung. Manche treiben sie voran, andere beobachten skeptisch oder lehnen sie aktiv ab. Die Kunst liegt darin, die verschiedenen Perspektiven zu erkennen und die Kommunikation darauf abzustimmen – mit Fokus auf diejenigen, die bereit sind, sich aktiv einzubringen.

Ein Verständnis der Veränderungstypen hilft, sie gezielt anzusprechen. Wir klassifizieren diese je nachdem, wie stark ihre *persönlichen* oder eher *sachlichen* Vorbehalte gegenüber der Veränderung ausgeprägt sind [2]:

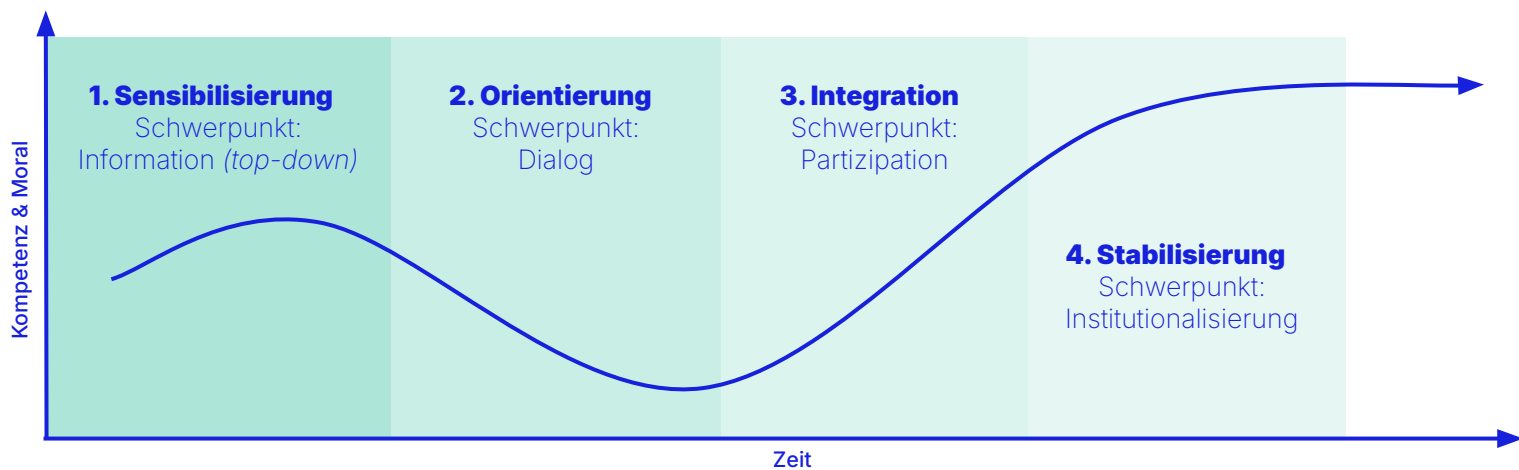
Übersicht der Veränderungstypen:

- **Innovative Enthusiast:innen:** Veränderungstreiber:innen, die früh eingebunden und als Multiplikatoren:innen genutzt werden sollten.
- **Pragmatische Umsetzer:innen:** Rational orientierte Mitarbeitende, die klare Strukturen und Argumente benötigen.
- **Skeptisch Abwartende:** Personen mit persönlichen Zweifeln, die durch Vertrauen und Sicherheit durch konkrete Beispiele überzeugt werden können.
- **Aktive Verweigerer:innen:** Mitarbeitende, die bewusst Widerstand leisten. Auf sie sollte man zwar zunächst zugehen, jedoch nicht zu viel Energie investieren, da diese oft verpufft. Stattdessen ist es effektiver, sich auf die Mehrheit zu konzentrieren, die bereit ist, sich einzubringen.



Kommunikationsphasen in Veränderungsprozessen

Ein hilfreiches Modell zur Strukturierung von Transformationskommunikation sind die **Kommunikationsphasen in Veränderungsprozessen nach Deutlinger** [3]. Diese verdeutlichen, wie Kommunikation auf die unterschiedlichen Stadien einer Veränderung abgestimmt werden sollte.



Kommunikationsphasen in Veränderungsprozessen adaptiert nach Deutlinger

Jede Phase erfordert spezifische Ansätze, die gezielt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen:

1. Sensibilisierung:

In dieser Phase geht es darum, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung zu schaffen. Klare, sachliche Informationen werden **top-down** vermittelt – etwa durch Präsentationen oder Führungskräfte-Briefings. Ziel ist es, Verständnis und erste Akzeptanz für den Wandel zu fördern.

2. Orientierung:

Hier steht die Vermittlung von Zielen und Sinn der Veränderung im Fokus. Transparenz schafft Vertrauen, während **Dialogformate** wie Q&A-Sessions oder Workshops offene Fragen klären und Orientierung geben.

3. Integration:

Mitarbeitende werden aktiv eingebunden, um Engagement und Identifikation mit dem Wandel zu stärken. **Partizipative Formate** wie Pilotprojekte oder Fokusgruppen bieten Raum für Mitgestaltung und fördern die Akzeptanz.

4. Stabilisierung:

Um Veränderungen langfristig zu sichern, werden neue Strukturen und Rituale etabliert. **Institutionalisierung** durch regelmäßige Reviews, Best Practices und Erfolgsgeschichten sorgt für die Verankerung der Transformation im Alltag.

Die Phasen zeigen, dass Transformationskommunikation weit über die reine Informationsweitergabe hinausgeht. Durch diesen gezielten, phasen-spezifischen Ansatz wird sichergestellt, dass Veränderungen nicht nur geplant und umgesetzt, sondern von allen Beteiligten aktiv getragen und langfristig gelebt werden.

Back to the Basics:

Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation bildet das Fundament jeder erfolgreichen Transformation. Und doch wird oft vergessen, wie komplex und fehleranfällig sie sein kann. Es lohnt sich daher ein Blick auf die grundlegenden Mechanismen, die sie ausmachen. In der Zusammenarbeit mit unseren Kund:innen spielen die folgenden beiden Grundsätze eine wichtige Rolle.

