Leadership redefined:

Warum Top-Entscheider:innen auf Bewusstsein statt Kontrolle setzen

the new normal.

the new normal.

Executive Summary

→ *Wenig Zeit? Dann gleich auf Seite 6 starten!*

Leadership redefined:

Warum Top-Entscheider:innen auf Bewusstsein statt Kontrolle setzen

In einer Welt, die zunehmend durch Unsicherheit, Komplexität und ständigen Wandel geprägt ist, stoßen traditionelle Führungsansätze schnell an ihre Grenzen. Alte Managementmethoden und der Fokus auf Kontrolle sind nicht mehr zeitgemäß – was heute zählt, ist ein bewusstes, adaptives Führungsverhalten, das echten Wandel möglich macht. Dieses Whitepaper zeigt auf, warum Top-Entscheider:innen auf Bewusstsein statt Kontrolle setzen müssen, um nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Teams durch die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu führen.

Wir beleuchten drei zentrale Prinzipien bewusster Führung:

1. **Radikale Verantwortungsübernahme:** Erfahre, wie du als Führungskraft das Drama-Dreieck verlässt und echte Verantwortung übernimmst, um eine Kultur der Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit zu fördern. Anstatt in den Rollen von Täter:in, Held:in oder Opfer zu verharren, schaffst du Raum für Wachstum und echte Problemlösung.
2. **Ego-Bewusstsein entwickeln:** Ego-gesteuerte Entscheidungen führen oft zu kurzfristigem Denken und ersticken das Potenzial deines Teams. Wir zeigen dir, wie du dein Ego gezielt zurückstellst, um den Weg für Kreativität, Offenheit und echte Teamarbeit freizumachen.
3. **Das Scientist Mindset kultivieren:** In Zeiten von Unsicherheit ist es entscheidend, nicht auf eine einzige Wahrheit zu setzen. Lerne, wie du Hypothesen testest, neugierig bleibst und durch kontinuierliches Experimentieren und Lernen deine Organisation widerstandsfähiger machst.

Unser Ansatz verbindet tiefes Fachwissen mit praktischen, umsetzbaren Tipps, die dir helfen, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu meistern – von der Förderung psychologischer Sicherheit im Team bis hin zur konkreten Anwendung des Scientist Mindsets in deinem Führungsalltag.

Ob du in der Vorstandsetage oder in einer operativen Führungsrolle bist: Dieses Whitepaper liefert dir die Werkzeuge, um den nächsten Schritt in Richtung einer modernen, resilienten Führung zu gehen – und dein Team mit dir.

Viel Spaß beim Lesen wünschen dir

Sabrina von Eynatten
Co-Founderin

Dr. Liliane Wulff
Consultant

Welt im Wandel,
Führung im Wandel

Das “Neue Normal” bedeutet radikale Veränderungen für Unternehmen. Unsicherheit, Komplexität und ständige Veränderungen prägen unsere Arbeitsrealität. Die Herausforderungen, denen wir heute gegenüberstehen, sind nicht vergleichbar mit denjenigen vor ein paar Jahren – sie sind größer, schneller, unvorhersehbarer.

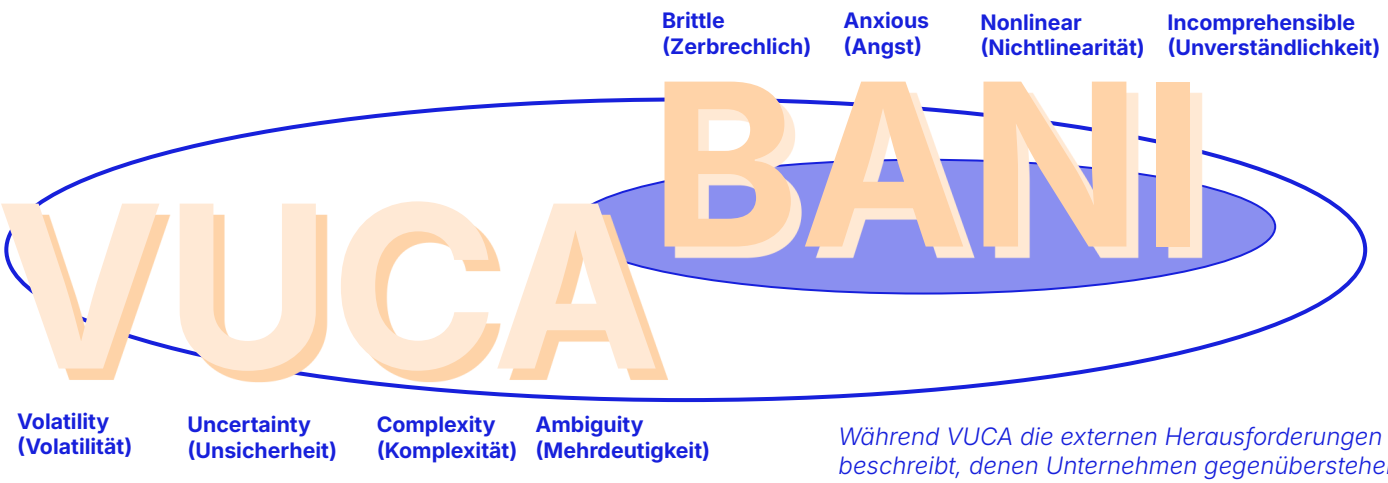
VUCA beschreibt die äußeren Kräfte: **V**olatility (Volatilität), **U**ncertainty (Unsicherheit), **C**omplexity (Komplexität) und **A**mbiguity (Mehrdeutigkeit). Diese Faktoren destabilisieren die Spielregeln, mit denen Unternehmen bisher erfolgreich waren. Doch VUCA ist nur die halbe Wahrheit.

BANI zeigt die innere Reaktion auf diesen Druck: **B**rittle (Zerbrechlichkeit), **A**nxious (Angst), **N**onlinear (Nichtlinearität), **I**ncomprehensible (Unverständlichkeit).

VUCA erklärt, was draußen passiert, aber BANI zeigt die Folgen im Inneren: Führungskräfte und Mitarbeitende sind mit Zerbrechlichkeit und Orientierungslosigkeit konfrontiert. Was gestern noch als stabil galt, kann heute schon zusammenbrechen – wie globale Lieferketten, die durch kleinste Störungen kollabieren und ganze Branchen erschüttern.