„Kommunikation ist immer“

Paul Watzlawick formulierte es treffend: „**Man kann nicht nicht kommunizieren.**“ [4] Jede Handlung, jedes Wort – sogar Schweigen – sendet Botschaften. In Organisationen können unbeabsichtigte Signale, wie fehlende Kommunikation oder uneinheitliche Aussagen, Unsicherheit und Misstrauen verstärken. Das bedeutet, dass Führungskräfte und Unternehmen immer kommunizieren, ob bewusst oder unbewusst. Das Schweigen aus der Vorstandetage kann beispielsweise als

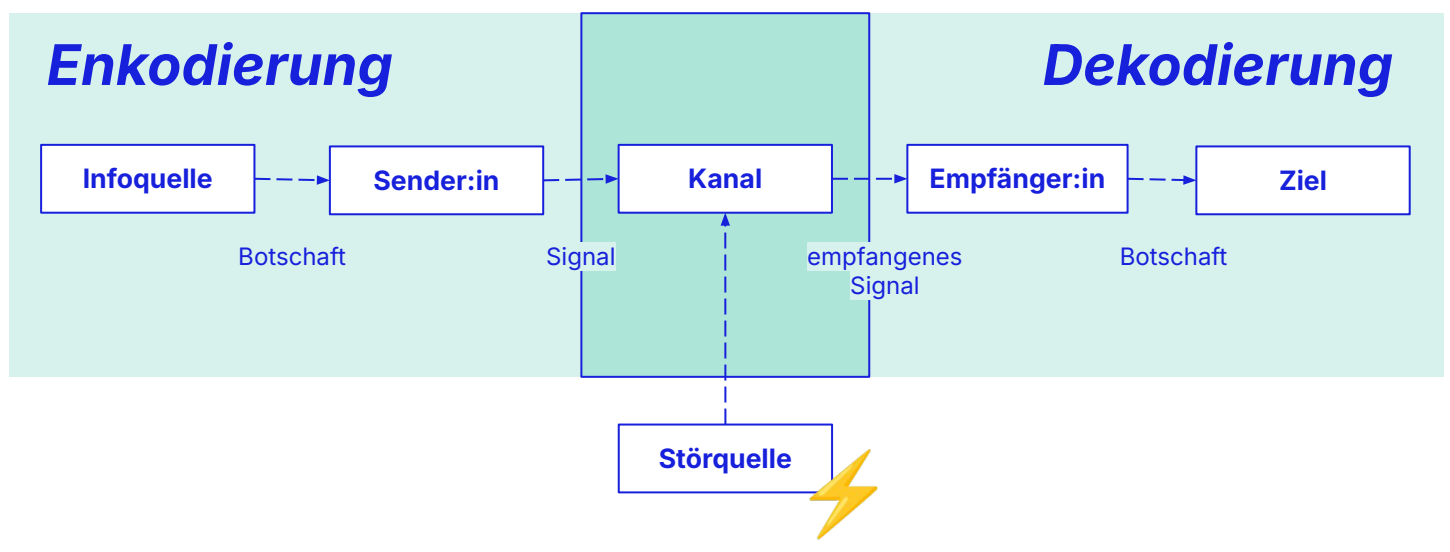
Unsicherheit oder Desinteresse interpretiert werden und gibt Raum und Zeit für Spekulationen und ungesteuerte informelle Kommunikation.

Transformationskommunikation muss deshalb bewusst geplant und gesteuert werden, um Missverständnisse zu minimieren und das Narrativ so gut es geht in der Hand zu behalten.

„Der:die Empfänger:in hat immer Recht“

Eine zentrale Annahme erfolgreicher Kommunikation lautet: „Der:die Empfänger:in hat immer Recht“. Was gesagt oder gesendet wird, ist nicht entscheidend – entscheidend ist, was ankommt. Jede Person interpretiert Botschaften durch ihre individuellen Filter, geprägt von Erfahrungen, Emotionen und sozialem Kontext.

Transformationskommunikation muss sich daher auch an den Bedürfnissen und Perspektiven der Empfänger:innen orientieren. →



Die **klassische Kommunikationsformel** beschreibt den Prozess zwischen Sender:in und Empfänger:in: Der:die Sender:in formuliert eine Botschaft (Enkodierung), übermittelt sie über einen Kanal (z. B. Sprache, Schrift, visuelle Medien), und der:die Empfänger:in entschlüsselt und interpretiert sie (Dekodierung). Doch in jedem dieser Schritte können Störquellen auftreten, die die Verständlichkeit der Botschaft beeinträchtigen oder sogar zum Scheitern der Kommunikation führen [5]. In der Transformationskommunikation ist es daher von zentraler Bedeutung, solche Hindernisse frühzeitig zu antizipieren und – wo möglich – bereits im Vorfeld zu eliminieren.

Störquellen können alle möglichen Umstände darstellen, angefangen bei **technischen und organisatorischen Faktoren**, wie unzureichenden digitalen Tools (bspw. keine digitalen Zugänge für Blue Collar Mitarbeitende), schlechte Ton- oder Bildqualität in virtuellen Meetings oder widersprüchliche Botschaften aus verschiedenen Abteilungen. Diese erschweren nicht nur die Verständlichkeit, sondern führen häufig zu Verwirrung und Vertrauensverlust.

Auch die **physische und kognitive Aufnahme-fähigkeit** der Zielgruppen spielt eine Rolle. Ablenkungen, Lärm oder überfrachtete Botschaften oder Darstellungen mindern die Aufmerksamkeit und verhindern, dass zentrale Inhalte wahrgenommen und verarbeitet werden.

Besonders kritisch sind **emotionale und psychologische Hindernisse**, die in Veränderungsprozessen häufig auftreten. Unsicherheiten, Ängste oder Widerstände können dazu führen, dass Botschaften unbewusst blockiert oder verzerrt interpretiert werden.

Auch der:die Absender:in einer Botschaft spielt eine wichtige Rolle bei der Dekodierung der Botschaft auf Empfänger:innen-Seite.

Ebenso können **soziokulturelle Unterschiede**, wie verschiedene Werte, Sprachstile oder -kenntnisse Missverständnisse erzeugen, insbesondere in heterogenen Teams oder internationalen Kontexten.

Expert:innen für Transformationskommunikation tragen die Verantwortung, diese **potenziellen Störquellen zu erkennen und gezielt anzugehen**. Aus unserer externen Perspektive bieten wir dabei folgenden Vorteil: Wir bringen einen unverzerrten Blick und fundierte Erfahrung aus anderen Organisationen mit und können dadurch blinde Flecken aufdecken, emotionale Dynamiken besser einschätzen und maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, die die Kommunikation klar und wirksam machen.

Unser Ziel ist es, die Kommunikationswege so zu gestalten, dass die Botschaften nicht nur technisch und inhaltlich, sondern auch emotional und kulturell anschlussfähig sind.

Eine präzise Planung und proaktive Beseitigung von Hindernissen schafft die Basis für klare, vertrauensvolle Kommunikation – und damit für den Erfolg der Transformation.

Interne Kommunikation vs.

Transformationkommunikation:

Zwei Welten, ein entscheidender Unterschied

Ein weiterer wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Transformation ist, die Unterscheidung zwischen interner Kommunikation und Transformationskommunikation zu verstehen. Während interne Kommunikation den Fokus auf **Informationsfluss und operative Prozesse** legt, bewegt sich Transformationskommunikation in einem **strategischen, dynamischen Kontext**. Ihr Ziel: Veränderungsprozesse aktiv gestalten, Orientierung geben, Vertrauen schaffen und Mitarbeitende zur Mitgestaltung motivieren.

Ein häufiger Fehler ist, Transformationskommunikation der internen Kommunikation zuzuordnen. Doch diese Disziplin verlangt eigene Kompetenzen: die Verbindung von Strategie, Change Management und Führung, gepaart mit Empathie und Kreativität.

Es geht nicht nur um rationale Erklärungen, sondern auch darum, **emotionale Sicherheit und Sinn zu vermitteln** – entscheidend, um Unsicherheiten und Widerstände zu begegnen.

Transformationskommunikation adressiert spezifische **Zielgruppen**: Führungskräfte als Multiplikator:innen, Mitarbeitende mit aktiver Einbindung und externe Stakeholder wie Kund:innen oder Partner:innen. Transparenz, Dialog und die Vermittlung einer klaren Perspektive machen sie zum Schlüssel für gelungene Veränderung.

Da diese Expertise oft nicht intern vorhanden ist, unterstützen wir bei *the new normal* Unternehmen mit frischen Ansätzen und gezieltem Know-how-Transfer – für nachhaltige Kompetenzentwicklung und erfolgreiche Transformation.

Kategorie	Interne Kommunikation	Transformationskommunikation
Ziel	Informationsaustausch und Sicherstellung des Tagesgeschäfts	Unterstützung des Wandels und Förderung von Akzeptanz und Veränderung
Botschaft/Inhalt	Operative Informationen und Status-Updates	Vision, Notwendigkeit des Wandels, Schritte und persönliche Relevanz
Ton und Stil	Oft sachlich und neutral	Inspirierend, ermutigend und oft emotional
Zielgruppe	Alle Mitarbeitenden, oft ohne Segmentierung	Zielgruppen-spezifisch, da verschiedene Bereiche unterschiedlich betroffen sind
Transparenzgrad	Fokus auf das Notwendige, oft begrenzte Offenheit	Hohe Transparenz, um Misstrauen und Unsicherheit zu vermeiden
Frequenz und Timing	Regelmäßiger und vorhersehbarer Rhythmus	Oft situativ und an kritische Meilensteine gebunden
Feedbackmechanismen	Eher statisch, oft über formale Kanäle (z.B. E-Mail)	Interaktiv und flexibel, um Bedenken und Fragen zeitnah zu adressieren
Emotionale Komponente	Gering, eher faktenorientiert	Hohe Berücksichtigung von Ängsten, Hoffnungen und Emotionen
Verantwortlichkeit	Kommunikation häufig zentralisiert über interne Kommunikationsteams	Zentrales Transformation Office, Top-Management & Führungskräfte auf allen Ebenen sind eingebunden, da ihre Rolle entscheidend ist
Inhaltlicher Fokus	Bewahrung des Status quo, nur notwendige Anpassungen	Aktive Begleitung von Veränderungen und Förderung eines neuen Mindsets
Erwartungsmanagement	Oft mit Fokus auf Stabilität und Verlässlichkeit	Vermittlung der Ungewissheit und Dynamik im Veränderungsprozess

Erfolgsfaktoren

für eine erfolgreiche Transformation

Transformationskommunikation ist also mehr als nur die passende Berichterstattung über den Transformationsfortschritt – sie ist der Schlüssel, um Veränderungen wirklich zum Erfolg zu führen. Damit das gelingt, braucht es nicht nur klare Worte, sondern auch die richtige Strategie, Empathie und eine gute Portion Weitblick. Für Führungskräfte ist es entscheidend, diese Prinzipien zu verstehen und konsequent anzuwenden, denn sie tragen die Verantwortung dafür, den Wandel glaubwürdig und wirkungsvoll zu begleiten. **Um in der Praxis erfolgreich zu sein, haben wir hier unsere 10 Erfolgsfaktoren zusammengestellt, die zeigen, worauf es ankommt, um Menschen mitzunehmen und Transformation nachhaltig zu gestalten.**

Unsere 10 Erfolgsfaktoren

1. Kommunikation als integraler Bestandteil der Transformation

Damit Transformationskommunikation erfolgreich ist, darf sie nicht losgelöst von den strategischen Überlegungen des Transformationsprojekts laufen. Sie muss von Anfang an als zentraler Bestandteil der Transformation verstanden und eng mit den Projektbausteinen verzahnt sein. Jede Botschaft, jeder Kanal und jedes Format sollten sorgfältig darauf abgestimmt werden, wie sie die Zielgruppen erreichen, die Veränderung vorantreiben und die übergeordneten Ziele unterstützen.

Ein entscheidender Punkt: **Jeder geplante Schritt im Transformationsprozess ist zugleich ein Touchpoint der Kommunikation.** Diese Schritte müssen kommunikativ vorbereitet, begleitet und nachbereitet werden, damit sie Orientierung geben und die Veränderung erlebbar machen. Das erfordert ein bewusstes Zusammenspiel zwischen Transformationsmaßnahmen und den dazugehörigen Kommunikationsaktivitäten – manchmal auch ein Abwägen, um sicherzustellen, dass Timing und Inhalte aufeinander abgestimmt sind.