Die Konsequenz? Wer nicht umdenkt, verliert. Die Unsicherheit steigt, und viele Führungskräfte reagieren defensiv, gefangen in alten Denkmustern. Doch genau das ist der Fehler: Kleine Auslöser können heute riesige Konsequenzen haben. **Die komplexen Zusammenhänge sind oft nicht mehr greifbar, und klassische Planungsmodelle versagen.**

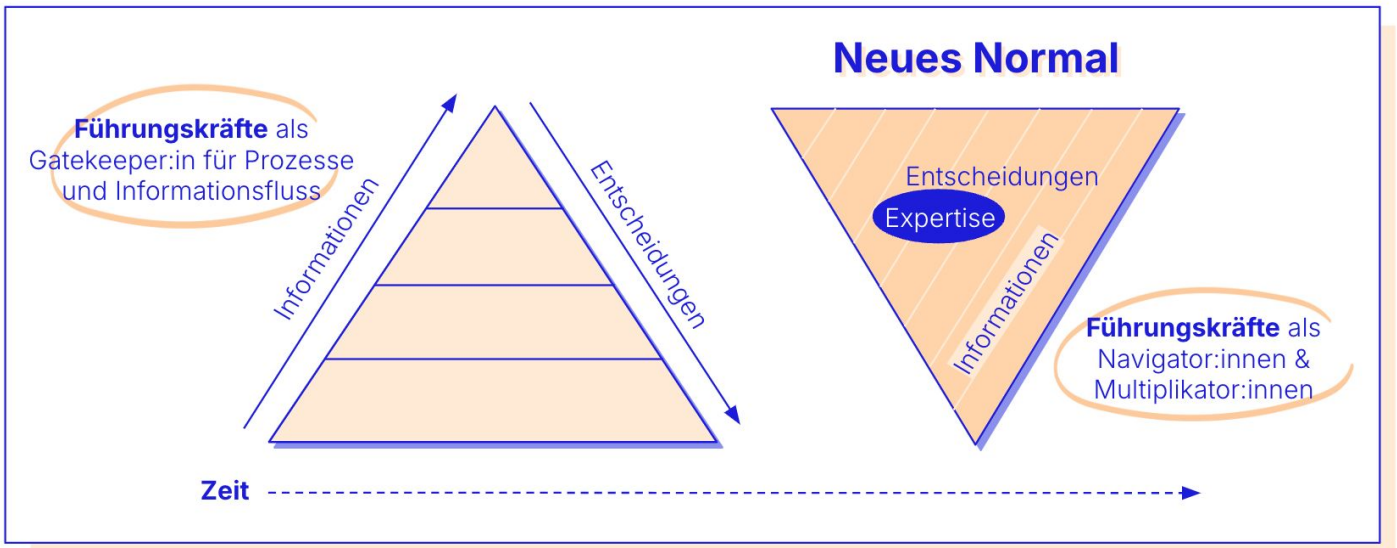
In der BANI-Welt reicht es nicht, Prozesse anzupassen. Unternehmen müssen mental widerstandsfähiger werden – das gilt besonders für die Führungsebene. Es ist nicht nur eine Frage der Strategie, sondern der psychologischen Stärke. →



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

Vom Boss zum:zur Brückenbauer:in:

Wie Führung heute wirklich funktioniert.



Unser altes Führungsverständnis hat ausgedient. Früher konnte eine Person an der Spitze das Unternehmen lenken, indem sie alle Fäden in der Hand hielt. Heute wirkt das wie ein Anachronismus. Entscheidungen können nicht mehr zentral getroffen werden, weil Informationen viel zu schnell und vielfältig fließen. Die traditionellen Managementmethoden sind nicht mehr zeitgemäß und führen zwangsläufig in die Sackgasse.

Was wir brauchen, ist eine Führung, die sich auf viele Schultern verteilt. Menschen mit der richtigen Expertise müssen befähigt werden, eigenverantwortlich zu handeln. Die „umgekehrte Pyramide" ist nicht nur ein nettes Bild, sondern eine Notwendigkeit: Führungskräfte werden zu Weichensteller:innen und Multiplikator:innen. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, in denen andere Entscheidungen treffen und sich entfalten können. **Und das braucht vor allem eines: Mut, Unsicherheit zuzulassen und die eigene Komfortzone zu verlassen.**

Klar ist: Ohne bewusste Führung scheitern Unternehmen in der BANI-Welt. Bewusste Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, statt die Augen vor der Komplexität zu verschließen. Es heißt, bewusst zu entscheiden, statt reaktiv auf Krisen zu reagieren. Es heißt, psychologische Sicherheit zu schaffen, um Teams Stabilität zu geben, selbst wenn die Welt da draußen Kopf steht.

Und klar ist auch: Wir werden die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mit den Methoden und Werkzeugen des 20. Jahrhunderts lösen!

Die Zukunft gehört denen, die jetzt bereit sind, sich neu aufzustellen – mit Offenheit, Reflexion und dem Mut, auch mal gegen den Strom zu schwimmen.

Die eigentliche Führungs-Challenge?

Das bin ich.

In der modernen Arbeitswelt sind Führungskräfte mit ständigen Herausforderungen konfrontiert. **Einige meistern diese Hürden mit innerer Ruhe und Besonnenheit.** Sie gehen selbst in stressigen Momenten überlegt vor, nehmen sich die Zeit, nachzudenken, und treffen ihre Entscheidungen mit klarem Kopf. Diese Führungskräfte schaffen es, auch in unsicheren Zeiten Stabilität auszustrahlen und ein vertrauensvolles, positives Miteinander im Team zu fördern. Für sie sind Herausforderungen nicht nur Hindernisse, sondern Chancen, um neue Ideen zu entwickeln und über den Tellerrand hinauszublicken. Diese Haltung zahlt sich aus: Sie erreichen langfristig bessere Ergebnisse und empfinden mehr Zufriedenheit in ihrer Rolle [1].

Andere jedoch kämpfen sich von einem Termin zum nächsten und stehen ständig unter Druck. Ihre Entscheidungen sind oft impulsiv und getrieben von äußeren Umständen. **Der Stress, der sie begleitet, führt zu Überforderung und defensiven Reaktionen.** Das Gefühl, der Arbeitsalltag sei eine nie endende Last, wird zur ständigen Begleitung. Diese Führungskräfte geraten schnell in einen Kreislauf aus Frustration und Erschöpfung. Der entscheidende Unterschied liegt darin, wie gut sie sich selbst regulieren können – und ob sie bewusst entscheiden, wie sie führen wollen.

Das New Normal heißt für uns: Sich mit bewusster Führung auseinanderzusetzen und dadurch nicht nur erfolgreicher und resilienter im Beruf zu werden, sondern auch langfristig mehr innere Zufriedenheit und Balance zu finden.

Für uns bedeutet das „New Normal“: Sich bewusst mit dem eigenen Führungsstil auseinanderzusetzen, um nicht nur professionell erfolgreicher und widerstandsfähiger zu werden, sondern auch mehr innere Balance und Zufriedenheit zu finden. **Es ist eine Investition, die sich sowohl für die Karriere als auch für das persönliche Wohlbefinden auszahlt.**

Natürlich ist es menschlich, dass gerade in Zeiten von Überforderung Abwehrreaktionen entstehen. Viele suchen dann die Schuld bei anderen oder verfallen in reaktives Verhalten. Bewusste Führung setzt genau hier an: Sie hilft, aus diesen Mustern auszubrechen und Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst und die eigene Organisation. Es erfordert den Mut, immer wieder kritisch zu hinterfragen und sich weiterzuentwickeln. **Das beginnt bei der Reflexion eigener Verhaltensweisen, dem Selbstbild und fest verankerten Überzeugungen.**

Es gibt bereits viele Führungskräfte, die intuitiv die richtigen Entscheidungen treffen und ihre Teams souverän durch die Komplexität der heutigen Welt navigieren – Chapeau an euch! Doch für all jene, die sich manchmal überwältigt fühlen und merken, dass die alten Wege nicht mehr so gut funktionieren wie früher, bieten wir einen Ansatz, der hilft, bewusste Führung Schritt für Schritt zu verinnerlichen. **Am Ende wissen wir: Perfektion ist eine Illusion, aber es geht darum, kontinuierlich besser zu werden – mit praktischen Tools und erprobten Methoden, die für mehr Klarheit und Leichtigkeit im Führungsalltag sorgen.** So definieren wir bewusste Führung. →

Vom Opfer zum:zur Gestalter:in:
Wie Führungskräfte ihre Haltung bewusst wählen

Um als Führungskraft positive Veränderungen voranzutreiben, ist es entscheidend, verschiedene Bewusstseinsebenen zu verstehen und gezielt einzusetzen. **Das Modell der „4 Ways of Leading" bietet eine klare Struktur, wie Führungskräfte auf Herausforderungen reagieren können:**

"4 Ways of Leading"

To Me (Opferrolle):
Führungskräfte in dieser Rolle fühlen sich den Umständen ausgeliefert. Herausforderungen erscheinen als etwas, das „mir passiert" und worauf wenig Einfluss besteht. Entscheidungen sind oft reaktiv und defensiv, was zu einer passiven Haltung führt. Das Ergebnis: Man bleibt im Status quo gefangen, statt aktiv die Zukunft zu gestalten.