Zusätzlich liegt es in der Verantwortung der Transformationskommunikation, den gesamten Kommunikationskontext im Unternehmen zu berücksichtigen. Überlappende Botschaften oder andere parallel laufende Kommunikationsmaßnahmen dürfen den Erfolg der Transformation nicht gefährden. Stattdessen ist es essenziell, eine klare und konsistente Kommunikationslinie zu schaffen, die Orientierung und Vertrauen fördert. Hierbei stützen wir uns auf detaillierte Kommunikationsplanungsmethoden und Tools, die jederzeit Transparenz für alle Beteiligten herstellen.

2. Das „Why“ als Kompass: So schaffst du Klarheit und inspirierst dein Team

Eine der größten Herausforderungen in Transformationsprojekten ist es, ein klares Zielbild zu schaffen, das die Notwendigkeit der Veränderung für alle Beteiligten verständlich macht. Das „Why“ – also die Antwort auf die Frage „Warum ist diese Transformation notwendig?“ – bildet die Basis jeder erfolgreichen Transformationskommunikation. Geschichten und Bilder sind mächtige Werkzeuge, um komplexe Themen greifbar zu machen. →

Ein starkes Narrativ für das Warum hilft, das Zielbild der Transformation emotional aufzuladen und die Mitarbeitenden auf die Reise mitzunehmen. Es sollte den Sinn und Nutzen der Veränderung klar darlegen und sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene ansprechen. Das Zielbild muss dabei nicht nur inspirierend sein, sondern auch realistisch und glaubwürdig. Mitarbeitende müssen sich in der Geschichte wiederfinden können, um sich damit zu identifizieren. Bei Veränderungsprozessen, die in der Organisation eher kritisch gesehen werden könnten, ist es wichtig, im "Why" offen und ehrlich zu sein. Menschen spüren immer, wenn sie sich mit dem berühmten "Corporate Bullshit" konfrontiert sehen.

3. Die Kraft der Wiederholung: Warum wir Botschaften immer wieder sagen müssen

Aus der klassischen Werbung wissen wir: Ein einmaliger Kontaktpunkt reicht nicht aus, damit Menschen eine Botschaft verstehen, oder sich sogar daran erinnern. Die Wirksamkeit von Botschaften hängt entscheidend davon ab, wie häufig sie wiederholt und in unterschiedlichen Kontexten präsentiert werden. Das bedeutet: Das „Why“ sollte in jeder Botschaft, jedem Meeting und jeder Entscheidung verdeutlicht werden, sodass es als Polarstern im gesamten Prozess dient. **So schafft Wiederholung Vertrautheit und festigt Inhalte in den Köpfen der Beteiligten.** Verstärkt wird dieser Effekt, wenn die Botschaften aus verschiedenen Quellen kommen. Das Management, der Betriebsrat und interne Multiplikator:innen sollten konsistente Botschaften vermitteln, um deren Glaubwürdigkeit zu stärken. →

Finde den Sweet Spot der Kommunikationsaktivitäten

Je mehr, desto besser also? Der **Mere-Exposure-Effekt** – auch als "Effekt des bloßen Kontakts" bekannt – beschreibt das psychologische Phänomen, dass Menschen eine positive Einstellung zu Dingen entwickeln, denen sie häufiger ausgesetzt sind. Dieser Effekt wurde erstmals von Robert Zajonc (1968) [6] beschrieben und ist ein zentraler Mechanismus in der Werbepsychologie, der auch für die Transformationskommunikation von hoher Relevanz ist. **Häufige Wiederholung von Botschaften kann die anfängliche Skepsis gegenüber Veränderungen abbauen.** Menschen entwickeln Vertrauen und eine höhere Akzeptanz, wenn sie den Inhalten regelmäßig begegnen. Wiederholte und konsistente, also wiedererkennbare Kommunikation schafft grundsätzlich also ein Gefühl der Vertrautheit. Und regelmäßige Updates über die Fortschritte der Transformation können Unsicherheiten nehmen und den Eindruck erwecken, dass die Veränderung „unter Kontrolle“ ist.

Der Mere-Exposure-Effekt wirkt allerdings nur bis zu einem gewissen Punkt: Zu häufige oder aufdringliche Wiederholungen können negative Reaktionen hervorrufen (sog. Wear-out-Effekt). In der Transformationskommunikation ist es daher wichtig, einen Sweet Spot zu treffen, Botschaften gezielt zu platzieren und unterschiedliche Formate und Kanäle zu nutzen, um Überlastung zu vermeiden.

Beispiel: Statt einer übermäßigen Anzahl an E-Mails können abwechslungsreiche Kommunikationsformate wie Live-Events, Fireside Chats und informelle Q&A-Sessions genutzt werden.

4. Quick Wins und langfristige Ziele – die richtige Balance finden

In Transformationsprojekten ist es entscheidend, kurzfristige Erfolge (Quick Wins) und langfristige Ziele sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

Das psychologische Phänomen des **Delayed Discounting** zeigt, dass Menschen kurzfristige Belohnungen oft langfristigen Vorteilen vorziehen – selbst wenn diese erheblich größer sind. Dies macht es besonders wichtig, sichtbare Fortschritte zu kommunizieren, ohne den Blick für das große Ganze zu verlieren.

Quick Wins schaffen Motivation und Orientierung, indem sie die Wirksamkeit der Transformation sichtbar machen. Erste Erfolge – wie die Verbesserung von Arbeitsweisen oder eine gesteigerte Zusammenarbeit – sollten aktiv gefeiert und kommuniziert werden.

Dabei ist es entscheidend, diese kurzfristigen Erfolge mit den langfristigen Zielen zu verknüpfen. So wird klar: Jeder kleine Schritt trägt dazu bei, das große Ziel zu erreichen, und die Transformation gewinnt an Greifbarkeit.

Diese Verbindung zwischen Quick Wins und der langfristigen Vision sorgt dafür, dass Mitarbeitende nicht nur Fortschritte spüren, sondern auch verstehen, *worauf* sie gemeinsam hinarbeiten. Dadurch bleibt die Motivation hoch und die Transformation bekommt eine klare Richtung.

5. Radikal ehrlich: Wie Transparenz Vertrauen stärkt

In Veränderungsprozessen ist Ehrlichkeit kein Bonus, sondern eine Grundvoraussetzung. Gerade in unsicheren Zeiten wird die Glaubwürdigkeit der Kommunikation auf die Probe gestellt. **Transparenz, Authentizität und Mut sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und den Wandel nachhaltig zu gestalten.**

Mitarbeitende merken schnell, wenn Botschaften nicht echt wirken oder hinter den Kulissen andere Dinge gesagt werden. Deshalb ist es besser, Herausforderungen offen zu benennen, statt sie zu verschweigen. Glaubwürdigkeit entsteht, wenn Verantwortliche auch persönliche Perspektiven teilen – etwa durch ein „Ich weiß, dass dieser Weg nicht leicht ist, aber er ist notwendig, weil ...“. Mitarbeitende wollen nicht das Gefühl haben, dass sie einer PR-Kampagne ausgesetzt sind. Authentizität entsteht durch klare, direkte und verständliche Sprache.

Zum How to →

How to

Mit radikaler Ehrlichkeit kognitive Dissonanz vermeiden

Wenn in Transformationsprozessen die kommunizierten Botschaften nicht mit der erlebten Realität der Mitarbeitenden übereinstimmen, entsteht **kognitive Dissonanz**. Dieser innere Konflikt führt zu Stress, Vertrauensverlust und Widerstand gegen den Wandel. Mitarbeitende fühlen sich orientierungslos und hinterfragen die Glaubwürdigkeit der Veränderung. Dies kann dazu führen, dass sie sich entweder passiv zurückziehen oder aktiv gegen den Wandel arbeiten. Um dies zu vermeiden, können folgende Tipps in der Umsetzung hilfreich sein:

1. **Prozesstransparenz statt Ergebnistransparenz**

Transformationen sind dynamisch und oft unvorhersehbar – Ziele verschieben sich, Herausforderungen treten unerwartet auf, oder es kommt zu Verzögerungen. Transparenz bedeutet in diesem Kontext nicht ein langfristiges Endergebnis kommunizieren zu können, dafür aber Klarheit und Transparenz im kurz- und mittelfristigen Vorgehen zu schaffen.

Regelmäßige Updates halten die Mitarbeitenden über den Stand der Transformation auf dem Laufenden, selbst – oder gerade – wenn nicht alles nach Plan läuft. Ein offenes „**Wir befinden uns aktuell in einer schwierigen Phase und informieren Euch, sobald wir die nächsten Schritte definiert haben**“ ist ehrlicher und glaubwürdiger als Schweigen oder beschönigte Nachrichten.

Transparenz umfasst auch, Entscheidungen und deren Hintergründe verständlich zu machen: **Warum wird ein bestimmter Schritt jetzt umgesetzt? Warum gibt es Verzögerungen?**

Gleichzeitig sollte Transparenz keine Einbahnstraße sein. Organisationen sollten Räume für Dialog schaffen, in denen Mitarbeitende Fragen stellen, Feedback geben und ihre Perspektiven einbringen können. So wird Prozesstransparenz zum Treiber von Vertrauen und Beteiligung.

2. **Cut the Bullshit**

Ehrlichkeit in der Transformationskommunikation erfordert Mut – besonders bei unangenehmen Nachrichten. Doch gerade hier liegt die Stärke authentischer Kommunikation: Zuzugeben, dass nicht alles perfekt läuft, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Lernbereitschaft und Weiterentwicklung. Unrealistische Versprechen oder übertriebener Optimismus schaden mehr, als sie nützen. Mitarbeitende erwarten Ehrlichkeit – auch wenn sie unbequem ist. In Veränderungsprozessen gibt es nichts Schädlicheres, als das Gefühl, dass die Realität beschönigt oder verschleiert wird. „Cut the Bullshit“ bedeutet:

- **Keine übertriebenen Erfolgsgeschichten:** Transformationen sind selten lineare Erfolgsgeschichten. Reale und authentische Beispiele sind glaubwürdiger und stärken das Vertrauen.
- **Klarheit über Ziele:** Floskeln wie „Alles wird gut“ wirken hohl. Konkrete Ziele, Maßnahmen und Beispiele schaffen Sicherheit und geben Orientierung.
- **Kein Platz für leere Phrasen:** Bei *the new normal* folgen wir dem Credo: Es ist gut, wenn man nichts mehr weglassen kann.

Ehrlichkeit stärkt die Glaubwürdigkeit und hilft, Vertrauen auch in schwierigen Phasen zu bewahren.

6. Die Macht der Masse: So mobilisiert Ihr Euer Team für den Wandel

Eine Transformation wird nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn die Mitarbeitenden sie nicht nur akzeptieren, sondern aktiv mitgestalten.

Partizipation ist dabei der Schlüssel: Sie reduziert Ängste, stärkt Vertrauen und mobilisiert die kollektive Intelligenz der Organisation – eine wertvolle Ressource in unsicheren Zeiten.

Damit Partizipation gelingt, braucht es klare Strukturen. Wir sorgen mit unseren Expert:innen für die detaillierte Durchführung von Formaten wie Workshops, Fokusgruppen oder digitale Plattformen und stellen auch sicher, dass deutlich wird, welcher Input an welcher Stelle gewünscht ist und wie dieser weiterverwendet wird. Ohne Klarheit darüber, was mit dem eingebrachten Feedback geschieht, entsteht eine falsche Erwartungshaltung und dadurch Frustration statt Engagement.

Ob in Co-Creation-Formaten, Townhall-Meetings oder kleinen Austauschgruppen: Die Einbindung der Belegschaft ist nicht nur ein Weg, um Akzeptanz zu schaffen, sondern ein **strategisches Werkzeug**, um die besten Ideen und Lösungen gemeinsam zu entwickeln.

7. Treffsicher kommunizieren: Warum eine Zielgruppenstrategie entscheidend ist

Transformationen betreffen vielfältige Zielgruppen – von Mitarbeitenden und Führungskräften bis hin zu externen Stakeholdern wie Kund:innen oder Partner:innen.

Jede Gruppe hat unterschiedliche Erwartungen, Sorgen und Bedürfnisse. Eine erfolgreiche Transformationskommunikation erkennt diese Vielfalt und gestaltet Botschaften sowie Kanäle gezielt für jede Zielgruppe.