By Me (Schöpferrolle):
Hier übernehmen Führungskräfte Verantwortung für ihre Ergebnisse. Sie erkennen, dass ihre Entscheidungen den Unterschied machen können. Mit einem proaktiven Ansatz gehen sie Herausforderungen direkt an und sehen sich als Gestalter:in des Unternehmenserfolgs.

Through Me (Kollaborationsrolle):
Führungskräfte in dieser Rolle verstehen, dass sie Teil eines größeren Systems sind und nicht alles kontrollieren können. Statt alleinige Entscheidungen zu treffen, arbeiten sie eng mit ihrem Umfeld zusammen, um das Potenzial ihrer Teams optimal zu nutzen und gemeinsam Innovationen zu fördern.

As Me (Einheitsrolle):
Auf dieser Ebene sieht sich die Führungskraft als integraler Bestandteil des Ganzen – des Unternehmens, der Branche oder der Gesellschaft. Entscheidungen werden aus einem tiefen Verständnis der Zusammenhänge getroffen, mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit und langfristigen Erfolg.

Diese Ebenen helfen Führungskräften, ihre Haltung bewusst zu wählen und sich den jeweiligen Anforderungen anzupassen. Sie stammen aus Konzepten wie z.B. der Theorie U, Spiral Dynamics oder dem Buddhismus und zeigen, dass bewusste Führung bedeutet, das eigene Ego zurückzustellen und sich mit den größeren Systemen zu verbinden.

Den Modus wechseln – bewusst und gezielt: Der Schlüssel liegt nicht darin, immer eine „höhere" Ebene zu erreichen, sondern flexibel zwischen den Modi zu wechseln. Einfache Fragen helfen dabei: „In welchem Modus agiere ich gerade?", und „Wie kann ich meinen Modus ändern, um mein Team besser zu unterstützen?"

Unsere Beratungserfahrung zeigt: Besonders in unsicheren Zeiten verfallen Führungskräfte oft in den „To Me"-Modus. Sie reagieren passiv, fühlen sich fremdbestimmt, und Entscheidungen bleiben aus. Doch genau hier liegt die Chance: Bewusste Führung bedeutet, sich diesen Mustern bewusst zu werden und aktiv zu einem anderen Modus zu wechseln. Denn je häufiger Führungskräfte ihre Haltung reflektieren und bewusst anpassen, desto effektiver und resilienter sind sie – selbst in Zeiten der Unsicherheit.

Über oder unter der Linie?

Wie Führungskräfte ihre Haltung bewusst wählen können

Ein weiteres Modell, das hierbei unterstützt, ist „Above and Below the Line", bekannt aus *The 15 Commitments of Conscious Leadership* [2]. Es unterscheidet, ob Führungskräfte in einem offenen, lernbereiten Zustand („above the line") oder einem defensiven, geschlossenen Zustand („below the line") agieren. **Das Ziel ist nicht, immer „above the line" zu sein, sondern sich der eigenen Haltung bewusst zu sein und den Wechsel aktiv zu gestalten.**

In der Praxis hilft dieses Modell, Denkmuster zu hinterfragen und sich bewusst für eine konstruktive, offene Haltung zu entscheiden. So können Führungskräfte selbst schwierige Situationen gezielt und souverän meistern.

Wechsel des mentalen Modus

Above the line
(über der Linie)

Below the line
(unter der Linie)

Verhaltens- und Denkmuster "Above the line":

- **Aktivität:** Führungskräfte sind offen, neugierig und bereit zu lernen.
- **Verantwortung:** Sie übernehmen Verantwortung für ihre Handlungen und Ergebnisse.
- **Vertrauen:** Es herrscht ein hohes Maß an Vertrauen, sowohl in sich selbst als auch in andere.
- **Kreativität und Innovation:** Es wird nach Lösungen gesucht, Probleme werden als Chancen gesehen.
- **Kooperation:** Es gibt ein starkes Engagement für Zusammenarbeit und gemeinsame Ziele.
- **Flexibilität:** Führungskräfte sind anpassungsfähig und bereit, Perspektiven zu ändern.

Verhaltens- und Denkmuster "Below the line":

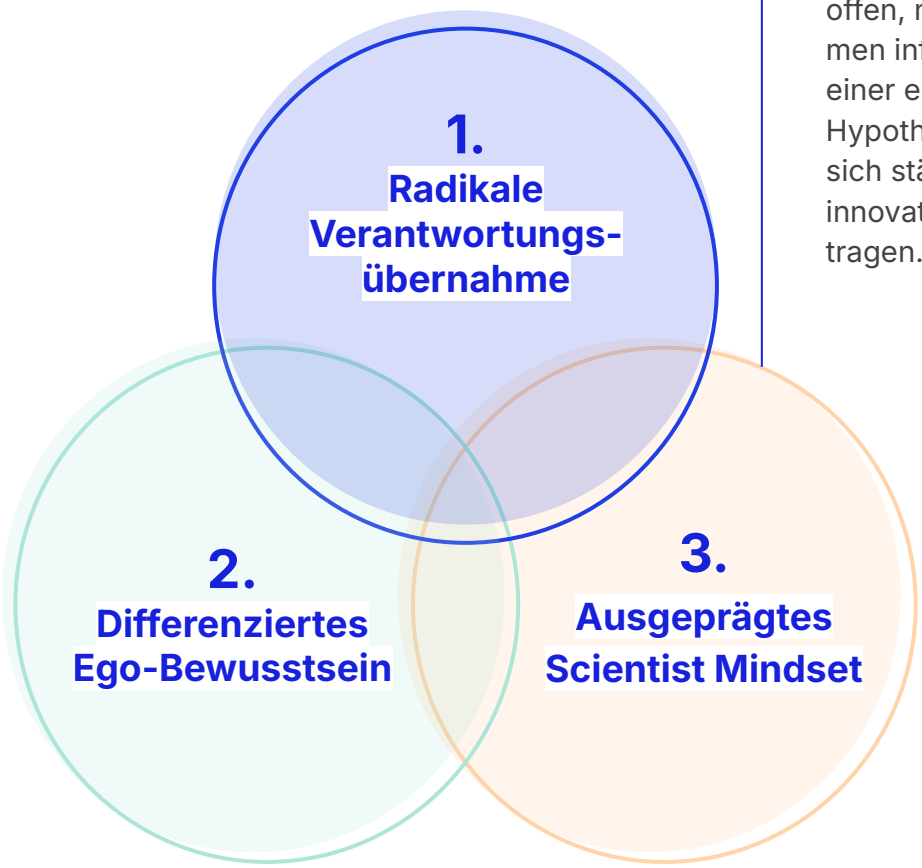
- **Reaktivität:** Führungskräfte sind defensiv, reaktiv und häufig in einer Opferrolle gefangen.
- **Verteidigung:** Sie neigen dazu, sich zu verteidigen, Fehler zu vermeiden und Schuld auf andere zu schieben.
- **Fixiertheit:** Es herrscht eine starre Denkweise, in der es mehr um das Recht haben geht, als um das Lernen.
- **Angst und Misstrauen:** Entscheidungen werden oft aus Angst oder Misstrauen getroffen.
- **Widerstand gegenüber Veränderung:** Es gibt eine Tendenz, an bestehenden Überzeugungen festzuhalten und Veränderung zu vermeiden.
- **Trennung:** Anstatt Zusammenarbeit zu fördern, wirken Führungskräfte isolierend oder konfrontativ.