Der erste Schritt ist eine klare Analyse: Wer ist betroffen, welche Informationen werden benötigt, und was ist für die Zielgruppe relevant, um den Wandel zu unterstützen? Während Führungskräfte häufig strategische Perspektiven erwarten, suchen Mitarbeitende vor allem nach Orientierung und persönlicher Relevanz. **Dabei sollte sich die Kommunikation stets an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichten, nicht an den Mitteilungswünschen des Projektteams.** Klarheit und Struktur bringt hier unsere eigens entwickelte Stakeholder-Matrix und ein innovativer Persona-Ansatz.

Gleichzeitig muss die Kommunikation respektvoll mit der Zeit der Zielgruppen umgehen: Präzise und relevante Botschaften, die auf den Punkt kommen, vermeiden Überforderung und stärken die Akzeptanz. Unterschiedliche Formate – von kurzen Updates bis hin zu interaktiven Dialogen – ermöglichen es, Inhalte flexibel und passend zu vermitteln.

Zielgruppenspezifische Kommunikation ist keine Einbahnstraße, sondern ein Dialog, der auf Empathie und Verständnis basiert. Je klarer die Dynamiken und Anforderungen der Gruppen erkannt und berücksichtigt werden, desto besser gelingt es, Vertrauen aufzubauen und den Wandel erfolgreich zu gestalten. →

8. Mehr als Worte: Transformationskommunikation, die bewegt

In Transformationsprozessen muss Kommunikation mehr leisten als Routinebotschaften – sie muss inspirieren, Emotionen wecken und den Wandel greifbar machen. Tonalität, Sprache und Bilder spielen dabei eine zentrale Rolle: Nur wenn Botschaften Menschen emotional erreichen, fördern sie Verständnis, Vertrauen und Engagement.

Die Kraft der Sprache: Sprache prägt nicht nur Inhalte, sondern auch die Denkweise und Kultur einer Organisation. Inklusive und zukunftsorientierte Formulierungen wie „Wie können wir das gemeinsam lösen?“ stärken das „Wir-Gefühl“ und vermitteln Selbstwirksamkeit. Trennende Botschaften wie „Das ist euer Problem“ hingegen schüren Distanz und behindern die Zusammenarbeit. Transformationskommunikation sollte die Einheit und das gemeinsame Ziel in den Vordergrund stellen.

Storytelling als Schlüssel: Gut erzählte Geschichten übersetzen abstrakte Strategien in konkrete Erlebnisse. Sie machen Inhalte leichter zugänglich, bleiben im Gedächtnis und fördern soziale Verbundenheit. Geschichten aktivieren Emotionen und helfen, Unsicherheiten zu überwinden, da sie die Botschaften spürbar und nachvollziehbar machen.

Emotionale Sprache und Storytelling sind keine unterstützenden Extras – sie sind zentrale Werkzeuge, um den Wandel erlebbar und erfolgreich zu machen.

9. Feedback und Testing: Kommunikation, die wirkt

In der Vergangenheit wurde oft behauptet, die Wirksamkeit von Kommunikation sei schwer messbar. Doch gerade in Transformationsprozessen ist diese Haltung zu kurz gegriffen. Die Wirksamkeit von Formaten und Botschaften ist entscheidend für den Erfolg der Veränderung – und lässt sich durchaus überprüfen. Dafür gibt es zwei zentrale Ansätze: **nachgelagertes Feedback** und **vorgelagertes Testing**.

Nachgelagertes Feedback zeigt, wie Botschaften aufgenommen wurden, ob sie verstanden und akzeptiert sind oder wo Missverständnisse auftreten. Dieses Feedback ermöglicht gezielte Anpassungen und ist essenziell, um die Kommunikation kontinuierlich zu verbessern. Wichtig ist dabei, transparent zu machen, welches Feedback aus der Organisation umgesetzt wurde. Das stärkt nicht nur das Vertrauen, sondern zeigt, dass die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess eingebunden sind.

Noch wirkungsvoller hat es sich in unserer Arbeit erwiesen, Kommunikationsinhalte und Formate bereits *vor* der breiten Ausspielung zu testen. Mit Testgruppen, bestehend aus Repräsentant:innen der anvisierten Zielgruppe, evaluieren wir Resonanz und Verständlichkeit vorab, wodurch Fehlinterpretationen oder Ineffizienzen frühzeitig erkannt und korrigiert werden können. Dieses vorgelagerte Testing stellt sicher, dass die Kommunikation bereits im ersten Anlauf möglichst treffsicher ist. →

Eine wirksame Transformationskommunikation kombiniert beide Ansätze, um Botschaften iterativ zu verbessern und auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abzustimmen. So wird die Kommunikation nicht nur zum Begleiter, sondern zum strategischen Erfolgsfaktor der Transformation.

10. Best of both worlds: Die unsichtbare Macht von Netzwerken und Multiplikator:innen gezielt einbinden

Erfolgreiche Transformationskommunikation nutzt nicht nur formelle Kanäle, sondern auch informelle Netzwerke und dezentrale Strukturen, um Botschaften wirksam zu verbreiten. Klassische Kaskadenmodelle bleiben wichtig, um Führungskräfte als Multiplikator:innen einzusetzen und klare Botschaften hierarchisch zu transportieren.

Auch informelle Kommunikationswege, wie Gespräche in Kaffeeküchen oder digitalen Chats, dürfen nicht unterschätzt werden. Sie bieten Raum für Gerüchte, wenn sie unkontrolliert bleiben, können aber durch transparente Kommunikation und gezielte Steuerung positiv genutzt werden.

Als ein entscheidender Hebel hat sich in unserer Arbeit der Aufbau von internen Communitys oder Ambassadors herauskristallisiert: **Personen, die sich besonders für die Transformation begeistern, können als glaubwürdige Multiplikator:innen wirken.** Durch gezielte Einbindung und aktives Bespielen dieses Netzwerks – etwa durch exklusive Informationen, Austauschformate oder Pilotprojekte – wird nicht nur die Akzeptanz erhöht, sondern auch eine authentische Verbreitung der Botschaften gefördert.

Durch die Kombination aus formellen Strukturen, informellen Netzwerken und dezentralen Multiplikator:innen wird Transformationskommunikation greifbarer, nahbarer und nachhaltiger.

Extra Tipp



Neutrale Perspektive und Transformationserfahrung nutzen

Interne Teams sind oft zu nah an den Themen, um objektiv zu bleiben. Eine **externe Beratung bietet die notwendige Distanz, um blinde Flecken zu erkennen und die Kommunikation so zu gestalten, dass sie alle Zielgruppen erreicht.**

Darüber hinaus sind interne Teams häufig so stark ins System integriert, dass sie nicht immer frei sind, kritische oder weitreichende Entscheidungen zu treffen.