→

Bewusstsein statt Kontrolle:
3 Schritte zur "Bewussten Führung"

Die Herausforderungen für moderne Führungskräfte? Komplexität beherrschen, fundierte Entscheidungen trotz Unsicherheit treffen, Teams durch ständigen Wandel führen und starre Abteilungsgrenzen durchbrechen, um eine echte Zusammenarbeit zu ermöglichen. Das sind keine leichten Aufgaben – aber genau hier entscheidet sich, wer langfristig erfolgreich ist.

Unsere Erfahrung zeigt: Es braucht drei zentrale Fähigkeiten, um den Wechsel zwischen „above" und „below the line" zu schaffen und echte Verantwortung zu übernehmen. Diese Fähigkeiten sind das Fundament für eine bewusste Führung und helfen, Herausforderungen gezielt und proaktiv zu begegnen:



1. **Selbstbewusstsein und Ego-Management:** Erfolgreiche Führungskräfte kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen – und wissen genau, wann es Zeit ist, das eigene Ego zurückzustellen. Sie agieren aus innerer Stärke, ohne sich selbst in den Vordergrund zu drängen, und schaffen Raum für andere, Verantwortung zu übernehmen.
2. **Emotionale Intelligenz in Aktion:** Es reicht nicht, Emotionen nur zu spüren. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Emotionen bei sich und anderen frühzeitig zu erkennen, ihre Auswirkungen zu antizipieren und konstruktiv damit umzugehen. Das verhindert impulsives Verhalten und schafft eine Atmosphäre, in der Menschen offen sprechen und gemeinsam Lösungen finden.
3. **Das Scientist Mindset:** Führungskräfte von heute müssen lernen, wie Wissenschaftler zu denken – offen, neugierig und bereit, ihre eigenen Annahmen infrage zu stellen. Das bedeutet, nicht auf einer einzigen „Wahrheit" zu beharren, sondern Hypothesen zu testen, aus Fehlern zu lernen und sich ständig weiterzuentwickeln. So entstehen innovative Ansätze, die auch in unsicheren Zeiten tragen.

Diese Fähigkeiten sind keine Option – sie sind der Schlüssel, um als Führungskraft in einer komplexen Welt nicht nur zu bestehen, sondern zu wachsen. Sie machen den Unterschied zwischen reaktivem „Überleben" und bewusstem Gestalten. Wer bereit ist, diese Kompetenzen zu entwickeln, kann seine Organisation resilient und zukunftsfähig machen.

Unser neues Selbstverständnis **für bewusste Führung**

1. Radikale Verantwortungsübernahme

Wieso müssen wir über Verantwortungsübernahme sprechen? Als Führungskraft eigentlich ein No-Brainer. *Oder vielleicht doch nicht?*

Im Arbeitsalltag können wir als Führungskraft in der Interaktion mit unseren Kolleg:innen Dynamiken entwickeln, die verhindern, dass wir (oder auch unser Gegenüber) die volle Verantwortung für unser Handeln übernehmen.

Die Ursachen hierfür können vielfältig sein, aber sie führen immer dazu, dass wir in bestimmte Rollen fallen, aus denen heraus es schwierig wird, effektiv und effizient zusammenzuarbeiten.

Auch hier ist zunächst das Bewusstsein über diese Rollen der erste Schritt, um aus diesen ineffizienten Interaktionsmustern herauszutreten. Dabei hilft uns das sog. **"Täter-Helden-Opfer-Dreieck"**, auch als **"Drama-Dreieck"** bekannt [3].

Es wurde durch den Psychiater Stephen Karpman entwickelt und beschreibt drei typische Rollen, die Menschen in dysfunktionalen oder konflikthaften Beziehungen einnehmen können: der:die **Täter:in** (Verfolger:in), der:die **Held:in** (Retter:in) und das **Opfer.** →

Die Rollen im “Drama-Dreieck”

→ In der Rolle des:der **Täter:in,** schieben Menschen die Schuld auf andere, kritisieren unkonstruktiv oder handeln herablassend oder aggressiv. Sie sehen sich selbst als überlegen und die anderen als unfähig oder schwach.

→ In der Rolle des:der **Held:in,** versuchen Menschen, andere zu "retten" oder Probleme für sie zu lösen. Durch ihr Verhalten werden andere entmündigt und aus der Verantwortung entlassen. Diese Rolle kann außerdem dazu führen, dass die eigenen Bedürfnisse ignoriert werden.

→ In der Rolle des **Opfers**, fühlen sich Menschen hilflos, da sie sich unfair behandelt fühlen oder das Gefühl haben, Dinge nicht selbst kontrollieren zu können. Sie sehen sich selbst als machtlos und machen andere für ihre Situation verantwortlich.

Auswirkungen auf die Führungsrolle

In Führungssituationen ist das Drama-Dreieck besonders wichtig, weil es **negative Dynamiken in Teams und Organisationen verstärken kann**, die sowohl die Arbeitsleistung als auch die Kultur stark beeinträchtigen. Wenn Führungskräfte oder Mitarbeitende unbewusst eine oder mehrere dieser Rollen annehmen, führt das oft zu destruktiven Kommunikations- und Verhaltensweisen, Frustration, und Ineffizienz. →

Wie äußert sich diese Dynamik in der Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitenden?

Beeinflussung von Arbeitsbeziehungen: Führungskräfte sind für das Klima und die Arbeitskultur im Team verantwortlich. Wenn eine Führungskraft die Rolle der Heldin/des Helden (Retter:in oder der Täterin/des Täters übernimmt, werden Mitarbeitende entweder entmündigt (durch die Held:innen oder entmutigt (durch die Täter:-innen. Diese negativen Rollen verhindern die Entwicklung eines offenen, vertrauensvollen Arbeitsumfelds, das für Innovation und effektive Zusammenarbeit notwendig ist.

Verantwortungsdiffusion: Wenn Führungskräfte die Held:innen-Rolle einnehmen und ständig versuchen, Probleme für andere zu lösen, wird die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden untergraben. Mitarbeitende verlassen sich auf die Führungskraft, anstatt selbst Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen, was zu geringerer Eigeninitiative und Problemlösungsfähigkeit führt.

Negative Teamdynamik: Wenn eine Person (sei es eine Führungskraft oder ein Teammitglied dauerhaft in einer der drei Rollen verharrt, beeinflusst das die Dynamik im gesamten Team. Andere Mitglieder werden dazu verleitet, ebenfalls in die entsprechenden Rollen zu schlüpfen. Dies kann dazu führen, dass der Teamfokus mehr auf persönlichen Konflikten liegt als auf der Erreichung der gemeinsamen Ziele.

→ Der Outcome für die gesamte Organisation können aus unserer Erfahrung dann unter anderem sinkende Produktivität, höhere Fluktuation, Unzufriedenheit, erhöhter Stress und Innovationsmangel sein.

Drei Tipps für Führungskräfte

Um zu erreichen, dass **Führungskräfte und ihre Teams nicht in diese Dynamik verfallen**, hier unsere drei praktischen Tipps, wie du das Drama-Dreieck vermeiden kannst:

Tipp 1: Täter:in

Fokus auf Verantwortlichkeit statt Schuld

Konkrete Situation: Ein Projekt ist gescheitert, weil ein Teammitglied einen wichtigen Termin verpasst hat. Statt zu fragen: *„Warum hast du das nicht rechtzeitig erledigt?“*, gehe direkt in die Lösungsorientierung: *„Was können wir jetzt tun, um das Problem zu beheben und es beim nächsten Mal zu vermeiden?“* Führe dann ein kurzes „Lessons Learned“-Gespräch, um gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. So lenkst du die Energie auf die Zukunft und förderst eine Kultur der Verbesserung.

Tipp 2: Held:in

Entwickeln statt lösen

Konkrete Situation: Eine Mitarbeiterin kommt mit einer herausfordernden Kundenanfrage zu dir und bittet um eine Lösung. Statt sofort die Antwort zu geben, frage: *„Wie würdest du die Anfrage angehen? Welche Optionen fallen dir ein?“* Fordere sie auf, drei mögliche Lösungen zu entwickeln und sich für eine zu entscheiden, bevor sie wieder zu dir kommt. Das bringt die Mitarbeitenden in eine aktive Rolle und stärkt das Vertrauen in die eigene Problemlösungsfähigkeit.

Tipp 3: Opfer

Perspektive und Einflussraum klären

Konkrete Situation: Ein Teammitglied fühlt sich von einer neuen Unternehmensstrategie überfordert und äußert sich negativ: *„Das funktioniert sowieso nicht in unserem Bereich.“* Anstatt dich auf eine Debatte über die Strategie einzulassen, frage gezielt: *„Was liegt in deinem Einflussbereich, das die Umsetzung erleichtern könnte?“* Hilf der Person, konkrete Schritte zu identifizieren, die sie selbst angehen kann, und mach damit deutlich, dass sie selbst handlungsfähig bleibt – auch in einer unsicheren Situation.

Grundsatz: Selbstreflexion als Führungspraxis

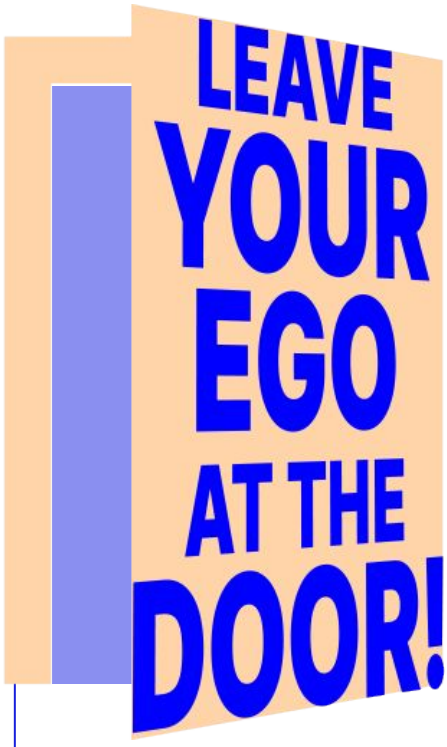
Konkrete Anwendung: Nach einem stressigen Meeting nimm dir fünf Minuten Zeit für eine Mini-Reflexion: *„Habe ich heute zu oft eingegriffen, anstatt mein Team eigene Lösungen finden zu lassen? Habe ich die Verantwortung wirklich dort gelassen, wo sie hingehört?“* Notiere dir einen kurzen Gedanken dazu und setze dir für das nächste Meeting eine konkrete Absicht, z. B.: *„Ich halte mich heute bei der Problemlösung zurück und höre mehr zu.“*

2. Differenziertes Ego-Bewusstsein

Für die vielschichtigen Herausforderungen von heute und morgen benötigen Führungskräfte vor allem Kompetenzen, die von starker **Selbstreflexion** und **emotionaler Intelligenz** geprägt sind. Sich mit sich selbst und den eigenen Glaubenssätzen, Interaktionsmustern und Verhaltensweisen als Führungskraft in einem Team auseinanderzusetzen wird in der Zukunft noch wichtiger.

Ganz nach dem Motto **"Leave your ego at the door"** müssen Führungskräfte in der Lage sein, ihre Teams möglichst ego-arm durch Unsicherheiten zu führen. Ihre Aufgabe ist es, auf das große Ganze statt auf persönlichen Erfolg zu fokussieren. Führungskräfte müssen dafür mit alten Verhaltensmustern brechen und neue Standards für ihr Denken und Handeln finden. **Hierfür hat unser menschliches Ego eine zentrale Funktion für die Entwicklung eines bewussten Führungsstils.**

In der Psychologie und Philosophie gibt es ganz unterschiedliche Definitionen und Nutzen des eigenen Egos. Aber egal, ob wir es mit Sigmund Freud oder der buddhistischen Sichtweise halten, eins haben sie aus unserer Perspektive gemeinsam: Sie umfassen das Ego (lat: "Ich") als Selbstbild oder Vorstellung, die eine Person von sich selbst hat. Unser Ego ist das Bewusstsein für die eigene Identität, den eigenen Wert und die Rolle, die man in der Welt einnimmt. Die Antwort auf die Frage **"Wer bin ich?"** ist unser Ego.



Unser Ego entsteht einerseits durch die Zuschreibungen, die wir uns selbst geben, aber auch durch die Rückmeldungen von außen und den Eigenschaften, die andere Menschen uns zuschreiben.

> ***Im Alltag wird unser Ego häufig als Synonym für Egozentrik und Eigennützigkeit verstanden und ist damit eher negativ konnotiert – etwas, das wir überwinden müssen und hinten anstellen sollten.***

Das Ego hat für uns aber gleichzeitig ganz wichtige Funktionen. Es sorgt dafür, dass wir wissen, wer wir in Abgrenzung zu anderen Menschen sind. Es gibt uns ein Identitätsgefühl und ermöglicht uns durch das Gefühl von Sicherheit und Handlungsfähigkeit, in einer komplexen Welt zu agieren, indem es unsere Wünsche mit den Anforderungen der Realität in Einklang bringt. →

Außerdem motiviert es uns, bestimmte Ziele zu verfolgen, die mit unserem Selbstbild und unseren Ambitionen übereinstimmen. Es treibt uns an, Erfolg zu suchen und uns zu verbessern. Ein starkes Ego kann dabei helfen, Herausforderungen anzunehmen und Selbstwirksamkeit zu erleben.