Ein Beispiel: Wenn jemand Teil des Performance-Bewertungssystems ist und über Gehaltserhöhungen oder Karriereschritte entscheidet, wird es für Mitarbeitende schwierig, offen und ehrlich über Probleme oder mögliche Widerstände zu sprechen. Externe Berater:innen können hier als neutrale Instanz agieren, sensible Themen adressieren und den notwendigen Raum für konstruktiven Dialog schaffen.

Mit unserer Erfahrung aus anderen Transformationsprojekten und der Fähigkeit, schwierige Themen klar und glaubwürdig zu vermitteln, schaffen wir die Grundlage für echte Veränderung.

Fazit

Von Kommunikation zu echter Veränderung

Transformationskommunikation ist keine Begleitmaßnahme – sie ist der zentrale Erfolgsfaktor für jede Veränderung. Nur mit klaren Botschaften, emotionaler Sicherheit und zielgruppenspezifischen Formaten wird es gelingen, Widerstände abzubauen und Menschen in unsicheren Zeiten zu mobilisieren. Doch das ist leichter gesagt als getan:

Strategisches Denken, kreative Ansätze und eine neutrale Perspektive sind entscheidend, um die Dynamik von Veränderung zu verstehen und erfolgreich zu gestalten.

Wir von *the new normal* haben ein erprobtes Vorgehen entwickelt, das Euch hilft, genau das sicherzustellen. Von der Strategiearbeit mit unserem Communication Canvas über die Erstellung von Stakeholder-Matrizen und Personas bis hin zu maßgeschneiderten Kommunikationsmaterialien begleiten wir Euch in allen Phasen der Transformation.

Mit unseren Co-Creation-Formaten unterstützen wir Management-Teams dabei, ein klares und glaubwürdiges „Why“ zu formulieren – die Grundlage für jede erfolgreiche Veränderung.

Wenn Ihr wissen möchtet, wie wir Eure Transformationskommunikation wirksam gestalten können, sprecht uns an. Gemeinsam entwickeln wir Maßnahmen, die nicht nur überzeugen, sondern auch wirken.

Und falls Ihr selbst aktiv werden möchtet, stellen wir Euch gerne bewährte Tools und Templates zur Verfügung, um Eure Kommunikation auf das nächste Level zu bringen.

Dem ist nur noch hinzuzufügen:

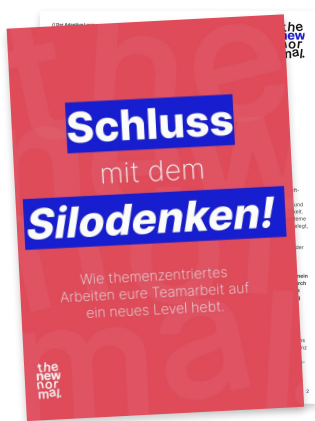
Let's build your new normal!



Dein New Normal

Wie Unternehmen ihr organisationales Betriebssystem in den Bereichen Core, Teamwork und Leadership updaten können, erfahrt Ihr **in unseren fortlaufenden Whitepapers**. Stay tuned!

Du möchtest wissen, wie Organisationen ihre Silos durch themenzentriertes und vernetztes Arbeiten zwischen Teams aufbrechen können? Oder warum ein unverwechselbarer Unternehmenskern in der heutigen VUCA-Welt entscheidend ist oder was es mit dem Adaptive Loop auf sich hat?



Dann findest du [hier](#) das Whitepaper zum Thema **“Schluss mit dem Silodenken: Wie themenzentriertes Arbeiten eure Teamarbeit auf ein neues Level hebt”**.



[Hier](#) alles zum Thema: **„Einzigartig im Kern, erfolgreich im Wettbewerb: Wie ein starker Unternehmenskern und gelebte Werte einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen“**.



[Hier](#) alles zum Thema: **“Der Adaptive Loop: Das Framework für Führung in hyperkomplexen und unsicheren Zeiten”**.



[Hier](#) findest du: **“Leadership re-defined: Warum Top-Entscheider:innen auf Bewusstsein statt Kontrolle setzen.”**

Das war nur ein Sneak Peek auf viele Themen, mit denen wir uns bei *the new normal* beschäftigen. Melde dich gerne, wenn du und / oder dein Team Interesse an unseren Themen hast. Wir freuen uns!

Literaturverzeichnis:

- 1) Kübler-Ross (2018): Interviews mit Sterbenden. Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau (Neuausgabe der erw. Ausgabe 2009)
- 2) Kostka, C. / Mönch, A.: Change-Management: Sieben Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Hanser Fachbuch; 1. Edition (25. Januar 2001), S. 14.
- 3) Deutlinger, G. (2017). Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Springer Gabler: Berlin.
- 4) Watzlawick et al. (2011): Menschliche Kommunikation, 12. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, S. 60.
- 5) Shannon & Weaver (1948): A Mathematical Theory of Communication.
- 6) Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. Journal of Personality and Social Psychology, 9(2, Pt.2), 1-27.

Org OS - Das Betriebssystem

auf dem die Apps der Zukunft laufen.

Transformationsprozesse laufen häufig ins Leere und entfalten nicht die erhoffte Wirkung. Dies gleicht dem Versuch, neue Apps auf ein veraltetes Betriebssystem zu installieren. Obwohl die Ideen gut sind, kann das Potenzial des Neuen nicht ausgeschöpft werden. Die verkürzte Diagnose: die Basis fehlt! **Wir betrachten Veränderungsprozesse in Organisationen daher als ein Upgrade des organisationalen Betriebssystems (Org OS).** Hierfür haben wir die entscheidenden Elemente einer Organisation identifiziert, um in einer hyperkomplexen und unsicheren Zeit zukunftsfähig zu bleiben.