Das bewusste Reflektieren und Zurückstellen des eigenen Egos ist das Ziel der bewussten Führung. Denn genau das fördert psychologische Sicherheit, in dem andere Mitarbeitende das Gefühl haben, sich ohne Angst vor negativen Konsequenzen (wie Kritik, Bloßstellung oder Bestrafung) äußern zu können. Führungskräfte, die ihre eigene Position nicht immer in den Vordergrund stellen, schaffen Raum für andere.

Sie fördern die **kollektive Intelligenz,** indem sie Mitarbeitende ermutigen, ihre eigenen Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Eine ego-bewusste Führungskraft gibt zu, wenn sie etwas nicht weiß oder falsch gemacht hat, was wiederum das Team ermutigt, offen über eigene Herausforderungen und Fehler zu sprechen. Sie signalisiert durch ihr Verhalten, dass Feedback und abweichende Meinungen nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung gesehen werden. **Dies stärkt das Vertrauen innerhalb des Teams und führt zu besseren Ergebnissen.** Sie akzeptieren, dass nicht jede neue Idee von ihnen kommen muss, sondern geben dem Team die Freiheit, sich zu entfalten.

In der Rolle als Führungskraft ist es zielführend, ein gesundes Ego zu haben, das Selbstbewusstsein, Entscheidungsstärke und Durchsetzungsfähigkeit gewährleistet.

Gleichzeitig sollte eine Führungskraft in der Lage sein, ego-bewusst zu handeln, wenn es um die Förderung von Teamarbeit, die Lösung von Konflikten und die Vermeidung von Machtspielen geht.

Diese **Balance führt zu einem integrativen Führungsstil**, der sowohl auf individuelle Stärken setzt als auch das Wohl des Unternehmens und der Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt. In einer Welt, die immer komplexer und unvorhersehbarer wird, können Führungskräfte allein – anders als in traditionellen *Command and Control* Strukturen, in denen Führungskräfte Anweisungen von oben gegeben haben und Mitarbeitende diese umsetzen – heute nicht alle Antworten haben.
Ein differenziertes Ego-Bewusstsein bedeutet also zu wissen, wann mein Ego im Führungsalltag besonders nützlich und wann hinderlich ist. →

Ein differenziertes Ego-Bewusstsein zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

Selbstbewusstsein, aber keine Arroganz:
Führungskräfte sollten stark und entschlossen sein, aber gleichzeitig bescheiden genug, um andere Meinungen zuzulassen und anzuerkennen, dass sie nicht alle Antworten haben.

Fokus auf das Team, aber klare Führung:
Während das Kollektiv und die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeitenden an erster Stelle stehen, muss eine Führungskraft dennoch die Richtung vorgeben, klare Entscheidungen treffen und in Krisenmomenten Führung zeigen.

Ambition, aber keine Ego-Trips:
Führungskräfte sollten ambitioniert und lösungsorientiert sein, aber nicht auf Kosten des Teams oder des Gesamtziels, nur um eine persönliche Agenda durchzusetzen.

Drei Tipps für Führungskräfte

Um ein **differenziertes Selbstbild in der Führungsarbeit** zu fördern, helfen unsere drei praktischen Tipps, wie du als Führungskraft psychologische Sicherheit fördern und dein Ego im Arbeitsalltag reflektieren kannst:

Tipp 1: Aktives Zuhören üben

Erst zuhören, dann sprechen

Nimm dir in Meetings oder Gesprächen bewusst vor, **erst zuzuhören, bevor du sprichst**. Stelle sicher, dass jede:r im Team die Möglichkeit hat, seine/ihre Ideen zu äußern, und frage aktiv nach Meinungen, bevor du deine eigene Position teilst. Und ganz nebenbei **signalisiert aktives Zuhören Wertschätzung für dein Team**, da der Fokus mehr auf den Beiträgen der anderen Mitglieder liegt.
Level 2: Versuche zusätzlich nur zuzuhören und nicht schon eine eigene Antwort zu formulieren, während die andere Person spricht.

Tipp 2: Fehlerkultur etablieren

Fehler offen ansprechen und aufzeigen

Teile regelmäßig deine eigenen Lernmomente oder Fehler offen mit dem Team. Frage deine Mitarbeitenden gezielt nach Herausforderungen, die sie erleben.

Indem du **Fehler offen ansprichst und zeigst**, dass auch du nicht perfekt bist, förderst du eine **Kultur des Vertrauens**. Dies signalisiert, dass es nicht darum geht, immer recht zu haben oder perfekt zu sein, sondern den Erkenntnisgewinn als Team zu schätzen und gemeinsam besser zu werden.

Tipp 3: Ego-Check am Ende des Tages

Reflexion am Ende des Arbeitstages für eine ego-bewusste Führung

Führe am Ende eines Arbeitstages eine kurze Reflexion durch, in der du dir folgende Fragen stellst: **„Habe ich heute genug Raum für andere gelassen? Habe ich das Team unterstützt oder dominiert? In welchen Momenten konnte ich mein Ego nicht im Zaum halten und warum nicht?“**. Diese tägliche Reflexion hilft dir, das eigene Verhalten kontinuierlich zu überprüfen und kleine Korrekturen vorzunehmen. Durch diese bewusste Auseinandersetzung kannst du langfristig eine ego-bewusste und unterstützende Führungsweise entwickeln.

Pro-Tipp:

Wenn du deinen Führungsstil ego-bewusster gestalten möchtest, wirst du dich (und dein Ego) zu Beginn stärker zurücknehmen müssen, als sich dies natürlich für dich anfühlt. Später kannst du deine Ideen und Gedanken wieder direkter und konkreter einbringen, denn auch deine Erfahrung und Expertise sind weiterhin gefragt.
Balance is where the magic happens!

3. Ausgeprägtes Scientist Mindset

Was siehst du?

Wenn wir Teilnehmende eines Workshops beim Anblick dieses Fotos die Frage stellen, **"Was siehst du?"** hören wir Antworten wie: "Der Mann ist sauer", "Das Paar hat sich am Frühstückstisch wohl gestritten", usw.

Vielleicht waren das auch deine ersten Gedanken. Und die sind auch ganz normal. **Statt zu beobachten und zu beschreiben, stellen wir meist direkt eine Interpretation, also eine Bewertung (einer Situation, einer Person, eines Verhaltens) her.** Diese subjektive Einschätzung schließen wir aus der Beobachtung und ergänzen sie um unsere individuellen Wahrnehmungsfilter.

Dieses Beispiel zeigt gut, dass es nicht die eine Wahrheit oder die eine Realität gibt. Und das gilt auch im Führungsalltag. Auch in Organisationen haben Führungskräfte nicht alle Perspektiven vorliegen und die, die uns vorliegen, unterliegen unseren eigenen kognitiven Verzerrungen.

Was meinen wir damit: Forschung aus verschiedenen Disziplinen wie der Persönlichkeitspsychologie, Soziologie aber auch der Quantenphysik zeigen, dass es keine objektive, für alle gleichermaßen gültige Wahrheit gibt.

Vielmehr konstruieren Menschen ihre individuelle Realität basierend auf ihren Erfahrungen, sozialen Interaktionen und Glaubenssätzen. Und das bedeutet auch, dass wir das Verhalten und die Motive anderer auf der Grundlage unserer eigenen Erfahrungen und Annahmen interpretieren.

Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie sich der Perspektivenvielfalt bewusst sein müssen und in der Lage sein sollten, verschiedene Sichtweisen zu synthetisieren. Die Kompetenz, Emotionen und Verhaltensweisen anderer zu interpretieren, auch genannt *Theory of Mind*, hilft Führungskräften dabei. Die Challenge: Menschen nutzen ihre eigenen Erfahrungen, um Hypothesen darüber zu entwickeln, was andere denken oder fühlen. Diese Interpretationen können durch eigene Verzerrungen und Vorerfahrungen beeinflusst sein.

Es ist also eine subjektive Konstruktion, die oft zu Missverständnissen führen kann, wenn wir fälschlicherweise davon ausgehen, dass andere genauso denken wie wir. In der Führungsarbeit hilft dieses Verständnis, Gedanken, Überzeugungen und Intentionen bei anderen und zwischenmenschliche Dynamiken zu erkennen, aber es birgt auch das Risiko, aufgrund falscher Annahmen über die Gedanken und Absichten anderer zu urteilen. →

Dazu kommt, dass Menschen dazu neigen, das Verhalten anderer auf ihre Persönlichkeit zu attribuieren (z.B. „Sie ist immer so unorganisiert"), während sie ihre eigenen Handlungen eher auf äußere Umstände zurückführen.

Dieses Phänomen ist als **"Fundamentaler Attributionsfehler"** in der psychologischen Forschung bekannt und kann in Führungssituationen zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen, wenn man die Absichten und Motive von Teammitgliedern falsch einschätzt. Sich dieser Einflüsse auf unser eigenes Denken und Handeln bewusst zu werden und zu sein, ist die Grundvoraussetzung, um diese Narrative zu hinterfragen und anzupassen. Gerade in der Konfliktlösung und im Feedbackprozess ist es hilfreich, die eigene Wahrnehmung als das zu erkennen und zu beschreiben, was sie oft ist: eine konstruierte Geschichte, die durch Beobachtungen und den eigenen kognitiven Bias beeinflusst wird. **Indem wir unsere Interpretation als subjektive Sichtweise verstehen, öffnen wir Raum für gegenseitiges Verständnis und konstruktive Zusammenarbeit.**

Das gelingt, in dem Führungskräfte die Haltung einer Forscherin oder eines Forschers einnehmen – das sog. *Scientist Mindset.* Indem Führungskräfte neugierig und offen für Experimente und hypothesenbasiertes Arbeiten sind, lernen sie, eigene Annahmen über ihre aktuelle Business-Challenge, aber auch über ihr Team, dessen Verhalten und ihre Zusammenarbeit zu testen und daraus zu lernen.

Daraus abgeleitete Experimente, die die Hypothese testen, liefern den Erkenntnisgewinn, der Teams und Führungskräften dann wiederum hilft, psychologischen Fallen wie dem *Confirmation Bias* (d.h. der selektiven Suche nach Informationen, die mein vorheriges Wissen bestätigen) oder dem *Desirability Bias* (d.h. der selektiven Suche nach Informationen, von denen ich mir wünsche, dass sie wahr sind) zu entgehen.

Indem wir über unsere eigenen Überzeugungen hinausgehen, ermöglichen Experimente beobachtbare Erkenntnisse und minimieren die Risiken, die durch unsere blinden Flecken entstehen. Unser Scientist Mindset ermöglicht es uns, über den Tellerrand hinauszublicken und Annahmen basierend auf neuen Erkenntnissen zu hinterfragen oder zu bestätigen, was wiederum zu innovativen Lösungen und Verbesserungen führt. **Und wenn eine gesamte Organisation diese Methodik übernimmt, wird sie zu einem lernenden Organismus. Schritt für Schritt stärken Organisationen so ihre kollektive Veränderungsintelligenz.**

Wusstest du übrigens, dass Menschen mit einem Scientist Mindset nicht nur wie Wissenschaftler:innen denken, sondern auch **klügere Entscheidungen treffen**? In einem Experiment mit mehr als 100 Gründer:innen italienischer Start-ups zeigte sich, dass diejenigen, die ein Training erhalten hatten, wie ein:e Wissenschaftler:in zu denken, höhere Einnahmen generieren und ihr Geschäftsmodell schneller umstellen konnten [4]. Unser Scientist Mindset fördert deshalb auch die Fähigkeit, sich **schneller von eigenen Ideen und Vorschlägen zu lösen und Raum für andere, möglicherweise bessere Ansätze zu schaffen**. So entsteht ein Umfeld, das Innovation begünstigt und die Offenheit für kontinuierliche Verbesserung stärkt. →

Drei Tipps für Führungskräfte

Die **Fähigkeit zu erkennen,** dass wir als Führungskraft nicht die eine Wahrheit haben, unsere **Denkmuster von persönlichen Annahmen** geprägt sind und unser *Scientist Mindset* ausgebaut werden kann, können Führungskräfte mit den folgenden drei praktischen Tipps stärken:

Tipp 1: Verändere die Perspektive: „Was wären alternative Geschichten?“

Reflektiere deine innere Narrative und stelle sie infrage

Nachdem du die inneren Narrative, die du über dich und deine Teammitglieder entwickelt hast, in deinem Kopf identifiziert hast, stelle dir die Frage: „Was wären andere Geschichten, die diese Situation erklären könnten?“ Zum Beispiel, wenn du denkst: „Mein Kollege ignoriert mich im Meeting absichtlich“ frage dich: „Was wäre, wenn mein Kollege gerade überlastet ist und mich deswegen nicht eingebunden hat?“
Diese Reflexion erleichtert es dir, alternative **Erklärungen für das Verhalten anderer in Betracht zu ziehen und weniger voreingenommen in der Einschätzung von Situationen zu sein.**

Tipp 2: Bring deine Narrative über andere zu Papier

Wiederkehrende Muster erkennen und ein Bewusstsein dafür entwickeln

Vielleicht etwas ungewöhnlich, aber sehr wirksam: Wenn du merkst, dass du regelmäßig innere Narrative über andere Menschen in deinem Kopf entwickelst, notiere dir Situationen, in denen du Annahmen getroffen hast, und wie sich die Realität später herausgestellt hat. Dies hilft dir, wiederkehrende Muster zu erkennen und du entwickelst ein **Bewusstsein dafür, wie oft und warum du in bestimmte Denkmuster fällst.**

Tipp 3: Hole externe Perspektiven ein

Durchbrechen der eigenen Interpretationen und Filter

Wenn du feststellst, dass du dich **in einem Narrativ verfangen** hast, hole dir eine externe Perspektive ein. Frage eine unbeteiligte Person, was sie von der Situation hält, oder erkläre ihr deine Interpretation und bitte um Feedback. Eine externe Perspektive, zum Beispiel durch eine kollegiale Fallberatung, kann dir helfen, andere Sichtweisen auf die Situation zu bieten und den Filter deiner eigenen Interpretationen zu durchbrechen.

Pro-Tipp:

Wenn du ein Narrativ identifiziert hast, suche das Gespräch mit der betroffenen Person. Sei offen und benenne zunächst möglichst objektiv die Situation und dann die Geschichte, die dadurch in deinem Kopf entsteht. Z.B. so: “Mir ist aufgefallen, dass du in den letzten Meetings nicht direkt auf meine Beiträge eingegangen bist. Die Geschichte, die in meinem Kopf entsteht, ist, dass du sie vielleicht nicht relevant findest. Ich wollte einfach mal nachfragen, wie du das siehst, weil mir eine gute Zusammenarbeit wichtig ist."