Unser Organisationales Betriebssystem

Lead:

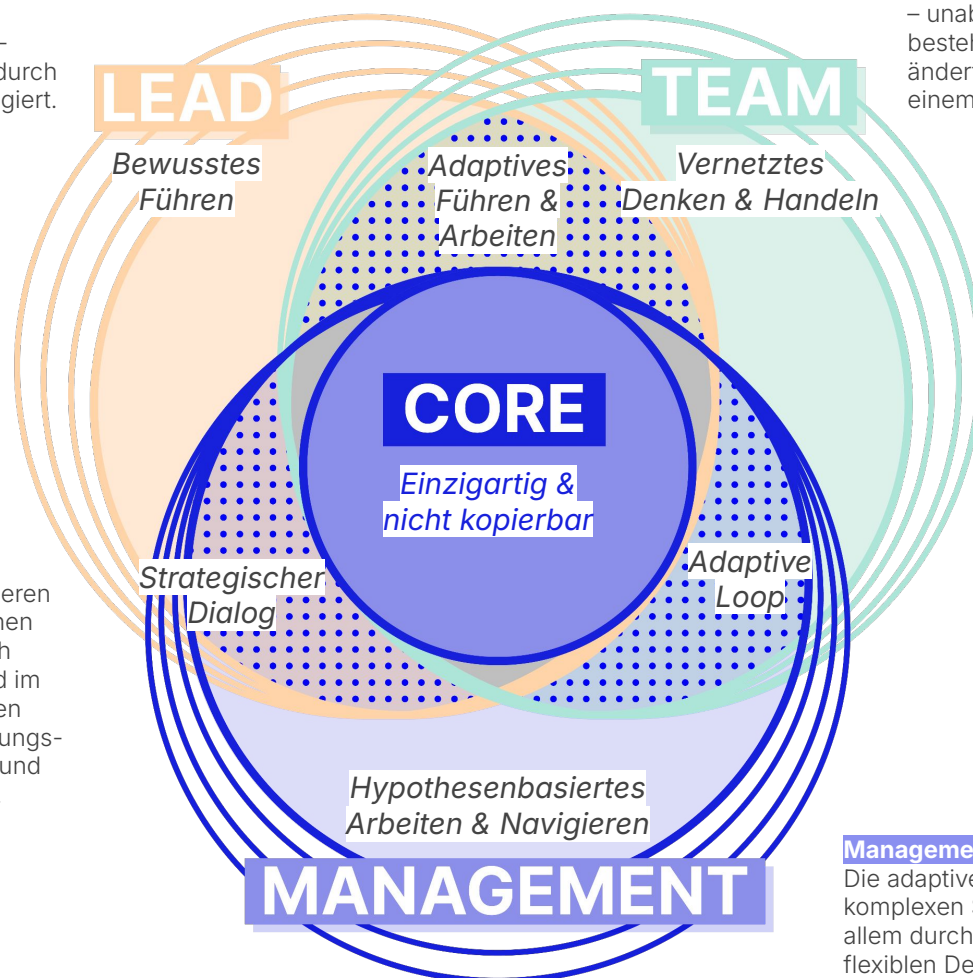
Teams werden durch eine adaptive, cross-funktionale, selbst-reflektierte und ego-bewusste Führung durch Unsicherheiten navigiert.

Team:

Teams lernen, vernetzt miteinander zu arbeiten – unabhängig von einem bestehenden und unveränderten Organigramm in einem Unternehmen.

Core:

Unternehmen definieren ihren Kern durch einen klar und verständlich kommunizierten und im Arbeitsalltag gelebten kulturellen Orientierungsrahmen, wie Vision und gemeinsame Werte.



Management:

Die adaptive Steuerung von komplexen Systemen erfolgt vor allem durch die Haltung des flexiblen Denkens, die Fähigkeit hypothesenbasiert zu arbeiten und erfahrungsbasiertes Lernen effektiv zu nutzen.

ORGANISATIONAL OS

Über the new normal GmbH

Im Jahr 2019 gingen Sabrina von Eynatten und Sören Pusch, ehemalige Führungskräfte der Daimler AG, den Schritt in die Selbstständigkeit und gründeten *the new normal*. Seit dem Jahr 2024 wird das innovative Unternehmen durch Alex Romppel bereichert, der zuvor mehr als ein Jahrzehnt lang das renommierte Institut für werteorientiertes Management leitete. Mit ihrer Zentrale im Zentrum Stuttgarts bildet *the new normal* die Basis für ein deutschlandweites Team aus Expert:innen.

Die Mission von *the new normal* ist ambitioniert: Nichts Geringeres als die Arbeitswelt zu revolutionieren. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht das sogenannte **"Organisational OS"**, ein Modell, das als das individuelle Betriebssystem eines Unternehmens verstanden wird. *the new normal* fokussiert sich nicht auf oberflächliche Veränderungen, sondern auf tiefgreifende Transformationen, die am **Unternehmenskern** ansetzen. Dieser Kern soll durch einen klaren und gemeinsamen Richtungssinn Orientierung geben. Außerdem werden weitere entscheidende Bereiche der Organisation adressiert: **Führung**, die bewusst und adaptiv funktionieren muss, **Teamarbeit**, die durch vernetztes Denken und Handeln die kollektive Intelligenz der Organisation nutzbar macht und ein **Management-Mindset**, das sich Methodiken bedient, die die Navigationsfähigkeit des Managements auch in Unsicherheit und Komplexität sicherstellt. All das geschieht, mit dem Ziel, Unternehmen nachhaltig für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu positionieren.

Dabei greift *the new normal* auf individuell angepasste Lösungen zurück, die sich durch strategische Tiefe, partizipative Prozesse und innovative Workshop-Formate auszeichnen. Dieser Ansatz ermöglicht es Kund:innen, ihr "Organisational OS" nicht nur zu aktualisieren, sondern aktiv und bewusst zu gestalten, um eine nachhaltige Veränderung zu gewährleisten.

The new normal steht somit für eine zukunftsorientierte Neugestaltung der Arbeitswelt, getragen von einem Team, das tiefgreifende strategische Einblicke mit einem starken Fokus auf Effektivität und Kundenzentriertheit verbindet.

Autor:innen



Dr. Liliane
Wulff
Consultant



Sabrina
von Eynatten
Co-Founder:in

Gestaltung



Julia
Pistorius
Designer:in

the
new
nor
mal.

the new normal GmbH
Dornhaldenstraße 6
70199 Stuttgart

Vertreten durch
Sören Pusch
Alexander Romppel

Februar 2025



the.new.normal.de



the new normal



hello@the-new-normal.de



+49 (0) 176 32 37 01 68

the-new-normal.de