Fazit

Zukunft gestalten durch **bewusste Führung**

Wir sehen: In einer Welt, die von Unsicherheit und Wandel geprägt ist, haben Führungskräfte eine besondere Verantwortung – nicht nur für die strategische Ausrichtung ihrer Organisation, sondern vor allem für das Wohl und die Entwicklung ihrer Teams.

Bewusste Führung bietet einen Ansatz, der weit über traditionelle Managementmethoden hinausgeht. Sie erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion, Empathie und die Bereitschaft, sich selbst und die eigenen Muster immer wieder zu hinterfragen. Und dabei darf es nicht bleiben: Neue Methoden, Tools und Managementpraktiken müssen – ähnlich einer neuen Sportart – gelernt und trainiert werden.

Es liegt in der Hand jeder Führungskraft, die Zukunft nicht nur zu antizipieren, sondern aktiv zu gestalten.

Durch radikale Verantwortungsübernahme, ein differenziertes Ego-Bewusstsein und das Scientist Mindset können Führungskräfte Räume schaffen, in denen Innovation, Vertrauen und Zusammenarbeit gedeihen. Indem wir bewusste Entscheidungen treffen, den Mut haben, neue Wege zu gehen und auch in unsicheren Zeiten Orientierung geben, legen wir den Grundstein für nachhaltigen Erfolg – für unsere Organisationen, unsere Teams und uns selbst.

Ein erstrebenswertes, lebenswertes und erfolgreiches New Normal heißt für uns, dass Menschen ihre innere Balance bewahren, auch wenn die äußeren Umstände turbulent sind. Wenn Führungskräfte in sich ruhen und nicht von Stress getrieben sind, können sie bessere Entscheidungen treffen, wirklich offen zuhören und für ihr Team präsent sein. **Bewusste Führung bedeutet, sich nicht von äußeren Einflüssen aus der Bahn werfen zu lassen, sondern in der Lage zu sein, einen klaren Kopf zu behalten und aus dieser Ruhe heraus zu handeln.**

Genau diese innere Stabilität ermöglicht es, ein Umfeld zu schaffen, das auch anderen Stabilität und Orientierung gibt. In dem Vertrauen und Innovationskraft wachsen können. So legen wir den Grundstein für ein New Normal, in dem Menschen und Organisationen selbst in stürmischen Zeiten ihren Kurs halten – auf eine Weise, die nachhaltigen Erfolg und persönliches Wohlbefinden vereint.

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 Whitepapern.** Stay tuned!

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

Dann findest du **hier** unser 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”.**

Das war nur ein Sneak Peek auf viele Themen, die wir bei tnn unter bewusster Führung verstehen. Melde dich gerne, wenn du und / oder dein Team Interesse an unseren Themen hast.

Wir freuen uns!

Literaturverzeichnis:

1) Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? Harvard Business Review.

2) Dethmer, J., Chapman, D., & Warner Klemp, K. (2015). The 15 commitments of conscious leadership: A new paradigm for sustainable success. Conscious Leadership Group, LLC.

3) Karpman, S. (1968). Fairy tales and script drama analysis. Transactional Analysis Bulletin, 7(26), 39-43.

4) Grant, A. (2021). Think again: The power of knowing what you don’t know. Viking, Penguin Random House; New York, New York.

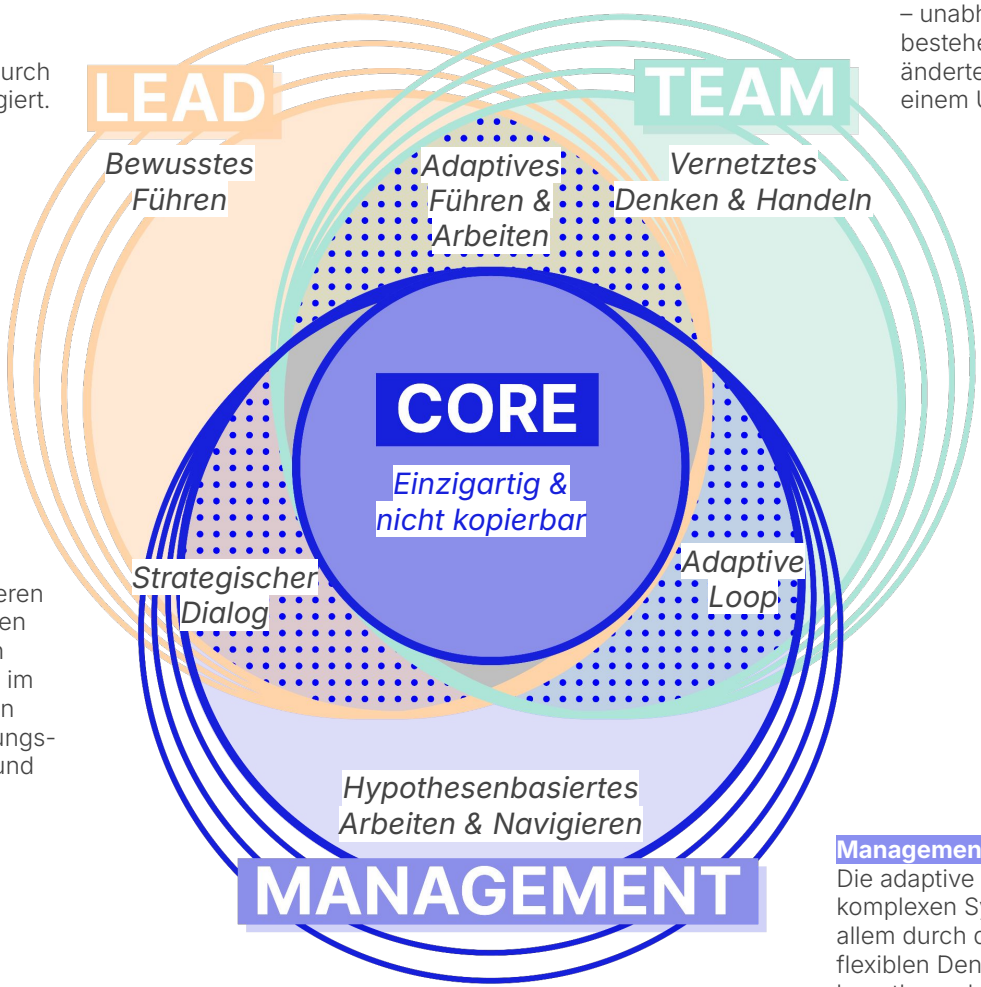
Org OS - Das Betriebssystem auf dem die Apps der Zukunft laufen.

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 unver-änderten Organigramm in einem Unternehmen.



Core:
Unternehmen definieren ihren Kern durch einen klar und verständlich kommunizierten und im Arbeitsalltag gelebten kulturellen Orientierungs-rahmen, 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 wertezentriertes 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-Founderin

Gestaltung

Julia Pistorius
Designerin

the new normal GmbH
Dornhaldenstraße 6
70199 Stuttgart

Vertreten durch
Sören Pusch
Alexander Romppel

Oktober 2024

the.new.normal.de
the new normal
hello@the-new-normal.de
+49 (0) 176 32 37 01 68

the-new-normal.de